



LA INDUSTRIA

de alimentos y bebidas en El Salvador:
Una perspectiva desde la internacionalización a la Unión Europea

Alicia Urquilla Castaneda, MCDE

UFG Editores
www.ufg.edu.sv

Instituto de Ciencia, Tecnología e Innovación



LA INDUSTRIA

de alimentos y bebidas en El Salvador:
Una perspectiva desde la internacionalización a la Unión Europea

Alicia Urquilla Castaneda, MCDE

Misión

La formación de profesionales competentes, innovadores, emprendedores y éticos, mediante la aplicación de un proceso académico de calidad que les permita desarrollarse en un mundo globalizado.

Visión

Ser la mejor Universidad salvadoreña, reconocida regionalmente, que se caracteriza por la calidad de sus graduados, de su investigación y su responsabilidad social.

Consejo Directivo

Presidenta:	Lcda. Rosario Melgar de Varela, MEd.
Vicepresidenta:	Dra. Leticia Andino de Rivera
Secretaria General:	Lcda. Teresa de Jesús González de Mendoza, MEd.
Primer Vocal:	Dr. e Ing. Mario Antonio Ruiz Ramírez
Segundo Vocal:	Dr. Juan Portillo Hidalgo

Rector

Dr. e Ing. Mario Antonio Ruiz Ramírez

Vicerrectora

Dra. Leticia Andino de Rivera

Secretaria General

Lcda. Teresa de Jesús González de Mendoza, MEd.

Fiscal

Dr. Juan Portillo Hidalgo

Dirección y contacto

Universidad Francisco Gavidia: Calle El Progreso No. 2748, Edificio de Rectoría,
San Salvador, El Salvador. Tel. (503) 2249-2700.
www.ufg.edu.sv



LA INDUSTRIA

de alimentos y bebidas en El Salvador:

Una perspectiva desde la internacionalización a la Unión Europea

Alicia Urquilla Castaneda, MCDE

UFG Editores
www.ufg.edu.sv

Instituto de Ciencia, Tecnología e Innovación



Misión

Diseñar, promover y acompañar iniciativas, políticas, programas y proyectos académicos empresariales para el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación que impacten en la productividad y competitividad de El Salvador.

Visión

Ser el instituto científico líder en El Salvador en el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación.

Director

Dr. Óscar Picardo Joao, MED., DEA

UFG EDITORES

Coordinación

Lcda. Claudia Meyer

Corrector de estilo

Lic. Carlos Alberto Saz

Diseñador

Tec. Gustavo Menjivar

DIRECCIÓN Y CONTACTO

Universidad Francisco Gavidia:
Calle El Progreso No. 2748,
Edificio de Rectoría,
San Salvador, El Salvador.
Tel.: (503) 2249-2700 y (503) 2249-2716
Correo electrónico: editores@ufg.edu.sv
www.ufg.edu.sv

DE LA EDICIÓN

Título: La industria de alimentos y bebidas en El Salvador: una perspectiva desde la internacionalización a la Unión Europea

Autor: Alicia Urquilla Castaneda, MCDE

Colección: Desarrollo productivo

Ficha catalográfica

382.6 U79)	Urquilla Castaneda, Alicia, 1958- Industria de alimentos y bebidas en El Salvador : una perspectiva desde la internacionalización a la Unión Europea / Alicia Urquilla Castaneda. -- 1ª ed. -- San Salvador, El Salv. : UFG Editores, 2016. 131 p. : 22 cm.
sv	ISBN 978-99923-47-45-4
	1. Exportación de alimentos-El Salvador. 2. Unión Europea-Tratados comerciales-El Salvador. I. Título.

Primera edición

© Instituto de Ciencia, Tecnología e Innovación (ICTI), 2016

ISBN: 978-99923-47-45-4

El contenido y opiniones vertidas en la publicación son responsabilidad exclusiva del autor. Se prohíbe la reproducción total o parcial de este documento, sin previa autorización de los editores.

Hecho el depósito que dicta la ley.

Edición de 300 ejemplares.

Impreso en Talleres Gráficos UCA.
Febrero de 2016.

San Salvador, República de El Salvador,
América Central.

Tabla de contenido

Índice de siglas.....	12
Prefacio.....	14
Resumen ejecutivo.....	20

Capítulo 1

Introducción.....	23
1.1. Contexto general. Planteamiento y delimitación del problema.....	23
1.2. Importancia del sector alimentos y bebidas en El Salvador.....	27
1.3. Antecedentes del sector alimentos y bebidas en la Unión Europea.....	29
1.4. Justificación de la investigación.....	32
1.5. Objetivos de la investigación.....	35
1.5.1. Objetivo general.....	35
1.5.2. Objetivos específicos.....	35
1.6. Hipótesis.....	36
1.7. Metodología de la investigación.....	37
1.7.1. Descripción de la metodología.....	37
1.7.2. Fuentes de información documental.....	37
1.7.3. Estructura del trabajo de investigación.....	39

Capítulo 2

La internacionalización de las empresas.....	41
2. Marco teórico conceptual.....	41
2.1. Las principales teorías de la internacionalización.....	44
2.2. Evolución de las teorías económicas del comercio internacional.....	48
2.2.1. Teoría tradicional del comercio.....	50
2.2.1.1. Teoría de la ventaja absoluta de Adam Smith	50

2.2.1.2. Teoría de la ventaja comparativa de David Ricardo.....	51
2.2.1.3. Modelo de Heckscher-Ohlin (H-O).....	51
2.2.2. La nueva teoría del comercio internacional.....	53
2.2.2.1. El comercio intraindustrial y el comercio entre países similares.....	53
2.2.2.2. Modelos que incorporan las economías de escala y la diferenciación de productos.....	54
2.2.3. Los modernos desarrollos en materia de comercio internacional.....	55
2.2.3.1. Las diferencias entre empresas del mismo sector	55
2.2.3.2. Las diferencias en los entornos socioculturales. Gustos o preferencias.....	55
2.2.4. La teoría de la competitividad.....	55
2.2.4.1. La teoría del diamante.....	55
2.2.4.2. Teoría del ciclo de la inversión directa exterior	56
2.3. El enfoque estratégico.....	58
2.3.1. Teoría de la estrategia.....	58
2.3.2. Modelo de la estrategia competitiva de Michael Porter.....	61

Capítulo 3

Evolución de los flujos comerciales entre El Salvador y la Unión Europea: del enfoque macro al detalle de la industria de alimentos y bebidas.....	64
3.1. Evolución de los flujos comerciales en El Salvador.....	64
3.2. Evolución de los flujos comerciales entre El Salvador y la Unión Europea.....	66
3.3. El comercio en la Unión Europea.....	70
3.4. Posicionamiento de El Salvador en la UE.....	72

Capítulo 4

Experiencias de internacionalización de las empresas salvadoreñas en la Unión Europea: barreras de entrada, fórmulas de acceso y resultados obtenidos.....	73
---	-----------

4.1. Barreras de entrada.....	73
4.1.1. Barreras arancelarias.....	74
4.1.1.1. Aranceles preferenciales (SGP y SGP+).....	74
4.1.1.2. Clasificación arancelaria.....	74
4.1.2. Barreras no arancelarias.....	75
4.1.2.1. Leyes.....	75
4.1.2.2. Requerimientos voluntarios del mercado.....	77
4.1.2.3. Estándares.....	78
4.2. Obstáculos al comercio desde El Salvador.....	79
4.2.1. Obstáculos financieros.....	79
4.2.2. Desconocimiento de los mercados internacionales.....	80
4.2.3. Limitado recurso humano capacitado.....	81
4.2.4. Cultura de internacionalización.....	82
4.2.5. Diferencias culturales.....	82
4.2.6. Problemas de localización.....	83
4.2.7. Situación socioeconómica del país receptor.....	84
4.2.8. No cumplir con la capacidad de producción.....	84
4.2.9. Rechazos de los productos en la UE.....	85
4.2.10. Innovación y tecnología.....	86
4.2.11. Clima de inversión y seguridad.....	87
4.3. Requerimientos técnicos hacia la UE.....	88
4.3.1. Salud y seguridad.....	89
4.3.1.1 Productos manufacturados: marca CE.....	90
4.3.1.2 Productos alimenticios: medidas sanitarias y fitosanitarias.....	90
4.3.2. Requisitos específicos aplicables a las importaciones y a los procesos de control.....	91
4.3.3. Medioambiente.....	93
4.3.4. Sociales (RSC).....	94
4.3.5. Normas de calidad.....	94
4.4. Comportamiento del consumidor europeo.....	94
4.5. Competitividad exportadora - El Salvador.....	95

4.6. Capacidad del sector exportador de El Salvador para insertarse a la globalización.....	96
4.7. Iniciativa para la competitividad - El Salvador.....	97
4.8. Exportaciones y acceso a mercados. Fortalezas y debilidades de El Salvador ante competidores en mercados de destino.....	99
4.9. Inversión y TLC´s-El Salvador.....	101
4.10. Programas de apoyo a la internacionalización de las PYMES - El Salvador.....	103
4.10.1. Programa AL-INVEST.....	103
4.10.2. Programa bajo el CBI.....	104
4.10.3. Programa de fortalecimiento al Sistema Nacional de Calidad.....	106
4.10.4. Programa de Responsabilidad Social Empresarial - RSE.....	107
4.10.5. Índice de Progreso Social - IPS social.....	107
4.10.6. Sistema de Inteligencia Comercial.....	108
4.10.7. Incremento financiero en el acuerdo de cooperación con la UE.....	109
4.10.8. Cámara de Comercio Europea en El Salvador..	109

Capítulo 5

Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación..... 110

5.1. Conclusiones.....	110
5.2. Limitaciones.....	119
5.3. Futuras líneas de investigación.....	119

Referencias bibliográficas..... 121

Anexo 1. Requisitos más importantes para la importación de alimentos de tres grupos amplios..... 128

Lista de gráficas, ilustraciones, cuadros y tablas

Gráficas

Gráfica 1. El Salvador: destino de las exportaciones - 2010...	65
Gráfica 2. El Salvador: origen de las importaciones - 2010.....	66
Gráfica 3. Balanza comercial El Salvador - Unión Europea (2010).....	67
Gráfica 4. El Salvador: principales mercados de exportación UE-2010.....	67
Gráfica 5. El Salvador: principales productos exportados a la UE (2010).....	69
Gráfica 6. Acciones realizadas para exportar.....	100
Gráfica 7. Factores del entorno que afectan la competitividad al exportar (porcentaje de empresas que exportan).....	100

Ilustraciones

Ilustración 1. Pilares del acuerdo de asociación.....	24
Ilustración 2. Mapa de El Salvador.....	27
Ilustración 3. Mapa de Centroamérica.....	28
Ilustración 4. Estados miembros de la Unión Europea.....	30
Ilustración 5. Principales teorías de internacionalización.....	46
Ilustración 6. Teorías económicas del comercio internacional	57
Ilustración 7. Factores del modelo estratégico.....	59
Ilustración 8. Factores determinantes de comportamiento de la empresa.....	60
Ilustración 9. Modelo de la estrategia competitiva de Michael Porter.....	62

Cuadros

Cuadro 1. Cuadro resumen de las teorías sobre la internacionalización de las empresas.....	49
Cuadro 2. Factores de las teorías del comercio internacional y de la competitividad.....	57

Tablas

Tabla 1. El Salvador: exportaciones a países de la UE (2006-2010). En miles US\$.....	68
Tabla 2. El Salvador: productos de exportación a la UE (2006-2010). En miles de US\$.....	70
Tabla 3. Características del comportamiento del consumidor europeo.....	95

Índice de siglas

Siglas	Significado
AdA	Acuerdo de Asociación
AI-Invest	Programa de cooperación económica
BCR	Banco Central de Reserva
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BPM	Buenas prácticas de manufactura
CA	Centroamérica
CAFTA	Central America Free Trade Agreement. Tratado de Libre Comercio de Centroamérica
CBI	Centro para la Promoción de las Importaciones de Países en Desarrollo: Organismo del Ministerio de Relaciones Exteriores de los Países Bajos
CEPAL	Comisión Económica para América Latina
COEXPORT	Corporación de Exportadores de El Salvador
DAFO	Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades
DEES	Departamento de Estudios Económicos y Sociales
EEUU	Estados Unidos
EFSA	Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria
FDA	Food and Drug Administration. Administración de Alimentos y Drogas
FUSADES	Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social

IED	Inversión Extranjera Directa
MINEC	Ministerio de Economía
MIPYME	Micro, pequeñas y medianas empresas
OMC	Organización Mundial del Comercio
ONG	Organización No Gubernamental
PARLACEN	Parlamento Centroamericano
PIB	Producto Interno Bruto
PROEXPORT	Promoción de Turismo, Inversión y Exportaciones
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
SGP	Sistema Generalizado de Preferencias
SICA	Sistema de Integración Centroamericana
SIECA	Secretaría de Integración Económica Centroamericana
TIC'S	Tecnologías de la Información y Comunicación
TLC	Tratado de Libre Comercio
UE	Unión Europea

Prefacio

En un mundo en que minuto a minuto se extiende como una red de integración y atracción sobre todas las naciones, convirtiéndonos así en un solo mercado y sociedad, no solo por lo que la IT (tecnologías de la información), sino también a través de los medios de comunicación que nos permiten visualizar y tener información en cuestión de segundos, minutos, horas, días, etc., nos resulta, como país, cada vez menos posible aislarnos de las esferas de política comercial y se convierte el mercado en un universo amplio y diverso donde día a día el consumidor puede obtener lo que desee. Esto viene a colocar un peso de urgencia y obligación en aquellas empresas que nos encontramos inmersas en ese mar de intercambio de negocios. El vínculo que se ha establecido desde el origen de la humanidad, entre el comercio y la salud y bienestar, se ha situado hoy en día en el centro de un amplio debate.

Vemos así como repentinamente autoridades de la OMS (Organización Mundial de la Salud), lanzan una declaratoria de peligrosidad sobre ciertos alimentos y bebidas que por muchos años han sido consumidas en ese universo comercial, sin haber tenido tales advertencias de peligro para la salud.

Es así como el sector productivo de alimentos y bebidas en todas partes del mundo –que no es ajeno a El Salvador-, se ha visto en la peor desventaja y en la necesidad inmediata de someter cada producto a un análisis riguroso para ofrecer en cada mercado al que se pretende llegar, ofertas garantizadas, que además motive a los consumidores el deseo y ese mismo los impulse a la decisión de optar por ellos.

Los gobiernos por su parte han desarrollado programas de integración dentro de ese “universo comercial”, tratando de atraer beneficios del comercio internacional, y se han focalizado en políticas comerciales nacionales, regionales e internacionales,

para crear un entorno favorable de manera tal que muchas empresas puedan lograr el éxito en sus exportaciones.

La integración y la concertación de acuerdos que impulsen y fortalezcan los flujos comerciales de aquellos países con grandes desventajas de toda índole, es uno de los aspectos por los que se ha caracterizado, en la última década, el comercio exterior mundial. El Salvador, es un claro exponente de esta tendencia al contar actualmente con 9 tratados comerciales cerrados con 39 naciones, y acuerdos de alcance parcial con Cuba y por cerrar con Trinidad y Tobago, conversaciones tendientes a concluir con Perú y Canadá, en proceso de negociación con Belice y Ecuador, en revisión y actualización con Venezuela, y el último que se está actualmente desarrollando con Corea del Sur. Las ventajas negociadas en los acuerdos comerciales abren para las empresas salvadoreñas, y especialmente para aquellas de alimentos y bebidas, que es el tema de investigación del presente trabajo, nuevas oportunidades para integrarse a mercados no explorados o para fortalecer su presencia en ellos, diversificando sus relaciones comerciales.

Esto es de particular importancia en un mundo en constante evolución que exige por una parte visión de largo plazo, pero por otra flexibilidad y respuestas rápidas. El Acuerdo entre El Salvador y la Unión Europea (AdA), constituye el marco idóneo para que las empresas salvadoreñas consideren a este continente como un alternativa viable en sus esfuerzos de diversificación, ya que como bien es manifestado en la presente investigación, es un mercado compuesto por 28 naciones (con la anexión última de Croacia), con cerca de 500 millones de consumidores de diversos productos, con alto poder adquisitivo, y el cual, a la fecha, no ha sido totalmente aprovechado.

El desarrollo mismo de las nuevas economías que se han adherido a la Unión Europea es un ejemplo de cómo debe llevarse a cabo

un proceso de integración, en el cual las naciones más débiles son apoyadas por las más desarrolladas para alcanzar una homologación de mercados y lograr un crecimiento armónico que consolide el mercado único.

Aprovechar el potencial del mercado de la Unión Europea requiere conocer las características de los países que la conforman, sus reglamentaciones y oportunidades, por lo que esta investigación tiene el objetivo de *“brindar un diagnóstico de la industria salvadoreña de alimentos y bebidas, que permita a los sectores público, académico y empresarial, identificar oportunidades de mejora en los procesos de fabricación de los productos y en temas de capacitación, para la internacionalización al mercado de la Unión Europea”*, además de estimular al conocimiento de este bloque económico e incentivar la participación de las PYMES salvadoreñas en este mercado que les ofrece amplias oportunidades.

La presente investigación consta de cinco capítulos. En el Capítulo I se presenta una visión de las bases en que se sustenta el contexto general del problema, la importancia que tiene el sector de alimentos y bebidas en la economía de El Salvador, antecedentes del sector de alimentos y bebidas en el mercado de la Unión Europea, la justificación y los objetivos, las diferentes hipótesis, la metodología de la investigación, su marco teórico y conceptual. En seguida nos sumerge en el Capítulo 2 que desarrolla el tema de internacionalización de las empresas, y nos presenta las principales teorías en las cuales han venido navegando las empresas en sus procesos mismos, la evolución de las teorías económicas en un contexto internacional para llevarnos a un tema muy importante como el Enfoque estratégico y cierra con el Modelo de la estrategia competitiva de Michael Porter, que a mi juicio personal, es la teoría con la que la mayoría de empresas del sector de alimentos y bebidas hemos venido identificándonos especialmente en estas tres

décadas pasadas. Luego llegamos al capítulo 3 que nos adentra en la evolución de los flujos comerciales entre El Salvador y la Unión Europea y lo desarrolla del enfoque macro al detalle de la industria de alimentos y bebidas. Es lamentable como bien lo manifiesta la investigación, el contar con muy limitada data de exportación o de información en las instituciones nacionales de apoyo.

El capítulo 4 refiere las experiencias de internacionalización de las empresas salvadoreñas en la Unión Europea y toma en cuenta las barreras de entrada desde las arancelarias y las no arancelarias, los diferentes obstáculos al comercio desde una perspectiva de El Salvador, los cuales van desde obstáculos financieros que las empresas enfrentan, el desconocimiento del mercado internacional, el limitado recurso humano con que se cuenta, la cultura de internacionalización y las diferencias culturales de esos mercados; problemas de localización, situación socioeconómica del país receptor, no cumplir con los volúmenes de producción solicitados, rechazos de productos por parte de Unión Europea, falta de innovación y tecnología adecuadas, y también el clima de inversión y seguridad. En el mismo capítulo podemos ver también algo muy importante en un proceso de internacionalización como son los requerimientos técnicos hacia la Unión Europea que garanticen la salud y la seguridad alimentaria, los requisitos específicos aplicables a las importaciones y a los procesos de control, medioambiente, sociales (RSC) y normas de calidad. El comportamiento del consumidor europeo que es vital estudiarlo en un proyecto de exportación no digamos internacionalización, la competitividad exportadora del país, y la capacidad del sector exportador para insertarse en los mercados internacionales, las iniciativas de competitividad surgidas para estimular al sector exportador, en el tema de exportaciones, y su acceso al mercado. Se analizan las debilidades y fortalezas de El Salvador ante los competidores del mercado de la Unión Europea, la inversión y su relación con los Tratados de Libre Comercio suscritos.

Para concluir, el capítulo 5 nos habla de los programas de apoyo a la internacionalización de las PYMES de El Salvador y los organismos o instituciones relacionados a los mismos. Incluye las conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación. Este capítulo a mi juicio se convierte en “la llave maestra” que debe ser considerada y utilizada por los tres actores en escena (público, académico y privado), para las futuras estrategias a desarrollar, ya que se contiene el diagnóstico condensado del estado de la industria de alimentos y bebidas de El Salvador, frente a un socio comercial como la Unión Europea, mismo que podría ser un mercado que exija a la industria de alimentos y bebidas de El Salvador volverse innovador, exigente y competitivo en un mundo comercial cada día más globalizado.

El presente trabajo reúne investigaciones, análisis y experiencias recabados de las políticas comerciales. También incluye historias de éxitos y fracasos a través de casos prácticos y ejemplos. Se espera que los empresarios y las organizaciones del sector privado puedan utilizar esta valiosa investigación para evaluar el impacto de las políticas y normativas comerciales sobre la competitividad de sus negocios.

La investigación trata de yuxtaponer las oportunidades y los retos que surgen de exportación e internacionalización de un sector industrial que contribuye mucho al PIB nacional, convirtiéndose en un motor de la economía local, para permitir a todos los interesados ponderar los beneficios y los costos de las distintas opciones de las políticas comerciales. Como tal, es una valiosa herramienta para las empresas y otros interesados que emprendan campañas de presión en materia de políticas comerciales. Estoy convencida que será de gran ayuda para los formuladores de políticas y estrategias en su tarea, y para las empresas que estén tratando de implementar enfoques de desarrollo económico basadas en la exportación. Por encima de todo, espero que la presente investigación promueva una cultura de diálogo

informado entre el sector público-privado. Sólo si todos los interesados participan en un diálogo informado seremos capaces de lograr el objetivo de un crecimiento económico sostenible en una economía globalizada. Cierro con una sentencia de Darwin que conscientemente quiero recordar: “sobreviven solo los que se adaptan mejor al cambio”.

Elisa Peña de Valiente

Gerente Administrativo-Financiero del Grupo VAPE
El Salvador, Centroamérica

Resumen ejecutivo

Como miembro del Sistema de Integración Centroamericana (SICA), El Salvador goza de una relación amplia con la UE, que abarca el diálogo político (el Diálogo de San José, iniciado en Costa Rica en 1984 y posteriormente renovado en Florencia en 1996, y Madrid en 2002) y un amplio marco de cooperación que incluye el Sistema Generalizado de Preferencias. Los instrumentos disponibles han hecho posible que ambos socios participen de una cooperación extendida a todas las áreas de interés mutuo. Más específicamente, los objetivos de la cooperación bilateral entre la UE y El Salvador son estos:

- Fomentar el proceso de democratización y el desarrollo socioeconómico del país, enfocado en la cohesión social (reducción de la pobreza y lucha contra las desigualdades y la exclusión), el buen Gobierno y los derechos humanos;
- Asegurar que los resultados logrados hasta la fecha en el proceso de transformación, democratización y desarrollo del país no retrocedan y que las reformas esenciales permanezcan entre las prioridades de la agenda política nacional;
- Apoyar la integración de El Salvador en la economía regional y mundial, y aumentar las relaciones comerciales con la UE, principalmente mediante un proceso de integración regional más consolidado y la introducción de normas y estándares internacionales relativos al medio ambiente.

Esto implicó la búsqueda de un diálogo político frecuente entre la UE y El Salvador, complementado con nuevos métodos de asociación en el área de cooperación.

El presente documento corresponde a una investigación en donde se brindarán los resultados respecto a los obstáculos que

pueden enfrentar las empresas salvadoreñas del sector alimentos y bebidas al querer incursionar al mercado de la Unión Europea. El documento completo consta de 5 capítulos.

En los primeros capítulos se encontrará información relacionada con el contexto general, planteamiento y delimitaciones del problema, antecedentes del sector alimentos y bebidas de El Salvador y de la Unión Europea, justificación de la investigación, objetivo general y objetivos específicos. Se formularán las hipótesis y se expondrá la metodología a utilizar. Luego, se proseguirá con el marco teórico y conceptual, en donde se profundizará en el concepto de la internacionalización y se mostrará un resumen de las principales teorías de internacionalización para el objeto de esta investigación, ya que por el tipo de sector al cual nos dirigimos, que es el de alimentos y bebidas, nos encauzaremos en los enfoques desarrollados en el ámbito de la gestión de empresas y no en enfoques macroeconómicos. Nuestro objetivo se sitúa en el ámbito interno y externo de la empresa, específicamente en el enfoque estratégico, por considerarse muy delicado el tipo de producto a exportar. Para dirigirse al objetivo general de esta investigación se llega a centralizar en el enfoque económico del comercio internacional y en el enfoque estratégico de la internacionalización.

Se proseguirá con la información concerniente a la teoría del enfoque estratégico, específicamente con el modelo de la estrategia competitiva de Michael Porter. Se verá la evolución de los flujos comerciales entre El Salvador y la Unión Europea y algunas experiencias de internacionalización de las empresas salvadoreñas a la Unión Europea, tales como las barreras de entrada, fórmulas de acceso y resultados obtenidos. Finalizando con las conclusiones, recomendaciones y futuras líneas de investigación.

Esta investigación será útil para el sector académico, público y privado; asimismo, para cualquier persona emprendedora que

deseo exportar o que ya esté exportando y quiera dirigirse a un mercado diferente al actual para lograr la diversificación en sus empresas.

Lo ideal en estas investigaciones es que ocurran sinergias entre los diferentes actores para que trabajando en conjunto se puedan obtener los resultados esperados.

La metodología utilizada para la preparación de la actual investigación es la combinación del método deductivo-inductivo, acompañándolo del análisis lógico e interacción permanente a lo largo del mismo.

Capítulo 1 Introducción

1.1. Contexto general. Planteamiento y delimitación del problema

Durante los últimos años los países centroamericanos han buscado estrechar sus vínculos comerciales con varios de sus socios tradicionales, habiendo logrado importantes avances en diversos tratados comerciales con algunos países, uno de ellos es el Tratado de Libre Comercio (TLC, en adelante) de Centroamérica con los Estados Unidos (CAFTA¹).

En el marco de esa estrategia comercial se propuso la negociación de un Acuerdo de Asociación (AdA, en adelante) con la Unión Europea, que le garantizara una mayor y más estable relación con ese potente mercado, habiendo construido un sólido puente político, económico y de cooperación que tiene su origen en el Diálogo de San José, firmado en Costa Rica, en 1984 (Comisión Europea, 2003), un punto de partida que ha propiciado el desarrollo de iniciativas muy provechosas para la región centroamericana.

Este vínculo evolucionó tras la celebración de la III Cumbre Unión Europea-América Latina y el Caribe, celebrada en México, en 2004, cuando se concertó el establecimiento de un Acuerdo de Asociación entre la Unión Europea que incluyera un Tratado de Libre Comercio (Comunidades Europeas, 2004). Las negociaciones iniciaron en octubre de 2007 y finalizaron formalmente en mayo de 2010, cuyo texto fue rubricado en marzo de 2011 (Europa, 2014a). En el marco de la Trigésima Novena Cumbre del Sistema de Integración Centroamericana (SICA), realizada el 29 de junio de 2012 en Honduras, se firmó el Acuerdo de Asociación entre Centroamérica y la Unión Europea (Gobierno de El Salvador, 2013). Este Acuerdo de Asociación constituye un hecho histórico y

1 *Central America Free Trade Agreement*. Tratado de Libre Comercio de Centroamérica.

novedoso para el país, la región centroamericana y Europa, ya que es el primer Acuerdo de este tipo que se ha negociado de región a región, y permite el establecimiento de una alianza estratégica, así como la consecución de objetivos y compromisos mutuos en tres pilares importantes: el político, comercial y de cooperación.

Ilustración 1. Pilares del Acuerdo de Asociación



Fuente: Ministerio de Economía, 2014. El Salvador.

Para Centroamérica es reconocido que la Unión Europea representa un socio estratégico fundamental debido a que en los últimos años han recibido cooperación no reembolsable en más del 60% para el proceso de mejora de la región, fortaleciéndola con proyectos orientados al desarrollo económico, según fuentes del Ministerio de Economía (MINEC, en adelante) en San Salvador.

Existen diversos estudios que se han realizado respecto al Acuerdo de Asociación de la Unión Europea, enfocándose en la región centroamericana de una manera general, refiriéndose

al proceso de integración centroamericano y al de la UE, desde la primera etapa hasta la consecución de la firma final (MINEC, 2014b). Asimismo, se han elaborado diversos informes y estudios sobre los requerimientos para exportar a la UE orientados al sector agroalimenticio, sin tomar en cuenta aspectos concretos de la situación interna de cada uno de los países que conforman la región. Igualmente, diversas instituciones relacionadas con este tipo de estudios y el comercio internacional, tales como el BID, MINEC, CEPAL, Comisión Europea, etc., se han encargado de brindar información relevante al respecto. De acuerdo al "Reporte de los productos centroamericanos exportados y rechazados por la FDA para los meses de diciembre 2013, enero y febrero de 2014" (Urquilla, 2014) revela que cada país centroamericano presenta diferentes causales de rechazo de las exportaciones hacia el mercado de los Estados Unidos (EE.UU., en adelante), lo cual indica que cada uno tiene su propia problemática dentro de la industria alimenticia.

Como se puede observar, muchos y variados son los retos a los que se enfrenta la región. Su éxito dependerá en gran medida de la voluntad política de sus Gobiernos para enfrentar las reformas necesarias y de la actitud movilizadora que asuman los movimientos empresariales y sociales.

Por otro lado, aparte de los intereses en el Acuerdo, ambas regiones presentan asimetrías bastante notorias en otros aspectos. En el contexto económico internacional la UE se sitúa dentro del rango de los países desarrollados, con una estructura productiva bastante industrializada y competitiva, mientras que los países centroamericanos se clasifican como "países en desarrollo" (SIECA, 2007a:10), cuya economía es poco industrializada y predominantemente agrícola. Con respecto al ámbito comercial, la UE es el principal exportador e importador de mercancías del mundo. Ambas partidas de esa región constituyen más de un tercio de las exportaciones y de las importaciones mundiales,

mientras que las exportaciones e importaciones de Centroamérica no alcanzan ni un uno por ciento de estas últimas, lo que pone de manifiesto una de las más grandes asimetrías entre las dos regiones (SIECA, 2007b:11). Esto, sin considerar el enorme tamaño del territorio de la UE en comparación con el centroamericano y el tamaño de la población.

Es por esta razón que resulta importante preguntarse ¿Cuáles serían los obstáculos que provocaría el comercio bilateral de productos del sector alimentos y bebidas entre El Salvador y la Unión Europea, al presentar asimetrías tan distantes?, ¿qué medidas se podrían considerar ante los obstáculos que presenten las PYMES salvadoreñas, durante esta investigación, al internacionalizar sus productos al mercado de la UE?, ¿Qué estrategias o líneas de acción de la oferta de servicios de capacitación y de consultoría están limitando las posibilidades de desarrollo de la competitividad de las PYMES en este sector?

Es evidente que las barreras arancelarias constituyen un mecanismo para restringir el libre flujo entre bienes y servicios entre los países. El establecimiento de acuerdos comerciales supone, entre otras cosas, la eliminación de estas barreras comerciales, que interfieren en la asignación de los recursos de libre comercio, por lo que se esperaría que, con un acuerdo comercial, se incrementara el comercio bilateral entre los países participantes al eliminar, total o parcialmente, las barreras arancelarias que existían inicialmente.

Debido a lo ya expuesto, nos queda claro que las negociaciones de este Acuerdo se realizaron a través de bloques regionales, por lo que no podemos tener la seguridad de que los países que integran el área centroamericana tengan homologados los requerimientos técnicos necesarios para exportar, y además, tengan la misma capacidad competitiva para realizar transacciones comerciales hacia el mercado de la Unión Europea. Por ello esta investigación

se enfocará en los diferentes aspectos que podrían obstaculizar actualmente, en materia comercial, a las empresas de El Salvador del sector alimentos y bebidas que deseen exportar sus productos a los países de la Unión Europea de una manera exitosa.

1.2. Importancia del sector alimentos y bebidas en El Salvador

Como ya mencionamos, El Salvador ha suscrito TLC's con varios países socios, pero al que más le ha prestado atención, hasta la fecha, es al Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos-CAFTA, por ser su primer socio comercial más importante y por presentar dicho mercado una industria agroalimentaria con requerimientos técnicos muy rigurosos por parte de su Agencia Reguladora (FDA). Los Estados Unidos han brindado apoyo a través de diversos proyectos de cooperación técnica, para que la industria salvadoreña de alimentos y bebidas pueda reunir las capacidades técnicas necesarias para la exportación de sus productos a ese mercado, por lo que podríamos decir que ya existe un progreso en relación a los temas de inocuidad, calidad y buenas prácticas de manufactura (BPM).

Ilustración 2. Mapa de El Salvador



Fuente: CBI, 2014.

Ilustración 3. Mapa de Centroamérica



Fuente: <http://mx.tuhistory.com/>

De acuerdo a los datos presentados por el Banco Central de Reserva (El Salvador noticias.net, 2014) se puede analizar que el comportamiento de las exportaciones en El Salvador en los últimos cinco años reflejaron que el sector exportador ha sido uno de los más importantes motores del crecimiento económico.

La Revista Trimestral Julio-Septiembre 2013 del BCR, en el capítulo IV de los productos de la industria alimentaria, bebidas, etc. (Banco Central de Reserva, 2013), dice que esa industria es considerada una de las más pujantes dentro de los diferentes sectores productivos; por lo que es una actividad económica que necesita de constante apoyo para diversificarse, generar ventajas competitivas y superar las barreras al comercio existentes en los mercados externos e interno.

Esta industria es una de las más dinámicas y cambiantes en el mercado salvadoreño e internacional. Prueba de ello es el surgimiento de nuevas tendencias en la demanda internacional de alimentos, las cuales influyen en temas como el empaque, los requisitos de etiquetado, detalle de contenido nutricional del producto, presentaciones, tamaños, formas, usos, entre otras características,

que les permita mayor durabilidad, calidad de presentación y ganar espacio en un mercado cada vez más exigente.

Por lo tanto, es ahora de especial interés analizar las causas que puedan impedir lograr un sector alimenticio exportador más competitivo, con el propósito de realizar algunas propuestas necesarias para el fortalecimiento del modelo de desarrollo hacia el exterior, de manera tal que impulse un desempeño exportador eficiente para El Salvador.

1.3. Antecedentes del sector alimentos y bebidas en la Unión Europea

La Unión Europea es un concepto único en el mundo que está conformada por 27 “Estados Miembros” que siguen siendo naciones independientes; pero que han cedido parte de su soberanía para la toma de ciertas decisiones comunes (Monzón, J. y R. Chávez, 2014). De este modo, estos países se han fortalecido y hoy en día ejercen una importante influencia a nivel mundial.

Compartir la soberanía significa, en términos prácticos, que los Estados Miembros delegan algunos de sus poderes decisorios a las instituciones por ellos creadas, las mismas donde se toman las decisiones sobre asuntos específicos de interés común, de manera democrática. En el proceso de toma de decisiones en la Unión Europea intervienen tres instituciones principales (Comisión Europea, 2006):

- El Parlamento Europeo, que representa a los ciudadanos de la Unión Europea y es elegido directamente por ellos;
- El Consejo de la Unión Europea, que es la principal instancia decisoria de la Unión Europea, y a sus reuniones asiste un ministro de cada uno de los Estados Miembros, que cambia según el tema a tratar;

- La Comisión Europea, es el Órgano ejecutivo de la Unión Europea, responsable de la aplicación de las decisiones del Consejo y del Parlamento.

Los orígenes de la UE pueden encontrarse en la II Guerra Mundial y descansan sobre la idea de crear una fundación supranacional para "hacer de la guerra algo impensable y materialmente imposible"² y potenciar la democracia (BID, 2010a: 8).

Aunque la Unión Europea representa un mercado único, no es un mercado homogéneo. Existen grandes diferencias entre los países en cuanto a sus características nacionales, como el idioma, la historia, la cultura, la demografía y el poder adquisitivo. Estas particularidades deben ser tomadas en cuenta por los exportadores antes de incursionar a este mercado.

Ilustración 4. Estados miembros de la Unión Europea



Fuente: mestreacasa.gva.es

² Declaración de Schuman, 9 de mayo de 1950.

De acuerdo a la base de datos Eurostat, los niveles de ingreso (PIB *per cápita*) de los diferentes Estados Miembros de la UE oscilan entre los € 80.000 (Luxemburgo) y menos de € 5.000 en Bulgaria. El PIB per cápita promedio en la UE es de € 25.100 (BID, 2010b:14).

Actualmente la Unión Europea tiene 24 idiomas oficiales que se hablan en diferentes Estados Miembros (Europa, 2014b). Estos idiomas son empleados en sus instituciones, lo cual implica que la legislación y los documentos importantes se traducen y se encuentran disponibles en todos estos idiomas. No obstante, la mayoría de los documentos de la UE sólo se traducen a los idiomas que sean relevantes en cada caso. Los tres idiomas de procedimiento con los que suele trabajar la Comisión Europea son el inglés, el francés y el alemán. El español no es un idioma de procedimiento. España, que tiene alrededor de 47 millones de habitantes, es el único país en la UE en donde el idioma español es la lengua oficial (Campos, 2010).

En los últimos años la confianza de los consumidores en la seguridad de los productos alimenticios se ha visto alterada por crisis sanitarias relacionadas con los alimentos (encefalopatía espongiforme bovina -también conocida como mal de la vaca loca-, salmonela, etc.). Para hacer frente a este problema la Unión Europea adoptó el 12 de enero del 2000 el "Libro Blanco sobre Seguridad Alimentaria". A partir de ese momento la Comisión Europea identificó la Seguridad Alimentaria como una de sus máximas prioridades y estableció un programa de acción legislativa basado en el concepto "de la granja a la mesa". En él se recoge una serie de principios y medidas a llevar a cabo con el fin de coordinar e integrar un sistema de seguridad alimentaria dirigida a lograr el máximo nivel posible de protección de la salud, basado en el análisis de riesgo y la trazabilidad, para garantizar la seguridad de los alimentos. Según este enfoque los productos alimenticios se controlan en todas las etapas sensibles de la cadena de producción, con el fin de comprobar que se

respeten unas normas estrictas de higiene (Comisión de las Comunidades Europeas, 2000).

La Comunidad Europea es uno de los mayores importadores/exportadores de productos alimenticios a nivel mundial, por lo que todos los controles efectuados a nivel comunitario, con el fin de garantizar la seguridad alimentaria, deben aplicarse no solamente a los productos alimenticios elaborados en la Comunidad, sino también a todos aquellos productos alimenticios procedentes de terceros países (AESAN, 2010).

En consecuencia, el nivel exigido a los productos importados y exportados hacia la Comunidad y desde esta, debe ser como mínimo, el mismo que se exige a los productos alimenticios comercializados dentro de la misma.³

Existe para tal fin una serie de acuerdos bilaterales internacionales sobre medidas sanitarias, que incluyen el reconocimiento de equivalencia de las medidas sanitarias aplicadas por terceros países.

Asimismo, la adhesión de la Comunidad Europea a la Comisión del Codex Alimentarius en el año 2003, contribuye a la participación de la Comunidad en reforzar la coherencia entre normas internacionales en materia alimentaria (Europa, 2014c).

1.4. Justificación de la investigación

La industria de alimentos procesados está sufriendo transformaciones profundas debido a las nuevas tendencias que buscan impactar en aspectos como los patrones de nutrición de la población, calidad e inocuidad de los alimentos, adaptación a poblaciones específicas como adultos mayores, jóvenes, mujeres,

³ Reglamento (CE) n.º 178/2002, por el que se establecen los principios y los requisitos generales de la legislación alimentaria y se crea la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria, y se fijan procedimientos relativos a la seguridad alimentaria. Artículos 11 y 12.

y demandas por nuevas sensaciones. Estas tendencias abren oportunidades de desarrollo en la medida en que las empresas puedan contar con el apoyo de organizaciones especializadas, instituciones académicas, esquemas de financiamiento, así como mecanismos que les ayuden a ampliar su visión y a fortalecer su estructura de manufactura empresarial.

El Acuerdo de Asociación representa un reto y una oportunidad para los empresarios del sector de la pequeña y mediana empresa salvadoreña pues creará nuevas oportunidades de inversión y comercio en un mercado de 27 países con cerca de 500 millones de consumidores con alto poder adquisitivo. Asimismo, el Acuerdo facilitará los mecanismos de diálogo entre El Salvador y los países europeos. Fortalecerá la cooperación, favoreciendo la competitividad de las pequeñas y medianas empresas, y para que puedan aprovechar las oportunidades del Acuerdo e insertarse en nuevos mercados.

El componente comercial del Acuerdo, constituye un reto y una oportunidad para las exportaciones de El Salvador, al ampliar y mejorar las oportunidades de acceso al mercado europeo, que es el tercer socio comercial. Actualmente la relación comercial está basada principalmente en el acceso preferencial unilateral que concede la UE, a través del Sistema Generalizado de Preferencias (SGP), que se otorga desde 1971 a los países en desarrollo. Inició con pocos productos, y bajo el sistema actual (SGP Plus) se eliminan o reducen los aranceles a cerca de 7,200 productos (MINEC, 2014c).

La entrada en vigencia del pilar comercial de El Salvador con la Unión Europea se realizó el 1 de octubre de 2013. Aún queda pendiente agilizar los procesos internos para alcanzar la ratificación legislativa y la entrada en vigor de los pilares político y de cooperación, que también forman parte de dicho Acuerdo. Ahora que el Acuerdo está en vigencia se puede gozar de los

beneficios alcanzados en materia comercial, los cuales mejoran los beneficios del SGP Plus, que serán de carácter permanente (MINEC, 2013).

En vista de lo anterior se debe fortalecer la industria salvadoreña de alimentos y bebidas, a través de rediseñar nuevos mecanismos en su estructura organizacional para facilitar la competitividad del sector empresarial, en orden de enfrentar los nuevos desafíos que este proceso de globalización está demandando y lograr de esta manera la facilitación de las barreras técnicas a la Unión Europea, a través de información puntual y real, que sea tomada como línea base y que justifique con estos datos la importancia de este tipo de investigación de alerta temprana, para fortalecer la competitividad de este sector y abarcar un mercado de una gran magnitud.

De igual forma el tema es importante para el desarrollo de la economía del país, ya que mediante esta investigación se presentaran los obstáculos a los que se pueden enfrentar las empresas del sector alimentos y bebidas al incursionar al mercado europeo. Dichas empresas tendrán la oportunidad de hacerlo de una forma eficiente, logrando una mayor competitividad, diversificación de sus productos y mercados, convirtiéndose al mismo tiempo en una fuente generadora de ingresos que contribuye al incremento del PIB. Favoreciendo además al desarrollo económico y social mediante la permanencia y la estabilidad en el ámbito empresarial, con la generación de nuevos empleos y mayor productividad de sus productos. También se brindarán recomendaciones para gestionar de manera coordinada con otras instituciones públicas, académicas y privadas que quieran colaborar en este esfuerzo en conjunto.

Actualmente han realizado algunos esfuerzos instituciones involucradas en el tema; sin embargo, debido a que el Acuerdo de Asociación (AdA) tiene poco tiempo de haberse suscrito,

empiezan a desarrollarse programas, proyectos o instrumentos de apoyo, por lo que no se ha podido plantear con exactitud en la actualidad el tema objeto de esta investigación.

Como complemento de lo detallado, otro de los objetivos de esta investigación es efectuar un análisis de los obstáculos detectados como áreas de mejora, para efecto de implementar medidas correctivas de acción que esté necesitando la industria salvadoreña de alimentos y bebidas, a fin de facilitar el acceso de los productos a dicho mercado, los cuales serán utilizados como temas de capacitación para el desarrollo oportuno del recurso humano de las empresas del sector, a través de la impartición de seminarios, cursos, talleres, etc.

1.5. Objetivos de la investigación

1.5.1. Objetivo general

- Brindar un diagnóstico de la industria salvadoreña de alimentos y bebidas, que permita a los sectores público, académico y empresarial identificar oportunidades de mejora en los procesos de fabricación de los productos y en temas de capacitación, para la internacionalización al mercado de la Unión Europea.

1.5.2. Objetivos específicos

- Investigar los obstáculos más fuertes que tienen que afrontar los productos salvadoreños del sector alimentos y bebidas a la entrada de las aduanas de la Unión Europea.
- Detectar los obstáculos encontrados en la industria de alimentos y bebidas para la internacionalización a la Unión Europea.
- Detectar las necesidades de capacitación empresarial en el sector de alimentos y bebidas salvadoreños, y proponer

el desarrollo de los recursos humanos a través de programas educativos idóneos para este fin.

- Detectar líneas de acción a seguir a partir de la identificación de oportunidades y capacidades derivadas de esta investigación.

1.6. Hipótesis

Por lo ya descrito cabe examinar las siguientes hipótesis:

- **H1.** La información que se transmita a tiempo a los sectores empresarial, público y académico, respecto al diagnóstico de la industria de alimentos y bebidas salvadoreños, para internacionalizar sus exportaciones al mercado de la Unión Europea influye positivamente en las empresas salvadoreñas a prepararse en sus debilidades para volverse más competitivas, lo cual representaría un ahorro en los costos de sus productos al evitar el rechazo de ellos.
- **H2.** La identificación de las oportunidades de mejora respecto a los obstáculos encontrados, se considera una ventaja desarrollarlas como temas de capacitaciones, ya que son necesarios para la exitosa internacionalización mediante un enfoque estratégico.
- **H3.** Las PYMES salvadoreñas tienen la oportunidad de internacionalizar sus productos a la Unión Europea, siempre y cuando utilicen los mecanismos y las sinergias adecuados para volverse competitivas.
- **H4.** Las debilidades que presentan las PYMES de alimentos y bebidas salvadoreñas, cuyo objetivo es la internacionalización al mercado de la Unión Europea, no representan una limitante a mediano plazo para lograr exportar sus productos a dicha región.

1.7. Metodología de la investigación

1.7.1. Descripción de la metodología

Para la elaboración del presente trabajo de investigación se ha utilizado la metodología del enfoque sintético, que es la combinación del método inductivo y del método deductivo, acompañándolo del análisis lógico y de la interacción permanente a lo largo del mismo.

El método deductivo mediante la conceptualización de la internacionalización, la revisión de las diferentes teorías y la literatura existentes respecto a la industria de alimentos y bebidas ha permitido exponer las hipótesis básicas que, partiendo de los datos generales aceptados como valederos, se han podido deducir por medio de razonamiento lógico para llegar a lo particular. En cambio, el método inductivo, mediante la observación de los hechos particulares, nos ha permitido generalizar el comportamiento observado, apoyándonos en los estudios empíricos de las diversas fuentes.

El marco teórico y conceptual se ha realizado mediante una revisión bibliográfica, recopilando y consultando la información nacional e internacional relacionada con el tema de la internacionalización de El Salvador y la Unión Europea. La revisión documental ha abarcado los aspectos referentes a la internacionalización de las empresas, las principales teorías y datos estadísticos de El Salvador y la UE.

1.7.2. Fuentes de información documental

La presente investigación básicamente se ha basado en fuentes de investigación secundarias. Entre los medios utilizados para la obtención de la información podemos mencionar los siguientes:

El origen de estas fuentes se ha centrado en la localización y la revisión de la bibliografía teórica y empírica existente, tanto publicada como inédita. La información localizada mediante las búsquedas anteriores se inició a través de la herramienta tecnológica de Internet y se ha concluido durante el estudio; es decir que se ha tenido la oportunidad de acceder a numerosas fuentes de una forma amplia y fructífera.

Estas fuentes documentales utilizadas durante la investigación se citan según lo establecido por el método Harvard y, más en detalle, en la parte de referencias bibliográficas.

A continuación se presenta de forma general una clasificación de las fuentes consultadas:

- Páginas de Internet escogidas mediante los motores de búsqueda orientadas al objeto de esta investigación.
- Páginas de Internet de diversas instituciones de comercio internacional nacionales e internacionales.
- Portales de Internet orientados a facilitar información de documentos y estadísticas de la industria en alimentos y bebidas.
- Páginas de Internet de diversas asociaciones y entidades que brindan datos relevantes y publican información relacionada con el estudio de la investigación.
- Revistas científicas, libros, manuales, guías, periódicos nacionales e internacionales en los que se publican datos relacionados con la investigación.
- Informes y estudios empíricos realizados en el ámbito de la internacionalización.

1.7.3. Estructura del trabajo de investigación

El actual trabajo de investigación presenta una estructura que se divide en cinco capítulos. El primer capítulo empieza con la introducción, en el cual se presentan los antecedentes del AdA de la UE con Centroamérica, para determinar la importancia de este acuerdo entre las dos regiones basadas en tres pilares importantes; sin embargo, para este estudio se focalizará en un aspecto: el pilar comercial en El Salvador. Asimismo, se hace una exposición general previa sobre la industria de alimentos y bebidas en El Salvador y la Unión Europea, para determinar una línea base de contenido histórico. A partir de este contexto se formulan los objetivos de la investigación y las hipótesis, y se describe la metodología para abordar dicha investigación.

En el capítulo dos, se expone la definición, filosofía y evolución del concepto de la internacionalización, la información aclaratoria sobre la diferencia de este concepto con la exportación y la importancia que representa para las PYMES, bajo este contexto globalizado, el tener un buen funcionamiento y las perspectivas a futuro para maximizar su competitividad y eficiencia. Se analizan las principales teorías de la internacionalización encontradas, los diferentes enfoques de las teorías resumidas, desde el concepto general hasta incluir el desglose de las diferentes teorías involucradas, el objeto de análisis de cada enfoque, las principales corrientes de estudio y los autores relacionados con cada teoría. Llegando a la conclusión de que para el tipo de la industria de alimentos y bebidas, la teoría de internacionalización que se sugiere tomar en cuenta es la del enfoque estratégico Root (1987) y Porter (1979).

En el capítulo tres se muestra la evolución de los flujos comerciales entre El Salvador y la Unión Europea, del enfoque macro al detalle de la industria de alimentos y bebidas, en el cual se puede observar, de acuerdo a las bases estadísticas de ambas partes, cómo ha

venido evolucionando su balanza comercial desde antes del AdA, los principales mercados y montos (en US\$) de exportación de El Salvador hacia la UE, los principales productos exportados, las oportunidades de exportación que tiene El Salvador a la UE, los principales socios comerciales y las inversiones, entre otros.

En el capítulo cuatro se explica la experiencia de internacionalización observada, para lo cual se detallan las barreras de entrada a la UE, los diferentes obstáculos al comercio, que se presentan desde El Salvador, los requerimientos técnicos necesarios para la industria de alimentos y bebidas hacia la UE, que han contribuido a la internacionalización existente, y se lleva a cabo un análisis del comportamiento del consumidor europeo. Por el lado de El Salvador se puede valorar la competitividad exportadora, las fortalezas, debilidades, inversión en los TLC's, y los programas de apoyo a la internacionalización de las PYMES en El Salvador, con el objetivo de obtener una mejor comprensión del mismo, su evolución, el impacto económico que ha ocasionado y su mejor aprovechamiento del AdA.

Finalizando el presente trabajo, en el capítulo cinco se presentan las conclusiones extraídas de la investigación realizada, las limitantes que nos hemos encontrado a la hora de desarrollarla y las futuras líneas de investigación que permitirán darle seguimiento y potenciar la internacionalización de una forma eficiente.

Capítulo 2

La internacionalización de las empresas

2. Marco teórico y conceptual

Esta investigación busca analizar los posibles obstáculos que tienen que afrontar las empresas salvadoreñas del sector de alimentos y bebidas, que quieran internacionalizar sus productos al mercado de la Unión Europea mediante el enfoque estratégico de las exportaciones. Esta teoría se estimará luego de referirse a las barreras técnicas entre ambos países y la situación actual de El Salvador, lo cual permitirá contextualizar los resultados de la teoría.

a. La internacionalización de las empresas

En los últimos años se han originado una serie de acontecimientos que han evolucionado el entorno económico internacional y han formado nuevas oportunidades para las empresas en los mercados extranjeros. Tendencias como la creciente interdependencia entre países, la formación de bloques regionales, el surgimiento de economías emergentes en Asia y América Latina, así como los sorprendentes avances tecnológicos en diferentes sectores, configuran un entorno mundial crecientemente competitivo y cambiante.

La importante integración, la disposición hacia la homologación de la población mundial, el derrumbe de importantes barreras comerciales y las mejoras en las tecnologías, son algunos de los factores que intervienen en la alineación del nuevo orden mundial, provocando la globalización de los mercados.

Como consecuencia de estas tendencias, los fenómenos de globalización de los mercados y la internacionalización de las empresas se han acentuado aún más, resultando imprescindible

para los empresarios tener una visión cosmopolita e internacional de la actividad económica y repensar en los conceptos y las estrategias económicas dentro de un modelo de economía tan abierta (Lugo, 2007a).

En un entorno de estas características la internacionalización aparece como una necesidad apremiante para las empresas. Sin embargo, hay que hacer notar que éste es un proceso difícil, complejo y costoso, que incluso puede perjudicar a la empresa que lo emprenda, si no realiza previamente un análisis estratégico serio y riguroso antes de tomar tal decisión.

Lo descrito ha llevado a que muchas empresas consideren la expansión internacional como un elemento central de su estrategia. Asimismo, esta globalización plantea también nuevos desafíos para las empresas que apuestan por desarrollar su actividad empresarial en el ámbito nacional, dada la creciente presencia de empresas extranjeras en los mercados locales, lo que significa una mayor competencia en precios y una presión adicional para mejorar la calidad de sus productos. Es por eso que ninguna empresa puede estar pensando en el hecho de que por estar centrada en un mercado local, no tendrá que competir con productos internacionales.

Históricamente se contemplaba que la competencia en los mercados internacionales estaba relacionada en un escenario en el que solo las grandes empresas participaban, y que las pequeñas empresas se restringían a su mercado local o doméstico (Dana, 2001). Según Fillis (2001) existen cada vez más, pequeñas y medianas empresas que se ven involucradas en llevar a cabo actividades de carácter internacional y que a su vez muestran un comportamiento diferente que nunca antes se había visto.

La internacionalización viene siendo uno de los elementos importantes para que una empresa tenga un buen funcionamiento

y logre perspectivas de futuro. Aunque hay que tener en cuenta que la actividad exportadora no es una actividad ocasional que responde a situaciones circunstanciales, sino que exige una visión a mediano plazo y una estrategia claramente definida, por lo que la decisión de internacionalizar una empresa debería responder al deseo de crecer. En este sentido, el tamaño de la empresa no tiene que ser un impedimento para su expansión más allá del territorio nacional.

“Por internacionalización se entiende todo aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional (Welch y Loustarinen, 1988; Root, 1994; Rialp, 1999)”.

La inserción de una empresa en los mercados internacionales y el reto como empresario, va más allá de hacer ventas al exterior por medio de contactos con importadores o realizar los trámites de exportación. “La internacionalización es una operación estratégica que involucra todas las áreas funcionales de la empresa. Requiere dedicación, entusiasmo y preparación para llegar a ser un exportador exitoso” (PROEXPORT, 2012).

Por lo ya expuesto se puede deducir que exportar no es lo mismo que internacionalizar. Exportar es simplemente vender los productos o servicios en otro país, mientras que la internacionalización es un proceso en el que la empresa se convierte en un actor global, con lo cual se persigue maximizar la competitividad y la eficiencia, en donde las oficinas centrales pueden estar en España, los centros de producción en Asia, almacenes logísticos en Emiratos Árabes, y filiales en América. De esta forma se tiene la estructura adecuada a cada país o zona geográfica y se controla toda la cadena de valor.

Lo que sí parece ser un factor decisivo es el grado de internacionalización de las empresas de un país. “No obstante,

son precisamente las PYMES las que encuentran más dificultades para iniciar la internacionalización y volverse, de este modo, más fuertes contra los efectos de las turbulencias en los mercados nacionales y europeos” (Castillo, 2011: 5).

La internacionalización de una empresa implica gastos, y para compensar los mismos hay que agregar valor a la empresa. La meta de una empresa al ser internacional debe ser el obtener ventajas competitivas que le permitan superar a la competencia. La mayoría de las empresas que se deciden a internacionalizarse adoptan el viejo esquema de prueba y error (Cuenca, *et al.*, 2012:13).

La decisión sobre qué y cuántos mercados abordar, cómo entrar en ellos y el tipo de organización a adoptar allí son decisiones incrementales que requieren de análisis rigurosos de índole estratégica. Gran número de empresas encaran la internacionalización como una manera de crecer, sin percatarse de que vender en el exterior puede disminuir sus utilidades e implicar riesgos que no se corren en el mercado nacional. Ser internacional resulta costoso, porque el objetivo no es ser más grande sino mejor (Pérez, 2011).

2.1. Las principales teorías de la internacionalización

A pesar de haber encontrado bastante literatura en el tema que nos ocupa, no cabe afirmar que exista un marco teórico único para el análisis del proceso de internacionalización, ya que a la hora de comprender en qué medida el entorno constituye un marco propicio para el inicio y/o la intensificación del comportamiento exportador de la empresa, es necesario conocer cómo se desarrolla el propio proceso de internacionalización en términos generales. En este sentido, existen diferentes teorías y enfoques que han tratado de explicar y predecir el comportamiento internacional de las empresas, por lo que en esta parte se

expondrá una revisión breve de las teorías predominantes sobre el comercio internacional.

Harland y Wheeler (2000) proponen cuatro posibles enfoques del proceso de internacionalización -modelo de procesos o secuencial, modelos económicos, modelos provenientes de la estrategia y otros modelos integradores-. De igual forma, Andersen (1997) también propone la distinción entre cuatro enfoques, con la salvedad de la división del enfoque económico en costes de transacción y enfoque ecléctico, y suprimiendo la aportación realizada por los nuevos enfoques integradores. Coviello y McAuley (1999) proponen tres enfoques -modelo secuencial, inversión directa en el extranjero y de redes-, al igual que Casillas (1998), quien, aunque desde una perspectiva distinta, hace mención al mismo número de enfoques -enfoque económico racional, enfoque estratégico y enfoque secuencial o por etapas-. Otra posibilidad es la que reduce a dos -económica y de proceso- las principales corrientes, no recogiendo el enfoque proveniente de la estrategia, como muestran los trabajos de Benito y Gripsrud (1992) y Andersson (2000).

El enfoque secuencial tiene su origen en los trabajos iniciales de Vernon (1966) y Buckley y Casson (1976); ha cobrado nuevas fuerzas y ha alcanzado su dimensión actual gracias a la aparición, casi simultánea, de dos corrientes diferentes. En primer lugar, la escuela de Uppsala, localizada en los países nórdicos (Johanson y Wiedershein-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977), y en segundo lugar, el enfoque de innovación (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Czinkota, 1982; Reid, 1981).

Ambas perspectivas vienen a coincidir en la idea de que la internacionalización es un proceso evolutivo en el que las empresas desarrollan niveles crecientes de compromiso hacia los mercados exteriores a medida que avanzan por una serie de fases secuenciales, mediante la toma de decisiones acumulativas

(Root, 1987, Brooke, 1986). La organización, en un proceso de aprendizaje proporcionado por las actuaciones internacionales pasadas, obtiene la experiencia necesaria para impulsar su senda futura de crecimiento.

Esta experiencia se convierte en un factor esencial en cuanto que reduce los niveles de incertidumbre y riesgo que supone toda decisión de expansión exterior y de ahí la semejanza existente entre internacionalización e innovación (Bogner, Thomas y Mcgee, 1996). Por esta misma razón el enfoque secuencial prevé la entrada prioritaria en mercados similares a los domésticos, desarrollando el concepto de distancia psicológica, el cual recoge todas aquellas diferencias sociales, culturales, económicas, etc., entre el mercado nacional y el exterior.

Ilustración 5. Principales teorías de internacionalización



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la Ilustración 5, se puede observar el resumen de las diferentes teorías de la internacionalización, para lo cual se hará referencia a seis líneas de investigación:

1. En el enfoque teórico de las fases, secuencias y procesos, es donde se encuentran el modelo del ciclo de vida del producto, modelo de Uppsala, modelos relacionados con la innovación, y son los trabajos que se centran en el estudio del proceso por el cual debe pasar la empresa para llegar a tener operaciones en el ámbito internacional;
2. El enfoque de las redes y relaciones, el cual consiste en el estudio de la interacción y negociación de la empresa con otras empresas que le servirán de apoyo para internacionalizar sus operaciones;
3. El enfoque estratégico, que comprende el estudio de las operaciones en el nivel internacional como fuente de ventaja competitiva de la empresa;
4. El enfoque económico, en el cual se incluye la teoría de la ventaja monopolística, la teoría de la internalización y el paradigma ecléctico de Dunning, que pretenden identificar aspectos de carácter macroeconómico que dan origen a la inversión de empresas en el extranjero;
5. El enfoque basado en los recursos y las capacidades de la empresa, que analiza a la empresa, su competencia y el alcance de sus objetivos a partir de la perspectiva basada en los recursos (Andersen, 1997) sobre la idea de la racionalidad limitada;
6. El fenómeno de los *born global*, que son las empresas de acelerada internacionalización, que busca una ventaja competitiva en la utilización de los recursos y vender en diferentes países (Leiva, 2007).

El Cuadro 1 nos muestra un resumen de las principales teorías de internacionalización, para objeto de esta investigación, por el tipo de sector al cual nos dirigimos, que es el de alimentos y bebidas,

nos encauzaremos en los enfoques desarrollados en el ámbito de la gestión de empresas y no en enfoques macroeconómicos, ya que nuestro objetivo se sitúa en los ámbitos interno y externo de la empresa, específicamente en el enfoque estratégico, por considerarse muy delicado el tipo de producto a exportar (Ver Cuadro 1).

Hasta aquí se han visto de forma general las principales teorías de la internacionalización; sin embargo, para dirigirse al objetivo general de esta investigación se centralizará de ahora en adelante en el enfoque económico del comercio internacional y en el enfoque estratégico de la internacionalización.

2.2. Evolución de las teorías económicas del comercio internacional

Tenemos las principales teorías económicas del comercio internacional, las cuales explican las causas y los beneficios del comercio y toman en cuenta el volumen, la estructura del comercio, los precios a los que se intercambian los bienes (González, R., 2011) y la competitividad.

La teoría económica ha identificado diferentes causas que dan origen al comercio internacional. Krugman et al. (2012a) proponen que los países comercian entre sí obedeciendo cuatro razones básicas: la primera se debe a que existen diferencias entre los países, en su productividad, tecnología o en la dotación de factores, lo cual hace que se beneficien haciendo lo que cada uno sabe hacer relativamente mejor (teorías tradicionales del comercio). La segunda causa obedece a la presencia de economías de escala y la diferenciación de productos, dando lugar a la posibilidad de lograr una eficiencia mayor al producir una gama limitada de bienes en lugar de intentar producir todo; en este sentido surgen las nuevas teorías del comercio. Además, Markusen et al. (1995), al mismo tiempo que coincide con las dos causas enunciadas anteriormente, identifica una tercera razón

Cuadro 1. Cuadro resumen de las teorías sobre la internacionalización de las empresas

Enfoque	Teorías	Objeto de análisis	Principales corrientes de estudio (teorías)	Autores
Enfoque de proceso	El modelo del ciclo de vida del producto	Proceso de Internacionalización	Ciclo de vida del producto	Vernon (1966)
	El modelo Uppsala		Comportamiento de la empresa	Johanson y Wiedersheim-Paul (1975)
			Conocimiento y el cambio en la empresa	Johanson y Vahlne (1977)
	Modelos relacionados con la innovación		Innovación	Bliley y Tesar (1977)
	Cavusgil (1980)			
	Reid (1981) C zinkota (1982)			
Enfoque económico	Teoría de la ventaja monopolística	Inversión extranjera directa. Multinacionales	Organización industrial Comercio Internacional	Kindleberger (1969) Hymer (1976)
	Teoría de la internalización		Costes de transacción Localización	Williamson (1975) Buckley y Casson (1976)
	Paradigma ecléctico de Dunning		Organización industrial Costes de transacción Localización Comercio Internacional	Dunning (1981)
Enfoque estratégico	Teoría de la estrategia	Factores internos y externos de la empresa	Estrategia de la internacionalización	Root (1987)
	Modelo de la estrategia competitiva		De Michael Porter	Porter (1979)
Enfoque relacional	Teoría de redes	Estrategia de redes internacionales	Intercambio social Dependencia de recursos	Johanson y Mattsson (1988)
Enfoque basado en los recursos y capacidades de la empresa	Teoría de las capacidades organizativas	Proceso de aprendizaje organizativo	Recursos y capacidades	Roth (1995) Ahokangas (1998) Luo (2000)
Fenómeno de las <i>Born Global</i>	Teoría de acelerada internacionalización	Especialización tecnológica	Integración	Rasmussen y Madsen (2002)

Fuente: Elaboración propia.

que da origen al comercio internacional: la diferencia en los gustos o preferencias de los consumidores de los diferentes países. La cuarta causa se basa en los factores de la ventaja competitiva de las empresas (Porter, 1986).

De acuerdo a la clasificación que propone González (2011: 103-107) estas teorías se presentan en las siguientes categorías:

2.2.1. Teoría tradicional del comercio

Involucra los modelos que explican las causas del comercio en función de las diferencias entre países (en tecnología y en dotaciones de factores), que son fuente de ventajas comparativas en un escenario de competencia perfecta, tales como la teoría de la ventaja absoluta de Adam Smith y la ventaja comparativa de David Ricardo, quienes trataron de demostrar los beneficios del libre comercio, y el modelo de proporciones factoriales o modelo Heckscher-Ohlin (H-O).

2.2.1.1. Teoría de la ventaja absoluta de Adam Smith

Smith sostenía que, con el libre comercio, cada país podría especializarse en la producción de aquellos bienes en los cuales tuviera una ventaja absoluta (o que pudiera producir de manera más eficiente que otros países) e importar aquellos otros en los que tuviera una desventaja absoluta (o que produjera de manera menos eficiente). Se refería a las diferencias en las ventajas absolutas entre los países (es decir la presencia de costos desiguales para un mismo bien), teniendo la oportunidad de un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles por parte de cada uno de los participantes y de obtener una mayor gama de productos que se produjeran todos internamente. Las naciones podrían concentrarse en la producción de aquellos bienes que pueden obtener a menores costos y beneficiarse de la división del trabajo a la que esto conlleva (Lugones, 2001).

2.2.1.2. Teoría de la ventaja comparativa de David Ricardo

Ricardo estableció que aun cuando un país tuviera una desventaja absoluta en la producción de ambos bienes con respecto al otro país, si los costes relativos (o coste de un bien medido en términos del otro bien) son diferentes, el intercambio es posible y mutuamente beneficioso. La nación menos eficiente debería especializarse en la producción y la exportación del bien en el cual su desventaja absoluta es menor. Este es el bien en el que el país tiene ventaja comparativa. Por otro lado, el país debería importar el bien en el que su desventaja absoluta es mayor, o sea, el bien en el que tiene desventaja comparativa.

2.2.1.3. Modelo de Heckscher-Ohlin (H-O)

Este modelo se debe a la aportación de dos economistas suecos: Eli Heckscher, en 1919, y Bertil Ohlin, en 1933, quienes explicaron por qué los costes relativos difieren entre los países, lo que predice que si un país tiene una abundancia relativa de un factor (trabajo o capital), tendrá una ventaja comparativa y competitiva en aquellos bienes que requieran una mayor cantidad de ese factor, o sea que los países tienden a exportar los bienes que son intensivos en los factores con que están abundantemente dotados (Krugman, 2001). Al mencionado modelo también se le conoce como teoría de las proporciones factoriales. El modelo exportará la mercancía cuya producción requiera el uso intensivo del factor relativamente abundante y barato e importará la mercancía cuya producción requiera de uso intensivo del factor relativamente escaso y caro; en otras palabras, la nación relativamente rica en trabajo exporta la mercancía relativamente intensiva en trabajo e importa la mercancía relativamente intensiva en capital.

Debido a que la teoría pone de relieve la interacción entre las proporciones en las que los diferentes factores están disponibles

en diferentes países y la proporción en que son utilizados para producir diferentes bienes, también se le conoce como teoría de las proporciones factoriales.

González (2011) explica que del modelo H-O se dedujeron tres tesis básicas que refieren a la retribución de los factores:

1. El teorema de igualación del precio de los factores, a partir de la demostración de Samuelson, según el cual el comercio iguala tanto el precio de los productos como de los factores entre los países. De esta forma el comercio sirve como sustituto a la movilidad internacional de factores.
2. El teorema de Stolper-Samuelson, según el cual un aumento en el precio relativo de los dos bienes aumenta la retribución real del factor utilizado intensivamente en la producción de ese bien y disminuye la retribución del otro factor.
3. El teorema de Rybczynski, según el cual si los precios de los bienes se mantienen constantes, un aumento en la dotación de un factor causa un aumento más que proporcional de la producción del bien que utiliza intensivamente ese factor (produciendo una disminución absoluta en la producción del otro bien).

Dado que esta teoría es una de las ideas más influyentes en economía internacional, ha sido objeto de numerosas contrastaciones empíricas. El primer estudio publicado al respecto y el más conocido fue el trabajo de W. Leontief en 1953, quien comprobó que los Estados Unidos, el país más abundante en capital en el mundo, exportaba bienes intensivos en capital e importaba bienes intensivos en trabajo (contrariamente a lo que predice el modelo H-O). A esto se le conoce como "la paradoja de Leontief" y constituye la mayor demostración contraria a la teoría de Heckscher-Ohlin (Krugman et al. 2012b).

2.2.2. La nueva teoría del comercio internacional

Propone un escenario de competencia imperfecta que da lugar a diferentes causas y beneficios del comercio que no tienen relación con las diferencias entre países.

González (2011) destaca que a partir de la Segunda Guerra Mundial empiezan a darse dos sucesos fundamentales, que no pueden ser explicados por las teorías tradicionales: a) Comienza a observarse un crecimiento del comercio internacional entre países industriales que presentaban similares dotaciones de factores; y b) Una gran porción de ese comercio era del tipo intraindustrial, esto quiere decir que un país exporta e importa productos que pertenecen a un mismo sector o industria. Como respuesta a estos planteamientos se desarrolló una nueva teoría del comercio que se basa en el concepto de los rendimientos crecientes a escala (economías de escala), así como el comercio intraindustrial y el comercio entre países similares (en tecnología y recursos).

2.2.2.1. El comercio intraindustrial y el comercio entre países similares

Los principales factores determinantes del comercio intraindustrial son enumerados por González (2011), así:

1. Una parte puede ser explicada por la ventaja comparativa. Se trataría del caso de comercio de productos sustituibles en su consumo, pero diferenciados en sus *inputs*. Es decir que se puede tratar del mismo tipo de producto, pero que por la diferencia en la dotación de factores se elaboran con distintas materias primas.
2. Un factor considerado fundamental, que es la diferenciación de productos.
3. Las economías de escala, que también explican el comercio intraindustrial, así como la innovación y las diferencias tecnológicas.

Carbaugh (2010) destaca que el comercio intraindustrial implica flujos de mercancías con requerimientos de factores similares e incluye tanto el comercio de bienes homogéneos como el de productos diferenciados. La causa de que se comercie con bienes homogéneos puede encontrarse en la existencia de costos de transporte o también en el fenómeno estacional (cuando en determinada época del año se exporte un bien y en otro momento de ese año deba importarse por asuntos climáticos).

2.2.2.2. Modelos que incorporan las economías de escala y la diferenciación de productos

De acuerdo a González (2011) se da lugar a dos tipos de modelos fundamentales: 1) Modelos de competencia monopolística; y 2) Modelos de mercados oligopolísticos, conocidos también como modelos de “*dumping* recíproco”; así:

1. En el modelo de competencia monopolística (Krugman, 1979) son fundamentales dos supuestos básicos que se observan fácilmente en la realidad: a) la existencia de economías de escala internas a la empresa; y b) la preferencia del consumidor por la variedad. Los países comercian a efectos de conseguir economías de escalas en la producción, es decir que promueven a que las empresas tiendan a producir a gran escala para reducir sus costos y así ser competitivos en sus mercados nacionales y en los extranjeros, o para tener acceso a una gama más amplia de mercancías así como por el estímulo que supone el aumento de la competencia, y pagar un precio más bajo.
2. El modelo de “*dumping* recíproco” (Brander y Krugman, 1983) se produce cuando una empresa establece un precio menor para sus exportaciones que para las ventas en el mercado nacional (discriminación de precios). Así, el “*dumping* recíproco” se produce cuando dos empresas monopolistas

practican el “*dumping*” cada una en el mercado de la otra, lo que puede dar lugar al intercambio de una misma mercancía, o muy similar, si los costes del transporte no lo impiden.

2.2.3. Los modernos desarrollos en materia de comercio internacional

2.2.3.1. Las diferencias entre empresas del mismo sector

Incorporan las diferencias entre empresas como nueva fuente de beneficios del comercio. Los diferentes modelos asumieron que las empresas de un determinado sector de producción son idénticas (asumen el supuesto de una empresa representativa). Las empresas, incluso dentro de una misma industria, son muy diferentes y esa heterogeneidad podría jugar un papel muy importante en los resultados globales (A. B. Bernard y J. B. Jensen, 1995).

2.2.3.2. Las diferencias en los entornos socioculturales. Gustos o preferencias.

Incorporan las diferencias entre los entornos socioculturales entre ambos países, adaptándose a los gustos y preferencias del consumidor para poder comercializar de una forma eficiente y obtener exportaciones exitosas (Markusen *et al.*, 1995).

2.2.4. La teoría de la competitividad

2.2.4.1. La teoría del diamante

La expresión “ventaja competitiva” fue expuesta por Michael Porter en sus trabajos sobre factores a nivel de empresa (1986) y los clústeres (aglomeraciones) empresariales (1991). Porter marca un distanciamiento con el pensamiento económico tradicional, el cual se enfoca en las ventajas comparativas. Las ventajas comparativas son heredadas (disponibilidad de los factores básicos de producción, tales como fuerza laboral o

energía barata o recursos naturales), mientras que las ventajas competitivas son creadas. Viendo en retrospectiva la historia del desarrollo industrial, uno percibe una serie de empresas, regiones y países ocupados en crear ventajas competitivas.

El crecimiento industrial sostenible ha sido difícilmente construido en base a factores heredados. Por regla general, se puede decir que ha sido el resultado de la interrelación de factores y actividades.

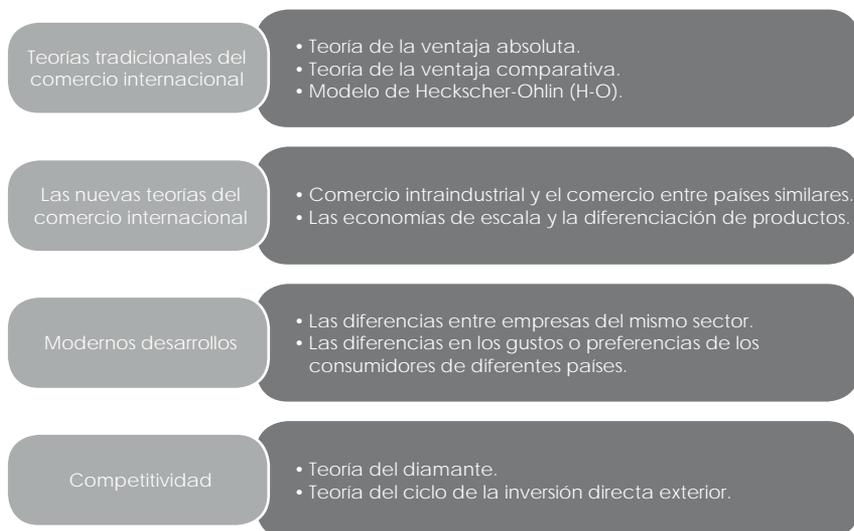
La ventaja competitiva es un concepto clave en el proceso de globalización en un escenario económico donde la rivalidad de las empresas es mayor y la lucha por los mercados es intensa, basada en el uso de la tecnología en continua innovación.

El diamante de la competitividad es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

2.2.4.2. Teoría del ciclo de la inversión directa exterior

Esta teoría propone la existencia de una relación sistemática entre el nivel de desarrollo de una economía y el tipo de inversión directa que emite y recibe. La transformación estructural asociada al desarrollo económico tiene una influencia significativa sobre la ventaja competitiva de las empresas domésticas y, por tanto, de su capacidad de internacionalización. Asimismo, incide sobre las ventajas de localización ofrecidas por un país. A raíz de esto se espera una interacción dinámica entre la estructura económica de un país, y la entrada y la salida de inversión directa (Dunning y Narula, 1996). De acuerdo a la Ilustración 6 se puede observar el resumen de las diferentes teorías económicas del comercio internacional, de las cuales ya hemos hablado ampliamente de cada una.

Ilustración 6. Teorías económicas del comercio internacional



Fuente: Elaboración propia.

De lo expuesto en el Cuadro 2 se deduce que los cuatro grupos de teorías no se excluyen, sino que son complementarios, dado que las relaciones comerciales internacionales son muy complejas y no pueden ser explicadas por una sola causa.

Cuadro 2. Factores de las teorías del comercio internacional y de la competitividad

Teorías	Autores	Factores clave
Teoría del Comercio Interindustrial		
Mercantilismo	Munn (1664/1928), Hume (1752/1969)	Intervención directa del Gobierno.
Teoría de la ventaja absoluta	Smith (1776/1937)	Factor productivo absoluto (trabajo).
Teoría de la ventaja comparativa	Ricardo (1817/1955), Mill (1848/1917), Haberler (1936)	Diferencias internacionales de la productividad del trabajo. Coste de oportunidad comparativo.
Teoría de dotación de factores	Heckscher y Ohlin (1933), Samuelson (1948)	Intensidad y abundancia factorial.

Teorías	Autores	Factores clave
Teorías neotecnológicas	Posner (1961), Vernon (1966,1979)	Cambios tecnológicos e innovación.
Teoría del comercio intraindustrial (competencia imperfecta)		
Teoría de la diferenciación	Linder (1961)	Estructura y condiciones de la demanda: similitud de preferencias.
Teoría de las economías de escala	Chamberlin (1933), Krugman (1979), Helpman (1981)	Competencia monopolística: economías de escala interna.
	Marshall (1923)	Distritos industriales: economías de escala externa.
Teorías del moderno desarrollo		
Diferencias sectoriales	A. B. Bernard y J. B. Jensen (1995)	Empresas diferentes de una misma industria.
Diferencias socioculturales	Markusen, et al. (1995)	Diferencias en gustos y preferencias.
Teoría de la competitividad (pais/sector)		
Teoría del diamante	Porter (1991,1999)	Factores anteriores (asimila clúster) junto con estrategia, estructura y rivalidad de empresas.
Teoría del ciclo de la inversión directa exterior	Dunning y Narula (1994, 1996)	Grado de desarrollo económico.

Fuente: Elaboración propia.

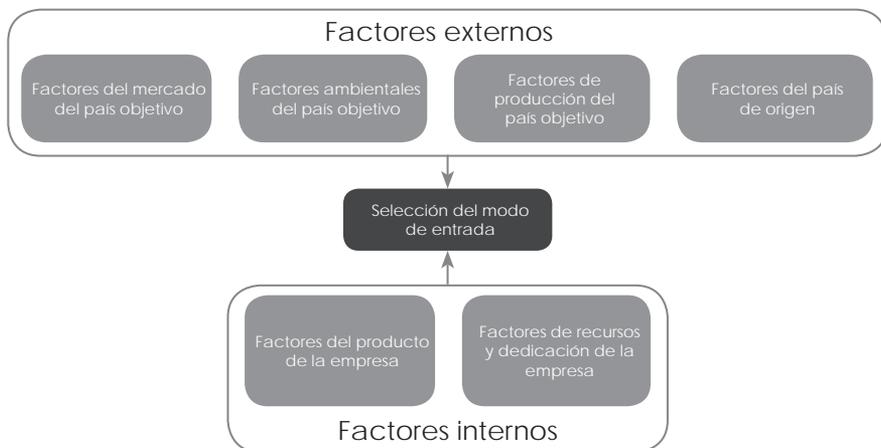
2.3. El enfoque estratégico

2.3.1. Teoría de la estrategia

El modelo de la estrategia se basa en la toma de las decisiones optadas en las empresas, siguiendo un comportamiento a veces "flexible" frente al "analítico-racional" (Young *et al.*, 1991, p. 407). Este enfoque intenta mantener un equilibrio entre los factores externos e internos a la empresa, saliendo de un concepto determinista y aceptando la existencia del diálogo continuo entre la organización y su entorno (Alonso, 1993, p. 229). Es decir que enfatiza la perpetua interacción entre los cuatro factores clásicos del análisis DAFO, esto es entre las oportunidades y amenazas que el proceso de internacionalización implica, y las fortalezas y debilidades que la empresa posee ante el mismo.

El modelo estratégico traza un análisis basado en dos dimensiones: una externa y otra interna. Un modelo de este tipo es el propuesto por Root (1987, p. 160 y ss.), quien señala seis elementos clave, cuatro de carácter externo —factores del país objetivo, factores ambientales del país objetivo, factores de producción del país objetivo y factores del país de origen—, y dos de índole interna —factores de producto y de recursos de la empresa— (Ver Ilustración 7). No obstante el enfoque estratégico, pone un mayor énfasis en los aspectos internos, cuya comprensión puede ser de utilidad para orientar la acción de los directivos.

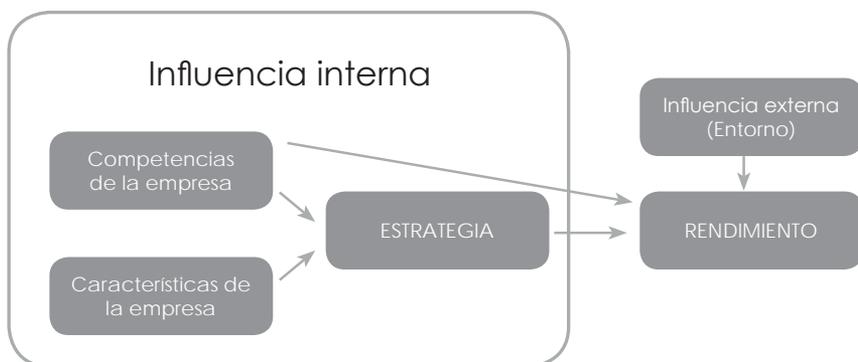
Ilustración 7. Factores del modelo estratégico



Fuente: Root, 1987.

La gran mayoría de los trabajos e investigaciones realizados desde esta perspectiva son coherentes con el modelo propuesto por Aaby y Slater (1989), representado en la Ilustración 8, el cual distingue entre variables ambientales, características de la empresa, competencias, estrategia y rendimiento. Así, Chetty y Hamilton (1993), tras analizar el perfil de 111 trabajos sobre rendimiento de actividades exportadoras, confirman la solidez del modelo de Aaby y Slater.

Ilustración 8. Factores determinantes de comportamiento de la empresa



Fuente: Aaby y Slater, 1989.

Resultados de las investigaciones indican que las microempresas han tenido una estrategia de exportación reactiva, a diferencia de las medianas empresas (Gestead, Wright y Ucbasaran, 2002). Se piensa que esto es así porque las pequeñas empresas utilizan modelos competitivos diferentes a los empleados por las empresas exportadoras y porque las pequeñas empresas están condicionadas por la opción del modelo competitivo que siguen para internacionalizarse (Wolf y Pett, 2000).

El tema de las exportaciones suele ser tradicionalmente el primer paso de una empresa hacia la internacionalización. Es en la primera exportación a un nuevo mercado en donde es importante encontrar el equilibrio entre el riesgo, los costes y los potenciales beneficios. Otra ventaja de la exportación es que la empresa puede obtener una economía de escala importante aumentando su volumen global de ventas. De esta manera la empresa va a adquirir con la exportación experiencia y conocimientos de nuevos mercados que pueden servir más adelante para otras formas comerciales. Por otro lado, las empresas exportadoras se enfrentan a desventajas, tales como los costes de transporte y un

cierto riesgo al no conocer bien las costumbres o hábitos de los potenciales clientes.

Igualmente, existen costes adicionales debidos a las leyes de comercio internacional y, a veces, un cierto proteccionismo que aumenta el coste arancelario de las mercancías exportadas.

2.3.2. Modelo de la estrategia competitiva de Michael Porter

El Análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter, de la Harvard Business School en 1979.

Michael Porter (1980) en su libro “Estrategia competitiva” plantea una herramienta de las 5 fuerzas competitivas para analizar la estrategia de una unidad de negocio utilizada para conocer lo atractiva que puede ser una estructura de la industria.

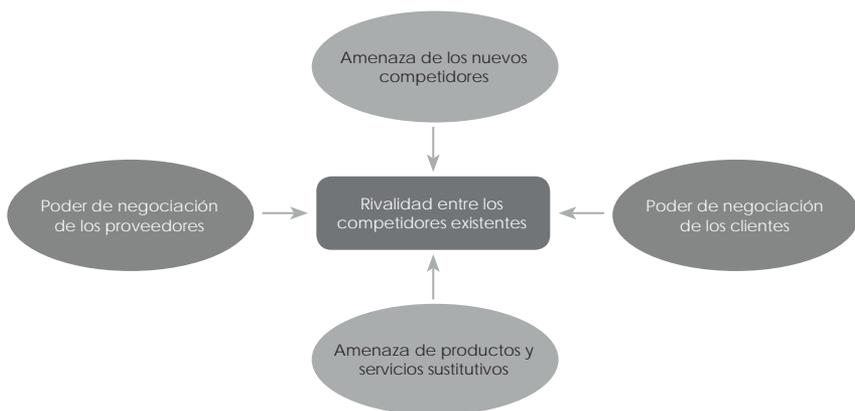
El análisis de las 5 fuerzas competitivas del modelo de Michael Porter se logra por la identificación de 5 fuerzas competitivas fundamentales, las cuales son:

1. Ingreso de competidores. Es el análisis de la industria en lo correspondiente a la facilidad que esta presenta para que ingresen nuevas empresas o competidores, aun por encima de las barreras existentes para evitar la entrada de competencia.
2. Amenaza de sustitutos. Es el análisis de las posibilidades y facilidades de aparición de productos sustitutos, especialmente a un precio más bajo.
3. Poder de negociación de los compradores. Factores que pueden incidir en el poder de negociación de los compradores y las posibilidades de asociaciones para compras de volúmenes buscando precios más favorables.

4. Poder de negociación de los proveedores. Análisis de los proveedores de materias primas, cuántos proveedores hay, posibilidades de aumento de los proveedores, competencia entre ellos, o son pocos o es un monopolio.
5. Rivalidad o competencia entre los jugadores existentes. Cómo es la competencia, hay un dominante o hay varios de igual fuerza y tamaño en el mercado o industria actual.

A continuación, la Ilustración 9 muestra las 5 fuerzas competitivas del modelo de Michael Porter.

Ilustración 9. Modelo de la Estrategia Competitiva de Michael Porter



Fuente: Wikimedia Commons, 2014. ⁴

Dentro de este modelo se incluye también el papel del Gobierno, como factor interviniente, en especial por la políticas planteadas hacia el sector de la industria en la cual se genera el análisis, tomando en cuenta la política general, si se trata de un Gobierno proteccionista

⁴ Disponible en: http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Modelo_Porter.svg
(Fecha de consulta 19 de abril de 2014)

y si sus políticas intervienen el mercado o la producción de materias primas y en especial si intervienen los precios del mercado.

Algunas limitaciones que presenta este modelo están relacionadas con los siguientes aspectos:

1. La importancia que se debe dar a la competencia interna de la organización y de la estrategia interiorizada.
2. El modelo está planteado para el análisis de estrategias de negocios individuales, no para portafolios de negocios de grandes corporaciones.
3. No tiene en cuenta que una industria sea más atractiva por las empresas que las componen.
4. No plantea una flexibilidad y una agilidad en el cambio radical de estrategias en los mercados.
5. No se plantea la posibilidad de apertura de nuevos mercados que puedan sustituir a los existentes.

En adición a lo antes expuesto, un elemento cada vez más importante a la hora de promover la internacionalización de las PYMES es la integración de las PYMES en las cadenas globales de valor. Para ello se promocionan en muchos países y regiones los enfoques de clúster y redes de innovación, que deben permitir el crear alianzas entre las PYMES de un mismo sector o zona, no sólo para promover la innovación y la competitividad del sector en su conjunto, sino también para promover una mayor internacionalización (Porter, 1999).

Capítulo 3

Evolución de los flujos comerciales entre El Salvador y la Unión Europea: del enfoque macro al detalle de la industria de alimentos y bebidas

3.1. Evolución de los flujos comerciales en El Salvador

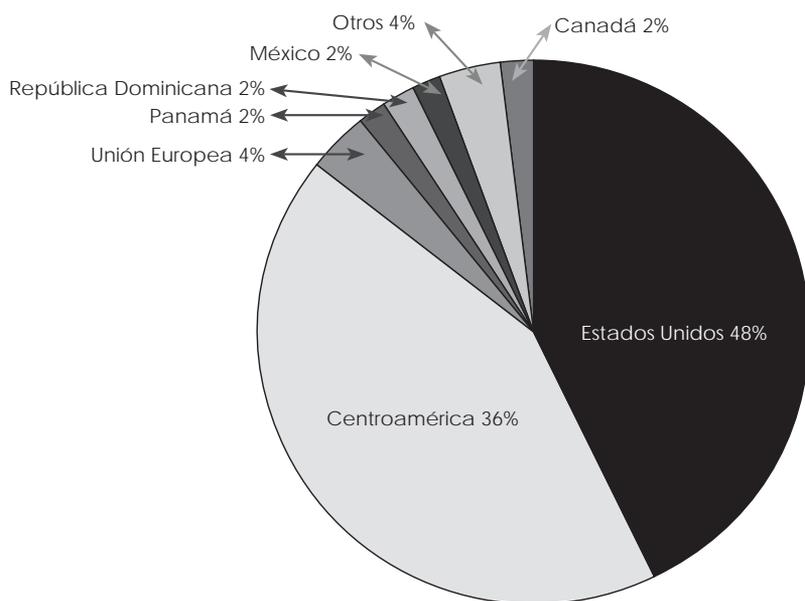
De acuerdo a las estadísticas del Ministerio de Economía, en la actualidad El Salvador ha diversificado la producción de sus bienes y servicios para el intercambio comercial con otros países del mundo. Además de sus productos tradicionales de exportación como el café, azúcar y camarón, el país exporta: medicinas, jabones y detergentes, calzado, manufacturas de plástico, manufacturas de papel y de cartón, productos laminados de hierro y acero, hilados de algodón, ropa interior, manufacturas de aluminio, cervezas, refrigeradoras, entre otros. La mano de obra del trabajador salvadoreño es reconocida por su constancia y adaptación rápida a los cambios, y la economía es una de las más abiertas en América Latina, en donde las materias primas y los bienes de capital no pagan aranceles.

Asimismo, existen reglas claras que estimulan la inversión extranjera. Compañías de Estados Unidos de América, Canadá, Japón, Alemania, Corea, Taiwán y México han hecho inversiones con resultados favorables.

De acuerdo al Banco Central de Reserva de El Salvador, durante los últimos tres años previos a la recesión del 2008 el monto promedio anual exportado hacia la UE ascendió a US\$ 300 millones aproximadamente. Dicho volumen de exportaciones cayó durante 2009 y 2010, pero en 2011 y 2012 volvió a alcanzar montos de US\$ 317 y US\$ 318 millones, respectivamente. De acuerdo a la base de datos *Trade Map* y a las estadísticas de comercio exterior del Ministerio de Economía de El Salvador, se presenta la siguiente información relevante para ambos mercados:

Los principales mercados de exportación de El Salvador son los Estados Unidos, seguido por los países centroamericanos, que en su conjunto representaron el 84% del valor de las exportaciones del país en el año 2010. Las exportaciones a los países de la Unión Europea, en su conjunto, ascendieron a US\$ 194.4 millones, 4% del total, ocupando el tercer lugar en los mercados de exportación de El Salvador (Gráfica 1).

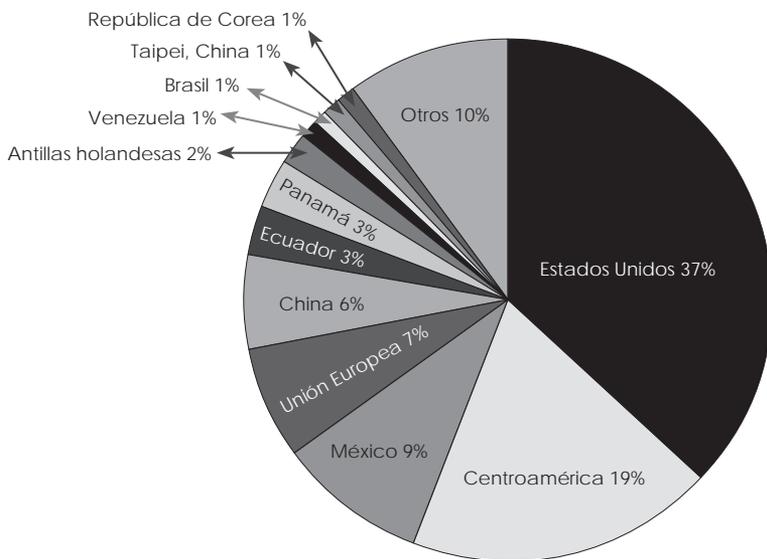
Gráfica 1. El Salvador: Destino de las exportaciones (2010)



Fuente: Trade Map (MINEC 2014).

En el mismo período las importaciones de El Salvador, originarias de los países de la Unión Europea, se realizaron por un valor de US\$ 573 millones, representando el cuarto mercado de origen de las importaciones totales. El primer lugar lo ocuparon los Estados Unidos, de donde se originó el 37% de las importaciones salvadoreñas, seguido de Centroamérica, con el 19% (Gráfica 2).

Gráfica 2. El Salvador: Origen de las importaciones (2010)

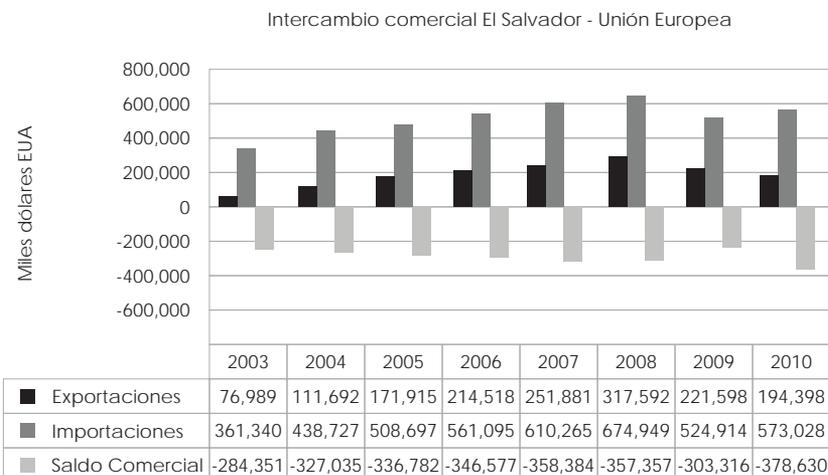


Fuente: *Trade Map* (MINEC, 2014).

3.2. Evolución de los flujos comerciales entre El Salvador y la Unión Europea

De acuerdo a la base de datos *Trade Map* y a las estadísticas de comercio exterior del Ministerio de Economía de El Salvador, el comportamiento de las importaciones y exportaciones generaron una balanza comercial negativa para El Salvador, de US\$ 378.6 millones en el 2010. El comercio exterior entre El Salvador y la UE alcanzó su valor máximo en el 2008, cuando se exportaron productos por un valor de US\$317.6 millones y se importó US\$674.9 millones. En el periodo comprendido entre 2008 y 2010, el comercio exterior se redujo en un 33% (Gráfica 3).

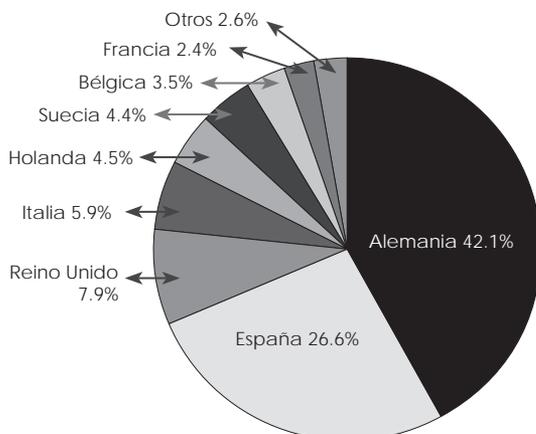
Gráfica 3. Balanza comercial El Salvador-Unión Europea (2010)



Fuente: Trade Map (MINEC, 2014).

Durante el año 2010 el 68.7% del valor de las exportaciones salvadoreñas hacia los países de la Unión Europea tuvieron como destinos principales Alemania (42.1%) y España (26.6%). Otros mercados fueron Reino Unido (7.9%), Italia (5.9%), Holanda (4.5%), Suecia (4.4%), Bélgica (3.5%) y Francia (2.4%). Estos ocho países representaron el 97.3% de las exportaciones de El Salvador hacia la UE (Gráfica 4).

Gráfica 4. El Salvador: Principales mercados de exportación UE (2010)



Fuente: Trade Map (MINEC, 2014).

En la Tabla 1 se pueden observar las exportaciones que realiza El Salvador a los distintos países de la Unión Europea en el periodo 2006-2010, ofrecidas en miles de US\$.

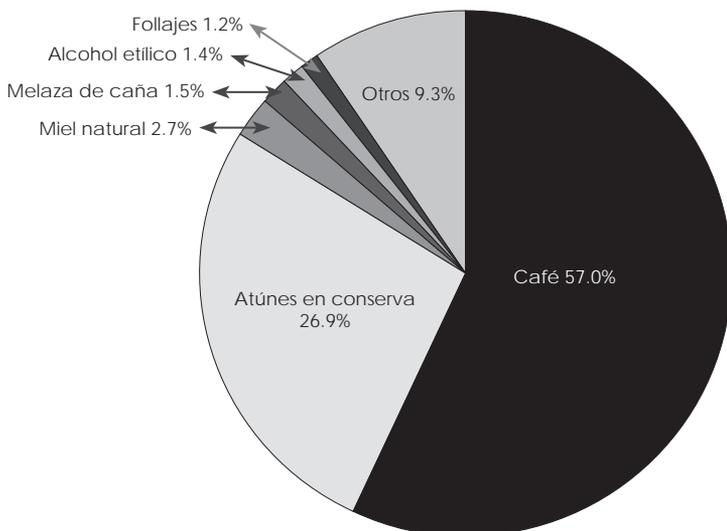
Tabla 1. El Salvador: Exportaciones a países de la UE (2006-2010). En miles US\$

Países	2006	2007	2008	2009	2010
Mundo	3,705,583	3,984,041	4,549,051	3,797,324	4,499,243
Unión Europea (UE 27)	214,518	251,881	317,592	221,598	194,398
Alemania	96,487	105,202	123,056	89,791	81,920
España	60,226	93,649	105,658	65,327	51,691
Reino Unido	9,097	8,406	7,901	7,699	15,450
Italia	7,136	9,404	12,168	10,762	11,562
Países Bajos (Holanda)	7,470	4,595	27,945	14,784	8,737
Suecia	3,018	2,600	4,618	3,077	8,555
Bélgica	15,956	19,505	22,738	14,320	6,858
Francia	11,705	4,040	7,863	9,099	4,622
Finlandia	179	100	1,103	1,882	2,432
República Checa	405	124	714	1,414	1,047
Portugal	1,328	2,439	2,464	2,623	581
Austria	697	169	282	204	262
Rumania	0	2	0	107	194
Eslovaquia	14	0	2	112	163
Irlanda	2	845	60	53	98
Polonia	2	24	22	19	94
Dinamarca	445	243	39	50	52
Eslovenia	0	0	10	25	42
Grecia	138	111	299	177	26
Hungría	2	0	67	43	7
Letonia	194	390	297	0	4
Lituania	0	0	0	0	1
Bulgaria	0	1	70	3	0
Chipre	17	0	209	27	0
Luxemburgo	0	32	7	0	0

Fuente: Trade Map (MINEC 2014).

Las exportaciones salvadoreñas hacia la Unión Europea están concentradas principalmente en café y atún. El café es el principal producto de exportación de El Salvador hacia dicho mercado y en 2010 representó el 57%, seguido del atún en conserva, con el 26.9%. Ambos productos representaron el 84% del valor de las exportaciones con destino hacia la UE en el año 2010. Otros productos exportados son miel natural, melaza de caña, alcohol etílico y follajes, pero su participación aún es pequeña. Los primeros 10 productos exportados por El Salvador hacia la UE, representaron el 94% del total (Gráfica 5).

Gráfica 5. El Salvador: Principales productos exportados a la UE (2010)



Fuente: *Trade Map* (MINEC 2014).

En la Tabla 2 se muestran los 25 principales productos de exportación salvadoreña hacia la UE, los cuales representan el 97.6% de las exportaciones hacia dicho mercado.

Tabla 2. El Salvador: Productos de exportación a la UE (2006-2010). En miles de US\$

	Código	Descripción del producto	El Salvador exporta hacia Unión Europea (EU 27)				
			2006	2007	2008	2009	2010
	Total	Todos los productos	214,518	251,881	317,592	221,598	194,398
1	090111	Café sin tostar, sin descafeinar.	96,011	96,629	129,103	123,739	110,836
2	160414	Atunes, listados y bonitos en conserva, enteros o en trozos.	46,533	86,485	97,670	60,809	52,365
3	040900	Miel natural de abeja.	2,017	1,423	2,466	3,067	5,164
4	170310	Melaza de caña de azúcar.	0	1,530	2,087	655	2,887
5	220710	Alcohol etílico sin desnaturalizar con un grado de alcohol volumétrico.	0	0	24,286	7,808	2,802
6	060491	Partes de planta, sin flores ni capullos para ramos o adornos frescos.	1,078	1,367	970	1,719	2,289
7	060210	Esquejes y estaquillas sin enraizar e injertos.	479	265	122	396	1,892
8	060290	Las demás plantas vivas (incluidas sus raíces), esquejes e injertos.	1,344	1,616	1,686	1,818	1,659
9	640359	Los demás calzados.	407	1,599	1,531	1,336	1,640
10	611030	Suéteres, jerséis, pullovers, cardiganes, chalecos y artículos similares.	89	229	67	622	1,271
11	631010	Trapos, cordeles, cuerdas y cordajes de materiales textiles en desperdicio.	283	320	752	1,367	1,265
12	810320	Tantalo en bruto, incluidas las barras simplemente obtenidas por sintetizado, polvo de tantalo.	0	0	0	1,156	653
13	630260	Ropa de tocador o de cocina de tejido de toalla con bucles, de algodón.	3,614	2,009	1,032	759	577
14	610130	Abrigos, capas y similares, de punto, para hombres o niños, de fibras.	203	176	184	662	546
15	940180	Los demás asientos.	0	0	84	481	528
16	130190	Las demás gomas, resinas, gomoresinas y bálsamos.	1,310	889	673	275	419
17	630691	Los demás artículos de acampar, de algodón.	633	880	672	323	419
18	610990	Camisetas de punto de las demás materias textiles.	34	19	8	68	395

Fuente: *Trade Map* (MINEC 2014).

3.3. El comercio en la Unión Europea

La Unión Europea es el bloque regional con el nivel de integración económica más alto del mundo, pues permite la libre circulación

de mercancías, servicios, capital y personas, hecho que estimula el crecimiento económico y el comercio intra-europeo. Asimismo, la aplicación de un arancel externo común a las importaciones originarias de terceros países y la armonización de normas sanitarias y técnicas han consolidado a la Unión Europea como el bloque regional con mayor participación en el comercio internacional.

La Unión Europea representa el socio comercial más importante de los países en vías de desarrollo y brinda a estos países una amplia gama de acuerdos comerciales preferenciales que les permite disfrutar de la máxima apertura de acceso al mercado europeo. No hay otras grandes economías que ofrezcan condiciones similares de acceso. Con ello la UE demuestra su voluntad de poner el comercio al servicio del desarrollo, no solo de forma teórica, sino también en la práctica.

A pesar de estos esfuerzos y de un amplio acceso libre de cuotas y aranceles para la mayoría de los países en vías de desarrollo, los exportadores siguen enfrentándose a requisitos técnicos muy específicos a la hora de aprovechar al máximo las posibilidades de exportación. Sin embargo, muchos de estos obstáculos pueden superarse con más información sobre las posibilidades de acceso al mercado de la UE. Por ello el servicio "*Export helpdesk*" de la UE actúa como punto único de información sobre las exportaciones a Europa. Es un servicio de internet prestado por la Comisión Europea: gratuito y de fácil utilización.

Aunque la Unión Europea representa solamente el 7% de la población mundial, es el origen y destino de más del 20% del comercio global. El comercio representa alrededor del 25% del PIB europeo. Según datos de la Organización Mundial del Comercio, la Unión Europea es el mayor exportador de mercancías y servicios, el principal importador de servicios y el segundo importador de mercancías después de los Estados Unidos. Sus principales socios

comerciales, tanto de importación como de exportación, son Estados Unidos, China, Rusia, Suiza y Japón (MINEC, 2014).

3.4. Posicionamiento de El Salvador en la UE

Hasta 2012, en términos de importaciones, El Salvador es el socio comercial número 119 para la Unión Europea, un puesto muy distante de sus contrapartes centroamericanos como Costa Rica (41), Honduras (80) y Guatemala (93). En lo que respecta a exportaciones, El Salvador es el socio 119 para la UE, comparado con Costa Rica (41), Guatemala (96) y Honduras (122). Tomando en cuenta el total del intercambio comercial de El Salvador con la Unión Europea, el país ocupa el puesto 119 en la lista de socios comerciales de la UE.

Para El Salvador la Unión Europea es su tercer socio comercial, con una participación de 7% en importaciones totales y 4% en exportaciones totales del comercio del país. Estados Unidos es su principal socio comercial (37% en el total de importaciones y 48% en el total de exportaciones), seguido de Centroamérica.

Capítulo 4

Experiencias de internacionalización de las empresas salvadoreñas en la Unión Europea: barreras de entrada, fórmulas de acceso y resultados obtenidos

4.1. Barreras de entrada

El acceso a la Unión Europea, como a cualquier otro mercado del mundo, se basa en dos grandes pilares: los aranceles a la importación y el cumplimiento de requisitos no arancelarios.

Las especificaciones técnicas con las cuales deben cumplir los fabricantes o exportadores antes de entrar en el mercado son generalmente diseñadas para proteger la salud y la seguridad del consumidor y el medioambiente, o responden a metas de políticas públicas. No obstante, estas regulaciones pueden convertirse en limitaciones de acceso al mercado y pueden ser costosas para los exportadores.

El objetivo del marco internacional legal de la Organización Mundial del Comercio (principalmente el Acuerdo sobre Obstáculos Técnicos al Comercio) es prevenir que las medidas técnicas se conviertan en barreras restrictivas e innecesarias para el comercio internacional.⁵

Para poder exportar a la Unión Europea es necesario cumplir con la legislación sanitaria y de protección del medio ambiente adoptada en el año 2000, que establece medidas obligatorias a terceros exportadores para reducir el desperdicio y promover el reciclaje del material de empaque; asimismo, es preciso que los exportadores se informen de la legislación en materia de terminología, símbolos, requisitos de empaque, marcado y etiquetado.

5 Puede verse en: http://www.wto.org/spanish/tratop_s/tbt_s/tbt_s.htm

4.1.1. Barreras arancelarias

Desde la creación del mercado interno de la Unión Europea en 1992, la región cuenta con un Arancel Exterior Común (AEC).

4.1.1.1. Aranceles preferenciales (SGP y SGP+)

La UE aplica determinados aranceles preferenciales para países en desarrollo, como Centroamérica y Panamá, bajo los auspicios del SGP y del SGP+. Al realizar la exportación, el exportador debe cumplir con ciertos requisitos para que dichos aranceles le sean aplicables.

El Salvador se beneficia tanto del Régimen General SGP como del SGP Plus. Ambos programas abarcan los mismos productos.⁶ Sin embargo, el SGP Plus ofrece mayores ventajas a través de la suspensión total de los aranceles a la importación. El objetivo del SGP Plus es servir como incentivo para promover mejores prácticas en áreas relativas a la protección de derechos humanos, laborales, medioambiente y buena gobernanza (CENTREX, 2009a).

Asimismo, para beneficiarse de las preferencias arancelarias del Régimen General del SGP y del SGP Plus los exportadores deben cumplir con las normas de origen y los requisitos sanitarios y/o técnicos aplicables a su producto.

4.1.1.2. Clasificación arancelaria

Los aranceles se aplican con base en el valor del producto al cual se vende dentro de la UE (el precio de "transacción") y no con base en sus propiedades. El valor incluye la comisión, las tasas, los gastos de transporte y el manejo de los bienes cuando arriban a la UE. No incluye los aranceles ni los gastos que se incurren luego del arribo a destino. Este valor se puede determinar con base en

⁶ Anexo II del Reglamento (CD) N.º. 980/2005.

el Código Aduanero Comunitario (CAC)⁷ y las Regulaciones de la Aplicación de Aduana.⁸

Para determinar qué tarifa se le debe aplicar a un producto, este debe ser clasificado. Dicha clasificación es responsabilidad del importador y se realiza siguiendo los pasos que se describen a continuación:

- El sistema armonizado de los productos básicos adoptado por la Organización Mundial de Aduanas (OMA) determina los códigos de los productos básicos en seis dígitos.
- Estos seis dígitos son la base para adoptar el AEC. La “Nomenclatura Combinada” (NC) es la clasificación de la UE que se divide en ocho dígitos.⁹
- Con base al Código de la NC el exportador puede buscar el código de diez dígitos para cada producto, llamado “Código TARIC” (el arancel integrado de las Comunidades Europeas).¹⁰

4.1.2. Barreras no arancelarias

4.1.2.1. Leyes

Un producto de exportación que se coloca en el mercado de la Unión Europea debe cumplir con la legislación establecida -por la UE y por los Estados Miembros- en aspectos tales como salubridad, seguridad y medioambiente, entre otros. Las leyes pueden estar relacionadas con las características del producto (bienes o servicios) o con los requisitos aplicables a los procesos de producción y métodos.

7 Puede verse en: http://europa.eu/legislation_summaries/other/111010_es.htm

8 Puede verse en: http://ec.europa.eu/taxation_customs/resources/documents/ccvt_es.pdf

9 Puede verse en: http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/nomenclatures/index.cfm?TargetUrl=LST_NOM_DTL&StrNom=CN_2009&StrLanguageCode=ES&IntPcKey=&StrLayoutCode=HIE-RARCHIC&IntCurrentPage=1.

10 Puede verse en: http://europa.eu/legislation_summaries/customs/111003_es.htm

Los procedimientos de evaluación de conformidades¹¹ están diseñados para determinar si estos requisitos obligatorios se cumplen antes de entrar en el mercado.

Al exportar a la UE, los empresarios deben saber que existen dos tipos de legislación que pueden serles aplicables, así:

- Ley comunitaria: ésta es una ley desarrollada a nivel de la UE y es aplicable en todos sus Estados Miembros.
- Ley nacional: ésta es una ley desarrollada a nivel nacional y solamente aplicable en el Estado Miembro involucrado.

El proceso de armonización de la legislación a nivel de la UE ha sido progresivo y está todavía en proceso. Se tiene como meta alcanzar uniformidad en las leyes, de tal manera que se simplifiquen los procedimientos (comerciales), se reduzcan los costos de transacción y se continúe protegiendo a la ciudadanía europea (salud y seguridad).

Tanto los exportadores como los importadores se benefician con la armonización de las leyes al nivel de la UE, ya que una sola legislación reemplaza a 27 legislaciones nacionales. En la actualidad la mayor parte de las leyes directamente relacionadas con las exportaciones hacia la UE se encuentra armonizada al nivel de la UE; las leyes nacionales específicas se aplican solamente a una minoría de los productos de exportación (menos de una quinta parte) y se aplican con respecto a la seguridad pública, la moralidad pública o la política pública.

La Unión Europea cuenta con un universo de normas que buscan proteger la vida y la salud de plantas, animales y seres humanos,

11 Procesos para evaluar si un producto cumple con los requisitos y estándares.

evitar la contaminación ambiental, asegurar la calidad de los productos, la responsabilidad social de las empresas, etc.

Los requisitos para entrar al mercado de la Unión Europea, tanto los exigidos por los Gobiernos como aquellos estipulados por entidades privadas, pueden encontrarse más específicamente en la "Guía para la exportación de productos agrícolas y alimentos a la Unión Europea" (Woller, 2010a), que abarcan las siguientes líneas:

1. Protección a la seguridad y salud del consumidor.
2. Requisitos ambientales.
3. Requisitos sociales.
4. Normas de calidad.

El actual Acuerdo de Asociación entre la Unión Europea y Centroamérica abre las puertas para que la relación comercial de la región en mención se fortalezca y crezca; pero su aprovechamiento sólo será posible si se les brinda a los empresarios de las PYMES las orientaciones necesarias en cuanto a requisitos de exportación e importación, entre los que destacan las medidas de cumplimiento de normas fito y zoonosanitarias, normas de origen, trazabilidad de las transacciones, normas de etiquetado, entre otros (CENTREX, 2009b).

4.1.2.2. Requerimientos voluntarios del mercado

Mientras que las leyes son instrumentos impuestos a los exportadores e importadores, utilizados como medios para garantizar la salubridad y la seguridad de los ciudadanos de la Unión Europea, los requerimientos voluntarios del mercado son requerimientos que surgen de la concientización de los consumidores, a los que los productores o exportadores pueden adherirse en forma voluntaria. Por ejemplo, en la UE prevalece la concientización de que el crecimiento económico no debe poner en riesgo

a generaciones futuras o al medioambiente. Particularmente en aquellos Estados Miembros con alto ingreso *per cápita*, los consumidores manifiestan una tendencia a pagar más por productos de alta calidad que son producidos y entregados en forma “justa” y sostenible.

Los requerimientos voluntarios del mercado son mayormente aplicables a campos como la calidad, el medioambiente y la responsabilidad, y al adherirse a ellos, los productores o exportadores pueden demostrar que su producto, proceso de producción o sistema de manejo, dan importancia a esta concientización. Ejemplo de ello son los productos identificados con la etiqueta eco-UE.

Aunque estos requerimientos no son instrumentos legales, deben ser vistos como una manifestación de las prioridades de algunos consumidores. Estos requerimientos voluntarios del mercado usualmente evolucionan hasta convertirse en ley, tal como sucedió con los desechos de empaques y el comercio de especies en peligro de extinción. Tener conocimiento de ello y adherirse a estos requerimientos puede constituir un factor crítico de éxito para exportadores que desean triunfar en ciertos segmentos del mercado (CENTREX, 2009c).

4.1.2.3. Estándares

La estandarización es un proceso voluntario para el desarrollo de especificaciones técnicas para productos o procesos, llevado a cabo generalmente por entidades de estandarización independientes a nivel nacional, europeo o internacional. Estas especificaciones para productos, servicios o procesos pueden interpretarse como un lenguaje técnico uniforme, aplicable a industrias (usualmente, a nivel mundial) para contribuir a garantizar la seguridad y el comportamiento (*performance*), y asegurar que sus productos y servicios son aptos para su propósito, semejanza y

compatibilidad. Usualmente, la iniciativa para la implementación de estándares voluntarios surge de la propia industria involucrada.

A nivel de la UE existen tres entidades de estandarización: el Comité Europeo de Normalización (CEN), el Comité Europeo de Normalización Electrotécnica (CENELEC) y el Instituto Europeo de Normas de Telecomunicación (ETSI). Las normativas legislativas de la UE definen los “requerimientos esenciales” generales de salubridad y seguridad a los cuales deben adherirse los productos antes de situarse en su mercado. Las entidades que definen los estándares establecen posteriormente especificaciones técnicas; si un producto se adhiere a ellas, se asume que cumple con los requerimientos esenciales. Estas especificaciones se conocen como “estándares armonizados” (Woller, 2010b).

4.2. Obstáculos al comercio desde El Salvador

El sistema de apoyo a las exportaciones que existe en El Salvador privilegia las actividades exportadoras de la gran empresa en detrimento de las PYMES exportadoras, especialmente porque no incorpora un enfoque diferenciado de las particularidades y necesidades de apoyo que requiere el desarrollo de la oferta exportadora de la PYME.

Las empresas agroalimentarias pueden encontrar distintos tipos de obstáculos a la actividad exportadora, que deben tenerse en consideración a la hora de identificar sus mercados prioritarios y abordar con éxito la experiencia internacional, tales como los que se describen a continuación.

4.2.1. Obstáculos financieros

Entre ellos se puede tener la dificultad de acceso al crédito para la exportación, la posibilidad de altas fluctuaciones en el tipo de cambio y limitaciones al acceso a seguros de exportación.

Se identificó como uno de los principales problemas de acceso al crédito de las PYMES la tendencia del sistema bancario a exigir garantías reales, fundamentalmente hipotecarias, debido a la poca diversificación que existe en el sistema vigente de garantías y del marco regulatorio que rige el sistema financiero salvadoreño.

Este problema estaría agravado por la falta de una banca especializada de fomento a la PYMES, y por la situación económica del país, que ha provocado un menor dinamismo de la PYMES, el cual está asociado muchas veces a incumplimientos de obligaciones crediticias.

Por otra parte, existe también un problema en la metodología de evaluación del riesgo crediticio utilizada por el sistema bancario, la cual tendería a la sobreprotección de las instituciones financieras y a la subvaluación de las garantías.

Asimismo, se identificó como una preocupación grave de las empresas el hecho de que los bancos evalúan el riesgo exclusivamente a partir de las garantías reales presentadas y no se toman en cuenta aspectos más relacionados con la factibilidad del proyecto y/o con la capacidad empresarial que lo respalda.

Por otro lado, los plazos crediticios otorgados a las PYMES representan un límite para sus niveles de capitalización, especialmente a las nuevas empresas y/o a aquellas empresas que desean utilizar el crédito para la innovación tecnológica.

4.2.2. Desconocimiento de los mercados internacionales

Una de las limitantes para el desarrollo empresarial es la falta de información clara y fácilmente accesible acerca de los requerimientos a cumplir para formalizarse y para su continuo desempeño en el mercado nacional e internacional. Dificultad

de acceso a los compradores potenciales en el extranjero y la carencia de un canal de distribución adecuado. El área de acceso a mercados externos considera los obstáculos específicos que limitan el desarrollo de la oferta exportable de las empresas y que son el resultado de la existencia de asimetrías en el acceso a la información sobre oportunidades comerciales en el exterior, y en el acceso a servicios especializados de apoyo para aprovechar estas oportunidades comerciales.

Existe un problema de falta de acceso a información relevante sobre las oportunidades de exportación existentes en mercados externos. Este problema incluiría la no disponibilidad de información sobre requerimientos para acceder a mercados externos y/o procedimientos concretos que deben realizarse para acceder a ellos.

Hay otro aspecto relacionado con las menores oportunidades de acceso de las PYMES a la oferta de servicios especializados de apoyo a las exportaciones, en relación con las mayores oportunidades que tendrían empresas de mayor tamaño.

4.2.3. Limitado recurso humano capacitado

Se necesita de capacitaciones puntuales para obtener un equipo de trabajo de profesionales aptos como para desenvolverse en cualquier área de la empresa en el entorno global competitivo, con mano de obra calificada.

Se encierran en esta área las condiciones de la actual oferta de servicios de capacitación y de consultoría que se encuentra disponible en el mercado para apoyar el desarrollo empresarial de las PYMES, proveniente de entidades del sector público y privado.

Esta área de obstáculos agrupa los aspectos que limitan el desarrollo de la competitividad de las PYMES y que provienen de

debilidades en el perfil actual de la fuerza laboral disponible para las empresas.

Por otra parte, se percibió como un problema para el desarrollo de los recursos humanos de las PYMES la poca propensión que muestran las empresas para invertir en la capacitación y la formación del recurso humano.

4.2.4. Cultura de internacionalización

La internacionalización no es un proceso fácil y el gran problema de las PYMES no es poder hacerlo, es querer hacerlo, y hoy en día con la globalización, el Acuerdo de Asociación con la UE y la competencia generada, se necesitan de equipos profesionales y herramientas que ayuden a crear estrategias rentables a largo plazo. Es posible que las mismas personas de la empresa sientan miedo y opongan resistencia por desconocer la información puntual de los requerimientos necesarios para realizar una exportación.

Exportar es una opción de desarrollo para las empresas, pero no todas conocen el entorno, en especial las pequeñas y medianas empresas, las cuales, a diferencia de las grandes compañías, se enfrentan a diversas barreras. Aunque muchas tienen la capacidad y la calidad en sus productos o servicios, pocas se atreven a explorar otros mercados, pues la información referente al tema es el primer obstáculo.

4.2.5. Diferencias culturales

Es necesario tomar en cuenta las diferencias culturales que pudiesen existir en algunos países de la UE, desde el idioma, así como la cultura, ya que su forma de pensar y de valorar los negocios puede diferir de manera importante. Las diferencias culturales pueden afectar los gustos de los consumidores, la forma de hacer negocios o la comunicación con el mercado.

Al ilustrarse sobre el nuevo marco del AdA, las negociaciones y las estrategias interculturales en un nuevo escenario mundial como la UE, las exigencias del mercado respecto a las interacciones comerciales y culturales entre los diferentes países que la conforman, se debe tomar en cuenta el entorno cultural y de comunicación que exige la entrada a ese mercado internacional, si se quiere mantener un alto nivel de competitividad y poder incursionar en él.

La cultura que debemos tomar en cuenta son las actitudes, comportamientos, creencias, valores, normas para hacer negocios, las que son impuestas por la sociedad del mercado meta, género, familia, educación, religión.

4.2.6. Problemas de localización

Las distancias suponen grandes problemas por el tiempo necesario para la llegada de los productos a su destino, debido al encarecimiento del transporte que repercute en el coste del producto. Tampoco hay que olvidar que las grandes distancias podrían dificultar, en alguna medida, la comunicación directa de la empresa con sus distribuidores y sus consumidores en el mercado de la UE.

El modo de entrada que seleccione la empresa, factores como la localización de la producción, de las redes de distribución, de la fuerza de ventas, serán determinantes para establecer cómo está posicionada la empresa con respecto a sus competidores y a las oportunidades que puedan aparecer. Por un lado, seleccionar el mercado correcto escada vez más importante para las empresas, debido también a la mayor importancia que está teniendo el AdA, formado por diferentes países, y el atractivo de los tratos preferenciales para aquellas empresas que estén localizadas en los países que pertenecen al acuerdo; pero una mala selección del mercado puede ser muy costosa, sobre todo para las PYMES.

Más allá de los costes directos, derivados de intentar entrar en un mercado altamente competitivo o con un bajo potencial, seleccionar mal un mercado en la UE puede llevar a la empresa a un fracaso rotundo en dicho mercado, lo que desmotivaría a la empresa en su proceso de internacionalización.

4.2.7. Situación socioeconómica del país receptor

La situación económica del país al que se exporta puede afectar a la capacidad de compra de nuestros productos, haciendo más difícil su venta. Además, la situación económica, política y social puede generar inestabilidad y situaciones de riesgo muy comunes en las exportaciones, lo que se conoce como riesgo país, que, si es posible, conviene evitar.

Conocer la competencia a la que habrá que enfrentarse, su participación en el mercado, su estructura de producción, de costes, sus puntos fuertes y débiles, darán a las empresas una idea de las posibilidades en el mercado. Es necesario tener una panorámica de la competencia, porque en la elección de la política de penetración comercial es importante aislar los segmentos de mercado más fáciles de conquistar y cuál puede ser la reacción de la competencia en dichos segmentos. Debe prestarse especial atención a la competencia de las empresas locales, ya que son las que mejor conocen al consumidor y venden aquello que el mercado tiene capacidad de absorber. Por tanto, del análisis de sus estrategias es posible obtener muchas indicaciones útiles. Por último, hay que estudiar también la competencia que plantean las empresas internacionales establecidas en el mercado objetivo.

4.2.8. No cumplir con la capacidad de producción

Las PYMES muchas veces no logran realizar las exportaciones, ya que necesitan de una mayor capacidad de producción para

solventar los requerimientos de pedidos del exterior y obtener información en varios aspectos, así:

- Es importante cumplir con las especificaciones de producción estipuladas en los contratos que ya se firmaron o están próximos a firmarse con su cliente en el extranjero. La empresa debe estar consciente de que todas las cosas que ofrece desde un principio son las mismas que va a dar cuando entregue la mercancía; para esto es importante que realice un análisis de costos y precios en los que incluya todas las erogaciones con motivo de la exportación, el punto de equilibrio en el que se verifica el nivel de producción que necesita vender la empresa para tener utilidad, así como la capacidad instalada de producción de la empresa.
- También es importante cumplir con los tiempos mencionados en los contratos, ya que mediante ello se establece día a día una relación más sólida con los clientes fundamentadas en la confianza y la honestidad. Para lo ello es indispensable contar con un amplio conocimiento sobre los beneficios y desventajas de cada uno de los medios de transporte por los que puede enviar la mercancía, ya sea marítimo, terrestre, aéreo o multimodal, y analizar la mejor opción de acuerdo al tipo de mercancía.
- Hacer alianzas estratégicas para poder cumplir con el pedido sería una opción; las empresas no utilizan el agrupamiento de las cadenas productivas dentro del sector de alimentos y bebidas, siendo una parte esencial por el ciclo de vida de los productos perecederos.

4.2.9. Rechazos de los productos en la UE

Los países miembros son los responsables de realizar las inspecciones regulares, y en los casos donde se sospeche

incumplimiento. Los productos se pueden supervisar durante la importación o en todas las etapas del mercadeo.

Las infracciones a la legislación de los productos alimenticios se reportan mediante el Sistema de Alerta Rápida para Alimentos y Piensos (RASFF, por sus siglas en inglés). El Sistema de Alerta Rápida es una red de autoridades de los países miembros administrados por la Comisión Europea.

Los Estados Miembros deben notificar todos aquellos alimentos o piensos que han sido rechazados en puestos fronterizos de la UE, por suponer un riesgo para la salud humana, y la Comisión debe informar de ello a todos los puestos fronterizos y al país de origen del producto afectado.

Es importante estar monitoreando este tipo de devoluciones en el sector de alimentos, para detectar los puntos débiles a tratar y lograrlos constituir en oportunidades de mejora, y de esta forma lograr sinergias entre los diferentes actores involucrados para implementar medidas correctivas.

4.2.10. Innovación y tecnología

Otra limitante para el crecimiento de las PYMES exportadoras es el uso de nueva tecnología; las empresas que han logrado penetrar mercados más exigentes han hecho innovaciones y han modernizado sus procesos operativos y productivos, para lo cual se recomiendan programas de asistencia constante en el implemento de nuevos procesos tecnológicos. El área de acceso a tecnología está constituida por las características que contiene la oferta tecnológica disponible en el país para las PYMES. Incluye la tecnología para las áreas de administración, información y comunicaciones, producción e inventarios y ventas. Se considera que la mayoría de las PYMES no recurre a la tecnología disponible en el país y no responde a las necesidades de desarrollo de

competitividad de ellas, ya que cuentan con tecnología que puede considerarse obsoleta y con una alta relación costo/beneficio que no favorece el desarrollo de las condiciones de competitividad de las empresas.

Este obstáculo fue relacionado con los bajos niveles de investigación y desarrollo existentes y con la falta de una cultura de calidad y/o excelencia, que pudiera favorecer la divulgación y la adopción de nuevas tecnologías. En muchas oportunidades las PYMES no disponen de información sobre tecnologías apropiadas a sus necesidades y con la capacidad de incidir positivamente en sus condiciones de competitividad. Esta falta de información representaría un obstáculo adicional para el desarrollo de las PYMES.

4.2.11. Clima de inversión y seguridad

La industria salvadoreña necesita que se mejore el clima de inversión para un mejor desarrollo de sus negocios. Para ello se requiere de facilitar las herramientas o factores para que las empresas obtengan las oportunidades e incentivos para realizar inversiones productivas, crear empleo y ampliar sus operaciones. Asimismo, el tema de la seguridad es primordial para poder ser competitivos. La delincuencia constituye un trascendental freno para la actividad productora en general y contribuye de manera considerable al deterioro del clima de inversión en El Salvador. Además, resulta preocupante el hecho de que el problema de la delincuencia se haya profundizado recientemente y que sea el aspecto que frena la inversión.

Cabe mencionar que el clima de delincuencia e inseguridad es algo que incidía negativamente sobre el clima de negocios e inversiones en el país; los otros aspectos desfavorables para la inversión más señalados por las empresas son el lento dinamismo económico y la incertidumbre política.

4.3. Requerimientos técnicos hacia la UE

Las especificaciones técnicas con las cuales deben cumplir los fabricantes o exportadores antes de entrar al mercado de la UE son generalmente diseñadas para proteger la salud y la seguridad del consumidor y del medioambiente, o responden a metas de políticas públicas. No obstante, estas regulaciones pueden convertirse en limitaciones de acceso al mercado y pueden ser costosas para los exportadores (Banco Interamericano de desarrollo- BID, 2010).

Para proteger los derechos de los consumidores, las mercancías importadas en la UE deben cumplir con los requisitos específicos. Los principales se refieren a la seguridad de los productos, normalización técnica, envasado y etiquetado.

Según la legislación europea sobre la seguridad de los productos,¹² los fabricantes y los distribuidores deben seguir estas instrucciones:

- Suministrar productos que cumplan con los requisitos generales de seguridad.
- Informar a los consumidores sobre los riesgos que puede suponer un producto y las precauciones que se deben tomar.
- Notificar a las autoridades nacionales pertinentes si descubren que un producto es peligroso y cooperar con ellas en las medidas que se adopten para proteger a los consumidores.

Los países miembros de la UE llevan a cabo tareas de vigilancia del mercado y velan por el cumplimiento de las normas de seguridad

12 Disponible en:http://europa.eu/legislation_summaries/consumers/consumer_safety/l21253_es.html

de los productos. Se sirven de mecanismos de la UE como RAPEX, el sistema de intercambio rápido de información¹³ entre los países de la UE y la Comisión Europea, sobre productos peligrosos.

De acuerdo al BID, en la guía práctica para PYMES sobre “Cómo exportar a la Unión Europea” se puede mencionar lo siguiente:

4.3.1. Salud y seguridad

La UE ha implementado altos niveles de protección para sus consumidores en los temas referentes a salubridad y seguridad. Por lo tanto, ha diseñado leyes e impuestos estándar que todo producto que quiera entrar en el mercado de la UE debe cumplir (tanto productos manufacturados como productos alimenticios).

La UE anima a los países miembros a adoptar normas técnicas armonizadas, tales como los principios básicos de la política de normalización de la UE.¹⁴

- Desde las directivas técnicas y detalladas específicas para cada producto (el “antiguo enfoque”), que aún incluye alimentos, vehículos a motor, productos químicos, cosméticos, detergentes, biocidas y productos farmacéuticos.
- Hasta el “nuevo enfoque”:
 - Requisitos esenciales de salud y seguridad, aplicables a sectores o familias de productos, que los productos deben cumplir para poder ser comercializados en el mercado de la UE (como salud, seguridad, protección de los consumidores y protección medioambiental).

13 Disponible en: http://ec.europa.eu/consumers/archive/safety/rapex/index_en.htm

14 Disponible en: http://europa.eu/legislation_summaries/internal_market/single_market_for_goods/technical_harmonisation/l21001a_es.htm

- Especificaciones técnicas de productos específicos, recogidas en normas armonizadas (voluntario): se entiende que los productos que se fabrican siguiendo estas normas cumplen con los requisitos esenciales correspondientes.

4.3.1.1. Productos manufacturados: marca CE

Muchos de los productos manufacturados y colocados en el Mercado Único de la UE deben presentar una marca de conformidad. Las siglas CE (Conformidad Europea) indican que un producto cumple con la normativa legal de la UE impuesta al fabricante con respecto a los requerimientos de seguridad, salubridad y medioambiente.

La marca CE¹⁵ es parte de un conjunto de regulaciones que tienen como objetivo crear un mercado único, en el cual los productos puedan circular libremente, sin restricciones y, paralelamente, garantizar la seguridad y la conformidad de dichos productos con las directrices a nivel de la UE. La marca CE es obligatoria para un amplio rango de productos manufacturados específicos y para productos que pueden presentar ciertos riesgos específicos.

4.3.1.2. Productos alimenticios: medidas sanitarias y fitosanitarias

Para proteger la salud y la vida humana, animal y vegetal se han diseñado medidas sanitarias y fitosanitarias (MSF, conocidas por sus siglas en inglés SPS - *Sanitary and Phyto-Sanitary*). La UE es conocida por tener altas exigencias en los estándares de MSF para asegurar la salud y la seguridad de sus ciudadanos. Las MSF se dan en dos niveles básicos:

- Legislación horizontal: común a todos los productos alimenticios y que cubren aspectos sobre aditivos, higiene y etiquetado.

¹⁵ Para comprobar si el tipo de producto necesita la marca CE, véase: <http://www.ce-marking.org/what-product.html> ó http://www.wellkang.com/cem/cem_introes.html#who_need

- Legislación vertical: previsiones para grupos de productos específicos, por ejemplo, productos cárnicos, lácteos o mariscos.

La mayor parte de la legislación relativa a productos alimenticios ya ha sido armonizada a nivel de toda la UE (alrededor del 90%). Aún así, algunos Estados Miembros pueden todavía aplicar legislaciones propias en ciertos aspectos aún no regulados a nivel de la UE.¹⁶ Todos los productos alimenticios que sean importados por la UE deben reunir ciertos requisitos legales definidos en la Ley de Alimentos de la UE.

La ley de alimentos de la UE

El objetivo general de la ley alimentaria es el de alcanzar altos niveles de protección para la vida humana, la salubridad y la protección de los intereses del consumidor, incluso de prácticas justas en el comercio de alimentos, considerando también la protección de la salud y el bienestar animal, vegetal y del medioambiente. Para alcanzar este objetivo, la ley alimentaria de la UE aplica los principios del análisis de riesgo y de trazabilidad a través de toda la cadena productiva.

4.3.2. Requisitos específicos aplicables a las importaciones y a los procesos de control

Las nuevas normas relativas a la salubridad y a los controles oficiales de alimentos distinguen tres categorías de productos alimenticios; así:

- Alimentos de origen animal, no procesados y procesados, como por ejemplo, carne fresca y mariscos, huevos, miel, gelatina y productos lácteos. Todos estos productos están sujetos a un control de importación en un punto de inspección fronterizo de la UE, y la llegada de tales productos debe notificarse por adelantado. El formulario a llenar ("Documento Veterinario

¹⁶ La Regulación EC/178/2002.

Común de Entrada", DVCE) para cursar dicha notificación se puede obtener al registrarse en el sistema TRACE.¹⁷ Los productos de origen animal solamente podrán ser importados desde aquellos países que estén incluidos en la lista de países aprobados para ese grupo de productos.¹⁸

- Alimentos de origen no animal, tales como frutas, vegetales, nueces, bebidas, alimentos de origen mineral y especias. En principio estos productos pueden ingresar en la UE sin la aplicación de procedimientos de certificación o notificación previa, pero deben cumplir con todos los requisitos de higiene, los procedimientos de importación y los requisitos de sanidad vegetal.
- Productos compuestos, es decir alimentos que contienen productos de origen vegetal y productos procesados de origen animal.

Los requisitos más importantes para la importación de los alimentos de los tres grupos anteriores se pueden ver en más detalle en el Anexo 1.

Dentro de la UE, existen algunos requisitos específicos para cierto grupo de productos que pueden presentar algún nivel de riesgo, como por ejemplo estos:

- Máximos niveles residuales de pesticidas (MRLs, por sus siglas en inglés): los MRLs constituyen los niveles máximos de concentración de pesticidas residuales en los productos alimenticios.
- Aditivos alimenticios y saborizantes: solamente aquellos aditivos y sustancias saborizantes que están explícitamente aprobados legalmente podrán ser usados en la UE. Los aditivos aprobados tienen números, precedidos por la letra E, que los identifican. Los aditivos alimenticios deben figurar en la lista de ingredientes,

¹⁷ Disponible en <https://sanco.ec.europa.eu/traces/security/askLogin.do>.

¹⁸ Para ver lista de países aprobados: http://ec.europa.eu/food/international/trade/third_en.htm

impresa en el empaque, con su nombre y código (E-número). La mayoría de los aditivos solo podrán usarse en cantidades limitadas en ciertos productos alimenticios y solamente si existe una necesidad tecnológica para ello, si no engañan al consumidor y si no presentan riesgo para su salud.

- Requisitos de etiquetado: para garantizar la seguridad del consumidor, existen requisitos para el etiquetado, la presentación y la publicidad de sustancias alimenticias. Véase más adelante “Requisitos generales para etiquetar productos alimenticios”.
- Organismos genéticamente modificados (GMOs, por sus siglas en inglés): los alimentos y forrajes genéticamente modificados son sujetos a una valoración independiente del riesgo por EFSA como paso previo a su autorización antes de ser puestos en el mercado.
- Otros, véase el Anexo 1 “Requisitos más importantes para la importación de alimentos de tres grupos amplios”.

4.3.3. Medioambiente

Una mayor concientización sobre la necesidad de cuidar el ambiente ha inducido a los consumidores europeos y a los compradores industriales a interesarse más en adquirir productos y servicios que no dañan el medio ambiente. En este momento la UE tiene los más altos estándares ambientales del mundo. El enfoque primordial es hacia la mitigación del cambio climático, la preservación de la biodiversidad, la prevención de problemas de salubridad a partir de la contaminación y la conservación de los recursos naturales.

4.3.4. Sociales (RSC)

Para las organizaciones ubicadas en Europa es necesario tomar en cuenta iniciativas europeas en lo referente a la

responsabilidad social y a la sostenibilidad corporativa, para lo cual la Comisión Europea ha presentado el Libro Verde, con el objetivo de fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas.

Cada vez es mayor el número de empresas europeas que fomentan sus estrategias de responsabilidad social en respuesta a diversas presiones sociales, medioambientales y económicas. Su objetivo es transmitir una señal a los interlocutores con los que interactúan: trabajadores, accionistas, inversores, consumidores, autoridades públicas y ONG. Al obrar así, las empresas invierten en su futuro y esperan que el compromiso que han adoptado voluntariamente contribuya a incrementar su rentabilidad.

4.3.5. Normas de calidad

Los estándares de manejo de la calidad se refieren al nivel de calidad de las prácticas de manejo de la empresa. Tales estándares de manejo de la calidad no son obligatorios para tener acceso al mercado de la UE, aunque en varios sectores constituyen un requisito de la industria y son cada vez más una condición para la elegibilidad de una empresa en los procesos de adquisición del público. En general, ofrecen una oportunidad para que una empresa revalorice su imagen en el mercado.

4.4. Comportamiento del consumidor europeo

Las siguientes características del comportamiento del consumidor determinan la demanda de productos en la Unión Europea, mismas que deberían tomarse en cuenta por los exportadores al momento de desarrollar sus estrategias de exportación. En el Cuadro 3 se puede observar que los patrones de importación de la Unión Europea han evolucionado y reflejan los cambios en la economía mundial, en las preferencias del consumidor y la creciente liberalización del comercio.

Durante los últimos 30 años el consumo europeo así como la demanda se han incrementado gracias al aumento del ingreso *per cápita*, los cambios demográficos y sociales, así como la diversificación cultural. Estos factores ciertamente han modificado el comportamiento de los consumidores europeos, así como han afianzado las estructuras de mercado para producción, comercio y distribución.

Cuadro 3. Características del comportamiento del consumidor europeo

Características	Comportamiento del consumidor
Calidad y servicio	El consumidor prefiere productos de la más alta calidad y exige información sobre las características y el uso del producto, así como asistencia en caso de dificultades.
Conveniencia	La conveniencia y ahorro de tiempo estimulan la demanda de productos refrigerados, congelados, precocidos y listos para consumir. En un mercado con alto poder adquisitivo, un precio más alto es aceptado a cambio de conveniencia.
Alimentos saludables, orgánicos y exóticos	La demanda de alimentos altamente nutritivos, bajos en grasas y azúcar, y que contienen componentes bacteriológicos para el buen funcionamiento digestivo se ha incrementado en los últimos años. La creciente preocupación por los efectos de la agricultura intensiva en el ambiente ha fortalecido la tendencia "orgánica", aunque todavía es un pequeño porcentaje del consumo total. El consumo de frutas exóticas y productos fuera de temporada ha crecido en los últimos años, pero las frutas y vegetales tradicionales continúan dominando el mercado de la UE.
Imagen y responsabilidad social	Las políticas de las compañías multinacionales, la degradación del medioambiente causada por la producción a gran escala, así como las condiciones laborales de los obreros y campesinos en países en desarrollo preocupan cada vez más a los consumidores europeos. Dichas empresas están cada vez más conscientes de su imagen y han implementado programas de responsabilidad social empresarial para garantizar que sus productos son "inocuos" en términos ambientales y sociales.
Compras por TV, e internet	Las telecomunicaciones modernas permiten las compras desde el hogar y la oficina, y brindan nuevas oportunidades para los exportadores.
Consumidor educado	El alto nivel de educación hace que los consumidores exijan productos debidamente etiquetados con la mayor información posible de trazabilidad del producto a lo largo de toda la cadena productiva.

Fuente: MINEC, 2014.

4.5. Competitividad exportadora – El Salvador

De acuerdo con investigaciones de FUSADES, en su Informe de Desarrollo Económico y Social 2003: Competitividad para el Desarrollo, en El Salvador existen diferencias entre el sector que

produce para el mercado externo (moderno y competitivo) y el que lo hace para el mercado interno (más atrasado). Asimismo, aunque el mercado interno continúa siendo importante para la mayoría de empresas exportadoras, estas últimas son las que tienen éxito en elevar sus niveles de calidad; las empresas exportadoras industriales tienen también una clara tendencia ascendente en su productividad, y pagan sueldos y salarios más altos.

No obstante, las regulaciones burocráticas, así como los largos y costosos trámites aduanales siguen siendo obstáculos claves para las actividades exportadoras. Los costos de seguridad también deterioran la capacidad para competir a nivel internacional y, de hecho, el 94% de las empresas exportadoras incurren en tales costos (Encuesta de Competitividad Empresarial, 2014). Asimismo, según encuestas llevadas a cabo por FUSADES, las empresas salvadoreñas perciben una fuerte competencia extranjera, aunque también consideran que una serie de barreras pueden ser superadas a través de los TLC's y otras medidas de política comercial externa.

Algunos aspectos positivos que posibilitan a las empresas incrementar sus exportaciones son una búsqueda dinámica de mercados mundiales, un mejor conocimiento de tales mercados, convenientes contactos en el extranjero, una mejor calidad y tiempo de entrega, y los referidos TLC's.

4.6. Capacidad del sector exportador de El Salvador para insertarse a la globalización

En términos generales la evidencia empírica indica que, para que una empresa exportadora logre mantener una presencia sostenida en los mercados internacionales, debe vender productos que se demanden y, además, ser lo suficientemente flexible como para adaptarse constantemente a las nuevas tendencias del consumo mundial.

Algunos de los obstáculos que se tienen en El Salvador para exportar dependen del sector de que se trate; sin embargo, existen otros problemas como la restricción de acceso al financiamiento, que son de carácter transversal, aunque pueden ser más sentidos por los pequeños negocios. Asimismo, son a menudo las empresas más pequeñas las que no disponen de la capacidad de producción para cumplir con los volúmenes pedidos por los clientes extranjeros.

Por otra parte, para poder exportar de manera exitosa debe cumplirse con las exigencias y estándares de los mercados internacionales (ejemplo: etiquetado, empaquetado y calidad), lo cual requiere de una mayor inversión.

4.7. Iniciativa para la competitividad-El Salvador

El Salvador cuenta con una organización llamada “Iniciativa para la competitividad”, la cual tiene como misión contribuir directamente para que El Salvador sea una de las economías más competitivas de la región, fundamentada en el aumento de la productividad, empleo y bienestar. La Iniciativa promueve acuerdos amplios entre actores privados y públicos, con el fin de implementar acciones que eliminen los obstáculos a la competitividad que afectan a las empresas, limitan la generación de empleo y frenan la inversión y el crecimiento. La Iniciativa trabaja bajo la modalidad de red social, de la cual son miembros 180 expertos, quienes en función de sus conocimientos apoyan y participan en 6 mesas de trabajo claves para la competitividad, e interactúa con entidades públicas. La red, con base en consensos, elaboró la “Agenda de competitividad 2012/2013: propuesta de acciones”, la cual priorizó 39 acciones para apoyar su implementación.

Esta Iniciativa considera muy importante el monitoreo y la evaluación del avance en la implementación de las medidas y su

impacto; por tal razón, en colaboración con FUSADES, se crearon módulos de preguntas sobre competitividad, que se agregaron a la "Encuesta de dinámica empresarial", a través de la cual se realizó una amplia investigación sobre factores que limitan o amplían la capacidad de competir de las empresas del país, considerando su tamaño (micro, pequeñas, medianas y grandes), los principales sectores productivos (industria, construcción, comercio y servicios) y la ubicación geográfica (occidente, centro y oriente).

Sobre la muestra de empresas entrevistadas se destaca que alrededor de un 39% de ellas exportan, actividad que resulta clave para que la economía se integre a la dinámica de la demanda mundial. Se hace notar, también, que las industrias en el país que realizaron innovaciones rondan el 57%, tasa baja al considerar la fuerte competencia que experimentan las industrias para exportar o competir en el mercado interno con productos importados; incorporar innovaciones permite reducir costos o agregar más valor al producto, de acuerdo con las exigencias de los clientes. Un aspecto clave para competir es la capacitación continua de los trabajadores. Sobre las empresas entrevistadas se destaca que en 2012 el 68% brindó capacitación a empleados nuevos; pero las tasas son inferiores cuando se evalúa a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME), 52%, mientras que en los negocios grandes éstos rondan el 85%.

Sobre las áreas que impactan los costos de las empresas, se destaca que el 91% de ellas realizan trámites con instituciones del Estado para el funcionamiento de los negocios. Una actividad que incide en los costos son los servicios de logística y transporte, para los cuales un 58% de las empresas indicó utilizar el transporte terrestre, un 59% el marítimo, y en menor medida el aéreo.

Sobre el uso de las TIC´s resalta el bajo número de empresas que cuentan con página web (56%), aunque experimentó un aumento

respecto a 2011. Un problema que se mantiene alto y afecta los costos de las empresas es la delincuencia en 2012, señalando que una de cada cinco empresas fue víctima, ya sea de robo, hurto o extorsión, ligeramente mayor que en 2011.

Las empresas que estaban invirtiendo en 2012 fueron muy pocas (19%), es decir una de cada cinco empresas, lo cual fue explicado por el clima de inversión negativa existente. Por su parte, los negocios que solicitaron financiamiento fueron un 37% del total de empresas, y de éstos le negaron el crédito al 9.9% de los que solicitaron dinero.

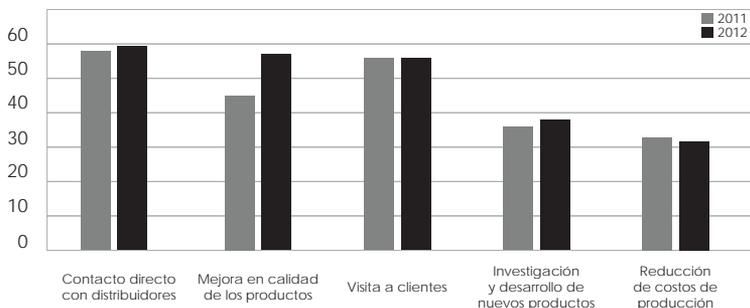
4.8. Exportaciones y acceso a mercados. Fortalezas y debilidades de El Salvador ante competidores en mercados de destino

De acuerdo a la Encuesta de Dinámica Empresarial antes mencionada, en 2012 las empresas que exportan indicaron que las ventajas de que disponen son la calidad de sus productos (70%), tiempo de experiencia (64%) y precio competitivo (54%); mientras que las desventajas para exportar se deben a los altos costos de operación (34%), falta de publicidad (27%) y débil posicionamiento en nichos de mercado internacional (27%). La encuesta brinda las áreas que más trabajan los exportadores para lograr colocar sus productos en el exterior; sobre dicha experiencia deberían estar enfocados los programas de apoyo, para ampliar la base exportadora, siendo éstos: contacto directo con distribuidores, mejorando la calidad de los productos, visitando los clientes, investigación y desarrollo de nuevos productos y reducción de costos (ver Gráfica 6).

Para que las exportaciones sean uno de los motores más fuertes para la expansión del crecimiento y empleo en el país, los empresarios señalaron varios factores que están fuera del alcance de su gestión interna en la empresa; pero que les afecta en el aumento de los costos o los desincentiva para

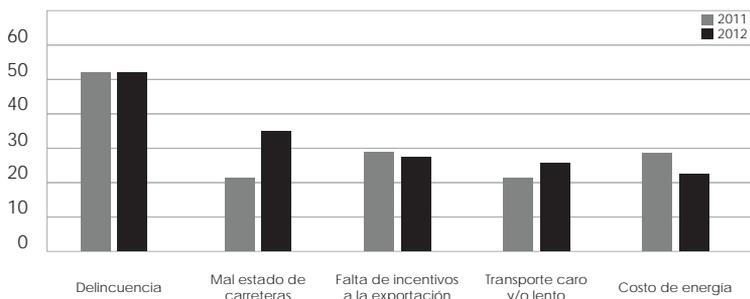
invertir, siendo éstos la delincuencia (robos, hurtos y extorsiones a la empresa o trabajadores), mal estado de las carreteras, falta de incentivos a la exportación, transporte caro y costo de la energía (ver Gráfica 7).

Gráfica 6. Acciones realizadas para exportar



Fuente: Encuesta de Dinámica Empresarial, módulos de competitividad, 2014.

Gráfica 7. Factores del entorno que afectan la competitividad al exportar (porcentaje de empresas que exportan)



Fuente: Encuesta de Dinámica Empresarial, módulos de competitividad, 2014.

La asociatividad no parece ser una práctica generalizada, ya que la mayor parte de empresas encuestadas (89%) exporta de manera individual, y sólo una minoría (9%) lo hace en asociatividad con otras firmas. Asimismo, pocas empresas (26%)

consideran que la alianza estratégica ha sido una ventaja, y lo mismo sucede en cuanto a la publicidad (25%).

La mayoría de empresas (70%) opina que la principal ventaja que tienen con respecto a los competidores en los mercados de destino es la calidad, seguido por el grado de conocimiento de su marca (65%) y el tiempo de experiencia (62%). La desventaja más mencionada en relación con los productos que venden en otros países es el elevado costo de operación (37%), seguido por el de publicidad (33%) y el de distribución (30%). En este sentido resulta conveniente conocer la estructura de costos de las empresas y establecer hasta dónde son aspectos que dependen de la empresa, y cuáles son las situaciones determinadas más por el entorno; así, de acuerdo con la estructura de costos promedio de las empresas del sector industrial,¹⁹ el costo de las materias primas constituye el 34% del costo total, el del recurso humano el 34%, el de la energía eléctrica y el gas el 8%, y el del capital financiero el 7%.

Cabe mencionar que hay ciertas diferencias marcadas entre empresas con respecto a la participación relativa de unos rubros dentro de la estructura de costos: en aquellas con IED, el costo del personal representa el 44%, frente al 29% reportado por las empresas que no cuentan con capital extranjero; por el contrario, en estas últimas el costo de las materias primas asciende al 39%, mientras que para las firmas con IED, este alcanza solo el 23%. No obstante, no existe una diferencia significativa en la participación porcentual de estos dos rubros de costos entre las empresas que exportan y las que no lo hacen.

4.9. Inversión y TLC´s-El Salvador

De 118 empresas exportadoras encuestadas (FUSADES, 2009), el 87% vendía a mercados con los cuales se disponía de TLC´s

¹⁹ Datos resultantes de encuestas realizadas a 64 empresas en 2004.

en vigencia, siendo estos los principales países de destino: los de Centroamérica, Estados Unidos, Panamá, República Dominicana y México (en ese orden). Experiencia con el AdA de la Unión Europea no se puede percibir todavía, ya que el tiempo en vigencia todavía es muy incipiente.

No obstante, los TLC's parecen no haber tenido un impacto generalizado, ni favorable ni desfavorable, en la empresas encuestadas, tanto exportadoras como no exportadoras. Así, el 61% planteó que dichos acuerdos no habían tenido efecto alguno en sus actividades de exportación; y sólo pocos (11%) dijeron que les había impactado de manera negativa, o que los efectos habían sido más negativos que positivos.

El 20% de las empresas respondió que para poder incrementar sus exportaciones o empezar a exportar a países con los que se cuenta con acuerdos en vigor, deberían tener, entre otras cosas, más capital de trabajo; y el 15% indicó que necesitarían realizar estudios de mercado.

Por otra parte, se investigó sobre si los TLC's habían afectado las decisiones de inversión de las empresas. Al respecto, sólo el 11% de las empresas incrementó sus inversiones como resultado de los acuerdos; de estas empresas, más de la mitad lo hizo para aumentar su producción y poder vender más a los países partes; y entre el 22% y 27% dijeron que fue para subir la calidad de los productos que exportaban a dichos países.

En cuanto a inversiones futuras asociadas con los TLC's, sólo el 7% de las empresas encuestadas pensaba hacerlas; sin embargo, el 23% contestó que conocían de otras empresas que habían iniciado o ampliado sus inversiones como resultado directo de los acuerdos; y un porcentaje similar dijo saber sobre lo mismo de empresas extranjeras.

Por lo que podemos concluir que a la fecha no se han logrado aprovechar al 100% todos los beneficios que los tratados comerciales logran dar a los empresarios salvadoreños, y que es necesario incentivar a las PYMES para que comiencen su proceso de internacionalización.

4.10. Programas de apoyo a la internacionalización de las PYMES-El Salvador

Los exportadores pueden enfrentar dificultades relativas a las especificaciones técnicas al entrar en el mercado europeo. Existe una variedad de programas de cooperación técnica a nivel mundial para ayudar a los exportadores de países en desarrollo en estos asuntos. Estos programas incluyen la concientización sobre los obstáculos técnicos al comercio, el desarrollo de capacidades para instituciones que establecen los estándares y evalúan conformidades y, a su vez, acentúan la participación de los países en desarrollo en las normas de estandarización internacional.

Entre los programas que brindan cooperación técnica no reembolsable de parte de la UE para las empresas salvadoreñas se encuentran: *Al-Invest* y CBI.

4.10.1. Programa AL-Invest

El Programa *AL-Invest IV*, es el programa ejecutado en El Salvador por la Corporación de Exportadores -COEXPORT-, cofinanciado por la Unión Europea como parte de un Consorcio formado por México, Centroamérica y Cuba, que busca la internacionalización de las PYMES como motor del desarrollo socioeconómico. *Al-Invest IV* es un instrumento de apoyo para la internacionalización de la PYME salvadoreña. El programa *Al-Invest IV* contaba con cuatro fases: Fase I (1995-1999), Fase II (2000-2004), Fase III (2004-2008) y Fase IV (2009-2012).

En el Programa se ofrecieron capacitaciones, asistencia técnica, apoyo para visitas a ferias y ruedas de negocios a más de 190 PYMES de El Salvador, de los sectores siguientes: Agroalimentos, servicios, artesanías, tecnología de la información, entre otros.

La idea era que las empresas fueran asistidas para lograr ventas a Europa, Centroamérica y otros países latinoamericanos, y que alcanzaran la competitividad requerida.

A la fecha se beneficiaron 60 PYMES en los sectores de agroalimentos y artesanías, y se trabajó en otros 9 proyectos que atendieron un estimado de otras 90 empresas en los diferentes sectores.

Los objetivos generales del Programa fueron:

- Contribuir a mejorar el grado de cohesión social en la región que abarca Centroamérica, México y Cuba, mediante el fortalecimiento de las PYMES que son el motor del desarrollo socioeconómico.
- Elevar el nivel de competitividad adoptando tecnologías y *know how* en sus procesos, facilitando encadenamientos nacionales y regionales.
- Apoyar la consolidación y la internacionalización de las PYMES, aprovechando las oportunidades ofrecidas por la integración regional y los acuerdos de libre comercio.

4.10.2. Programa bajo el CBI

A continuación se puede encontrar la descripción general de un Programa que se está ejecutando en El Salvador: Programa de *Coaching*²⁰ para exportación Agroalimentario Centroamericano

²⁰ Acompañamiento.

2012-2017. Este Programa tiene 2 componentes: el análisis de la cadena de valor y el proyecto de *coaching* para exportadores. Existen 13 empresas salvadoreñas que están participando en este Programa. Este se lleva a cabo en estrecha coordinación con COEXPORT, socio líder en la implementación, y el Ministerio de Economía de El Salvador.

Resumen del Programa

El sector agrícola es el sector más importante de América Central en términos de su contribución al PIB, el de potencial exportación (europea) y el de alta proporción de personas pobres entre sus trabajadores.

Mientras que la mayoría de las exportaciones agrícolas se concentran en los Estados Unidos o el mercado regional centroamericano, una serie de productos agrícolas centroamericanos también muestran un alto potencial en el mercado europeo.

Estos productos incluyen frutas tropicales (aguacate, mango, piña, bananos, rambután, bayas), frutas procesadas e ingredientes alimenticios, incluyendo el café, cacao, jugos de frutas, pulpas de fruta y concentrados, miel, semilla de ajonjolí, maní, cardamomo y otras especias.

Las mejores oportunidades son para los productos que se producen de forma sostenible, por ejemplo, productos orgánicos certificados, de comercio justo, certificación UTZ,²¹ certificación *Rainforest Alliance*,²² ya que la demanda en Europa de productos de calidad es cada vez mayor.

21 Certificación UTZ es un programa de sostenibilidad para el café, el cacao y el té, que colabora con las marcas existentes.

22 *Rainforest Alliance* es el mayor certificador mundial de manejo forestal.

El Programa centroamericano para exportaciones agroalimenticias tiene como objetivo aprovechar las ventajas de las mencionadas oportunidades y apunta a aumentar las exportaciones agrícolas de Centroamérica a Europa. El objetivo principal del Programa será la de aumentar el volumen de las exportaciones de más de 100 exportadores de productos agroalimentarios de América Central a los mercados europeos. Esto se hará a través de estas condiciones:

- Asistencia directa a las PYMES exportadoras a través del programa de *coaching* a las exportaciones, que incluye el desarrollo de la capacidad y el apoyo a la entrada en el mercado.
- Asistencia a las organizaciones de apoyo empresarial, en desarrollar y mejorar sus servicios a las comunidades de exportación.
- Inteligencia de mercado hecha a la medida para específicos productos agroindustriales en combinaciones de mercado.

Entre las entidades salvadoreñas que se encuentran colaborando para otros requerimientos que exige la UE para entrar a su mercado, se encuentran los siguientes programas de apoyo:

4.10.3. Programa de fortalecimiento al Sistema Nacional de Calidad

La Unión Europea apoya el programa de fortalecimiento al Sistema Nacional de Calidad (PROCALIDAD) para mejorar las condiciones en temas como medio ambiente, salud y derechos. En este Programa se han dado alcances significativos, tales como la creación de la Ley para el Sistema Salvadoreño de Calidad y su reglamento. Asimismo, se han creado nuevos organismos que tienen que ver con los temas de acreditación a empresas o personas, investigación sobre pesos, medidas, mejoramiento de calibración, supervisión, etc.

El organismo de normalización de El Salvador ya obtuvo reconocimiento internacional de los organismos normalizadores de los otros países. Ha sido reconocido como miembro pleno de la ISO, del Instituto de Estandarización Internacional, con voz y voto.

4.10.4. Programa de Responsabilidad Social Empresarial - RSE

La Fundación Empresarial por la Acción Social (FUNDEMAS) tiene como misión llevar la RSE al sector académico y empresarial, ya que en la actualidad la RSE ya no es una opción, sino una obligación para las empresas que están sobre todo en regiones como la UE.

Asimismo, dentro de la red IntegraRSE - grupo que aglutina a las organizaciones que promueven las RSE en Centroamérica-, se están haciendo esfuerzos que ayuden a empujar el tema lo más rápido posible, para poder estar a la altura de los requerimientos que exige la UE. De la misma forma, se está prestando atención a las regulaciones del respeto a los derechos humanos, en no utilizar niños en la producción y el cumplimiento de los derechos laborales y a las prácticas medioambientales.

4.10.5. Índice de Progreso Social - IPS Social

La Fundación Poma (ONG salvadoreña) lanzara el Índice de Progreso Social, con el propósito de contribuir en las propuestas de políticas públicas en El Salvador. Es una herramienta que reúne información histórica y comparativa sobre varias condiciones que determinan la calidad de vida en un país: servicios básicos, oportunidades y convivencia.

El objetivo de esta herramienta es tener una medición más exacta y relevante del desarrollo en los países, la cual ha sido presentada por Michael Porter, creador de otros índices económicos.

De acuerdo a lo expuesto en los capítulos 4 y 5 se puede apreciar que existe una evolución de los flujos comerciales y de capitales entre El Salvador y la Unión Europea, evolución que facilita la experiencia de internacionalización existente y que se pretende seguir impulsando, representando un aspecto positivo para el mejor aprovechamiento del AdA.

4.10.6. Sistema de Inteligencia Comercial

El Ministerio de Economía en conjunto con el Ministerio de Relaciones Exteriores y la Embajada de la Unión Europea presentó el Sistema de Inteligencia Comercial del Acuerdo de Asociación entre Centroamérica y la Unión Europea.

Este sistema tiene como objetivo dar a conocer el contenido y los beneficios que brinda el Acuerdo de Asociación de una manera más simple y accesible, a fin de que los exportadores e importadores salvadoreños puedan conocer el acuerdo y aprovechar al máximo las oportunidades que este les ofrece. El Sistema de Inteligencia Comercial incluye el uso de herramientas tecnológicas como videos tutoriales sobre temas clave del Acuerdo, fichas técnicas informativas sobre cómo interpretar las reglas de origen que debe cumplir un producto para obtener trato arancelario preferencial en la Unión Europea, así como también otros elementos necesarios para exportar hacia dicho mercado.

De acuerdo a la Asociación Azucarera de El Salvador (AAES) las exportaciones de azúcar y melaza hacia la Unión Europea ascendieron a \$25 millones entre enero y octubre (2014). Cabe mencionar que en el mes de mayo (2014) se realizó la primera exportación de 16,534 toneladas métricas de azúcar desde El Salvador hacia la Unión Europea, así como también 738 toneladas métricas de atún que se han exportado en lo que va del año, bajo el amparo del Acuerdo.

A un año de la entrada en vigor del pilar comercial del AdA las exportaciones salvadoreñas registran un leve incremento del 5%, según el MINEC.

4.10.7. Incremento financiero en el acuerdo de cooperación con la UE

La Unión Europea aumenta un 25% su cooperación con El Salvador. A finales de noviembre (2014) la UE firmó con el Gobierno de El Salvador un acuerdo de cooperación para los próximos 6 años (2014-2020), por alrededor de \$190 millones, siendo estos recursos no reembolsables para financiar proyectos de emprendedurismo para la juventud, la inclusión social y el desarrollo productivo.

4.10.8. Cámara de Comercio Europea en El Salvador

La UE está trabajando para crear una Cámara de Comercio Europea en El Salvador. Esta Cámara Europea sería única y tendría relación con las cámaras de comercio de países que ya existen y las embajadas de los Estados miembros. Sería para aquellos asuntos de interés común y, por tanto, que pueda haber un foro para que las empresas socias de esas cámaras tengan un actor. Ese actor puede ser la Eurocámara, que defienda sus intereses a un estrato superior.

Ya existe una oficina comercial de la UE para toda Centroamérica, siendo su sede en San José, Costa Rica.

Capítulo 5

Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación

5.1. Conclusiones

La internacionalización de la actividad empresarial se puede concretar como el conjunto de operaciones que facilitan la relación de vínculos entre la empresa y los mercados internacionales, mediante un proceso gradual que podría suscitarse desde una exportación hasta la implantación física en el mercado de destino.

Para los empresarios salvadoreños supone un cambio de mentalidad, ya que para competir en este entorno global, las empresas deben tener un concepto adecuado, ofrecer una garantía de la calidad y la trazabilidad de los productos que exportan. Además, ser capaces de dirigir su producción a los mercados potenciales, al segmento adecuado de consumidores y utilizar eficazmente los sistemas de comunicación.

La internacionalización viene a ser una herramienta para optimizar la competitividad de las empresas, aprovechando de esta manera las oportunidades que brinda la progresiva integración de los mercados. Así se ofrece la alternativa de incrementar la capacidad de acceso a los mercados, ya que permite a las empresas realizar economías de escala, la optimización de la estructura de costes y poder competir en un mercado globalizado, utilizando enfoques estratégicos que visualicen los factores internos y externos de la empresa (Porter, 1979), que son la base primordial para el impulso económico y la generación de empleo, de acuerdo a las teorías de internacionalización investigadas.

En definitiva, los enfoques desarrollados en el ámbito de la gestión de empresas y en la evolución de las teorías económicas no se

excluyen, sino que son complementarias, dado que las relaciones comerciales internacionales son muy complejas y no pueden ser explicadas por una sola causa.

El sector de alimentos y bebidas en la UE es altamente competitivo, es un pilar de la economía, y en muchos aspectos es un mercado maduro; sin embargo, continúa marcando la pauta en cuanto al desarrollo de nuevos productos y las tendencias de consumo a nivel mundial, en donde el valor agregado de los productos es fundamental para llamar la atención del consumidor, quienes cada vez buscan más innovaciones que le ofrezcan más salud, más seguridad, y un menor impacto sobre el ambiente.

Tanto para El Salvador como para la Unión Europea el sector de alimentos y bebidas es un motor importante de crecimiento económico, y la decisión de internacionalizar su actividad es una decisión estratégica que no puede tomarse a la ligera, ya que afectará a todas las áreas relacionadas con su desarrollo y comercialización. Hay que tener en cuenta los gastos ocasionados para su gestión comercial en general y para las adaptaciones técnicas del producto, si estas se requieren, y además, se demanda contar con recurso humano capacitado a todos los niveles de la empresa.

Existe un intercambio comercial entre El Salvador y la Unión Europea, representando para El Salvador sus principales socios comerciales: Alemania, España y Reino Unido. Las exportaciones salvadoreñas hacia la Unión Europea están concentradas principalmente en café y atún. El café es el principal producto de exportación de El Salvador hacia dicho mercado. Otros productos exportados son miel natural, melaza de caña, alcohol etílico y follajes, pero su participación aún es pequeña. Tomando en cuenta el total del intercambio comercial entre ambas regiones, El Salvador ocupa el puesto 119 en la lista de socios comerciales de la UE.

El Salvador se beneficia tanto del Régimen General SGP como el SGP Plus. El SGP Plus ofrece mayores ventajas a través de la suspensión total de los aranceles a la importación. Asimismo, para beneficiarse de las preferencias arancelarias del Régimen General del SGP y del SGP Plus los exportadores deberán cumplir con las normas de origen y los requisitos sanitarios y/o técnicos aplicables a su producto.

En esta investigación se han podido identificar algunos obstáculos al comercio existentes para las PYMES, los cuales son muy importantes de señalar para implementar líneas de acción, y lograr acceder y consolidarse en los nuevos mercados. Entre los obstáculos detectados podemos mencionar la falta de financiamiento, falta de información de los requerimientos en los mercados internacionales, la insuficiencia de recurso humano capacitado, las barreras mentales de los empresarios (cultura de internacionalización), las diferencias socioculturales, la distancia, los problemas socioeconómicos del país destino, no contar con la capacidad de producción para dar abasto, los rechazos de los productos exportados a la UE, la innovación, tecnología, clima de negocios y seguridad, entre otros. Además, este sector representa ser uno de los más estrictos en sus requerimientos técnicos dentro de la economía, ya que es un área muy delicada que exige brindar a los consumidores europeos la salud y la seguridad alimentaria en aspectos tales como requisitos de etiquetado, trazabilidad de los alimentos, el análisis de peligros y puntos críticos de control (APPCC o HACCP), empaquetado y requisitos de envasado, regulaciones para aditivos alimenticios, pesticidas y contaminantes, otras regulaciones, requisitos y normas específicas por producto, así como los procedimientos de importación, los procesos de control y otras normas que rigen el mercado, como el medioambiente, sociales y de calidad.

Respecto a la limitante presentada por las PYMES, de no poder cumplir con las demandas de producción de los mercados

internacionales, una medida a desarrollar sería la integración de las PYMES en las cadenas globales de valor.

De acuerdo a Porter (1999) se promocionan en muchos países los enfoques de Clúster y Redes de Innovación, que deben permitir el crear alianzas entre las PYMES de un mismo sector y una misma zona, no sólo para promover la innovación y la competitividad del sector en su conjunto, sino también para promover una mayor internacionalización.

De acuerdo a la Encuesta de Competitividad Empresarial (FUSADES, 2012) la mayoría de empresas (70%) opina que la principal ventaja que tienen con respecto a los competidores en los mercados de destino es la calidad; seguido por el grado de conocimiento de su marca (65%) y el tiempo de experiencia (62%).

La desventaja más mencionada en relación con los productos que venden en otros países es el elevado costo de operación (37%), seguido por el de publicidad (33%) y el de distribución (30%).

La experiencia que tiene El Salvador con el AdA de la Unión Europea no se puede percibir todavía, ya que el tiempo en vigencia todavía es muy incipiente. Sin embargo, vale la pena mencionar que en mayo (2014) se realizó la primera exportación de 16,534 toneladas métricas de azúcar desde El Salvador hacia la Unión Europea, así como también 738 toneladas métricas de atún que se han exportado en lo que va del año (2014), bajo el amparo del Acuerdo.

El Salvador cuenta con varios programas de apoyo a la internacionalización de las PYMES, que tienen que ver con el cumplimiento de los requerimientos técnicos de la UE y cuya misión es contribuir para que El Salvador sea una economía competitiva de la región, fundamentado en el aumento de la productividad, empleo y bienestar, entre los que se mencionan

la Iniciativa para la competitividad, Programa AI Invest, Programa bajo el CBI, Programa de fortalecimiento al Sistema Nacional de Calidad (PROCALIDAD), Programa de Responsabilidad Social Empresarial y el Sistema de Inteligencia Comercial, entre otros.

PROCALIDAD es uno de los programas de apoyo que ha estado trabajando para modernizar la administración de comercio respecto a los sistemas de calidad en cuanto a pesas, medidas, metrología, laboratorios, normas de calidad, reglamentos, etc.

El Ministerio de Economía, en conjunto con el Ministerio de Relaciones Exteriores y la Embajada de la Unión Europea, lanzó una herramienta tecnológica denominada "Sistema de Inteligencia Comercial del Acuerdo de Asociación entre Centroamérica y la Unión Europea". Este sistema tiene como objetivo dar a conocer el contenido y los beneficios que brinda el Acuerdo de Asociación de una manera más simple y accesible, a fin de que los exportadores y los importadores salvadoreños puedan conocer el acuerdo y aprovechar al máximo las oportunidades que este les ofrece.

A la fecha no se han logrado aprovechar al 100% todos los beneficios que los tratados comerciales alcanzan dar a los empresarios salvadoreños, por lo que es necesario incentivar a las PYMES para que comiencen su proceso de internacionalización y brindarles las herramientas y los factores apropiados para conseguirlo.

El objetivo general planteado en la investigación se cumple con este avance presentado, al dejar un diagnóstico condensado y general de la industria salvadoreña de alimentos y bebidas en relación al mercado de la UE, permitiendo de esta manera a los sectores público, académico y empresarial retomar las oportunidades de mejora observadas en los procesos de fabricación de los productos y las medidas o políticas prioritarias que pueden abordar. Al mismo tiempo, realizar un análisis comparativo y definir qué temas son esenciales para impartir

capacitaciones a corto plazo, si queremos iniciar un proceso de internacionalización al mercado de la Unión Europea; esto se puede localizar desde la página 75 hasta la página 94 de la presente investigación. Lo que se pretende es que la información sirva para mejorar el acceso de este sector al mercado de la Unión Europea, lo cual constituye un factor estratégico que puede favorecer el desarrollo y la sostenibilidad del sector, y actuar como impulso de la competitividad y el empleo, contribuyendo así a la economía de ambas regiones.

De acuerdo a los objetivos específicos, también abordados al inicio de esta investigación, nos deja claro los obstáculos prioritarios investigados deben afrontar los productos salvadoreños del sector alimentos y bebidas a la entrada de las aduanas de la Unión Europea (pág. 73 hasta la 75, y desde la pág. 75 a la 87), los cuales han sido detectados como oportunidades de mejora para que sirvan en temas puntuales de capacitación en el sector de alimentos y bebidas salvadoreños, y promover de esta forma el desarrollo de los recursos humanos a través de programas educativos idóneos para este fin, tal como se puede observar desde la página 75 hasta la 94. Asimismo, las diferentes líneas de acción que se han detectado a partir del marco teórico de esta investigación.

Para concluir con este trabajo de , podemos verificar las siguientes hipótesis planteadas:

- **H1.** La información que se transmita a tiempo a los sectores empresarial, público y académico, respecto al diagnóstico de la industria de alimentos y bebidas salvadoreños para internacionalizar sus exportaciones al mercado de la Unión Europea, influye positivamente en las empresas salvadoreñas a prepararse en sus debilidades para volverse más competitivas, lo cual representaría un ahorro en los costos de sus productos al evitar el rechazo de ellos.

La información que se brindará a través de esta investigación servirá para que los sectores académico, público y privado puedan tener otro insumo de cómo deben abordarse las debilidades que presenten los resultados generales de este estudio sobre la industria de alimentos y bebidas en El Salvador. Esta información brindada a tiempo a las instituciones relacionadas con el sector exportador, servirá para que puedan emprenderse medidas correctivas y reorientar esfuerzos en conjunto con los diferentes actores para crear sinergias y volverse más competitivos, tomando como meta el mercado de la UE.

Generará un impacto económico positivo, ya que ayudará a evitar el rechazo de los productos en la UE y se obtendrían ahorros en los costos de exportación de los productos al cumplir con las barreras de entrada que exige el AdA.

La información mostrada representa una alerta temprana para fortalecer la competitividad de las PYMES salvadoreñas en la industria de alimentos y bebidas, y además, servir de referencia en visualizar los aspectos y/o debilidades que están enfrentando las empresas al momento de querer iniciar un proceso de internacionalización hacia la UE y tomar en cuenta estos aspectos para poder realizar exportaciones eficientes y lograr abarcar un mercado de una gran magnitud.

Otro factor muy importante a considerar es encontrar los canales de transmisión adecuados para poder difundir la información en las vías correctas y que ésta llegue al público objetivo, de una forma eficiente y al más corto tiempo, información que podría ser a través de las alianzas con las instituciones involucradas en el sector empresarial/exportador a través de las herramientas tecnológicas de cada una -redes sociales, página web, etc.-, revistas y publicaciones empresariales, etc.

Mientras más información puntual se logre respecto al tema, mejor será el desarrollo que tengan las PYMES y se obtendrá un mayor provecho para la economía, ya que al concretar negocios a la UE se estarán generando empleos, y con esto se logrará aumentar los ingresos que se tienen en la economía salvadoreña.

- **H2.** La identificación de las oportunidades de mejora respecto a los obstáculos encontrados, se considera una ventaja al desarrollarlos como temas de capacitaciones, ya que son necesarios para la exitosa internacionalización mediante un enfoque estratégico.

Las capacitaciones relacionadas con el proceso de internacionalización de la empresa son temas indispensables para el desarrollo de éstas, y al desarrollarlos se estará solucionando una necesidad detectada para lograr una exitosa internacionalización. Esta iniciativa le otorga una ventaja competitiva. Así mismo, la asistencia técnica, la cual implica la elaboración de planes de negocio, estudios de factibilidad y de preinversión, es una asistencia fundamental que las instituciones de apoyo deben reforzar.

Entre los temas de capacitación que podrían impartirse para la industria salvadoreña de alimentos y bebidas están la innovación, encadenamientos productivos innovadores, desarrollo de buenas prácticas de RSE, emprendedurismo, barreras técnicas de entrada a la Unión Europea, requisitos de importación, y todos los otros temas que presentan obstáculos para su mejor desenvolvimiento.

- **H3.** Las PYMES salvadoreñas tienen la oportunidad de internacionalizar sus productos a la Unión Europea, siempre y cuando utilicen las sinergias y los mecanismos adecuados para volverse competitivas.

Es necesario la promoción de clústeres y redes para mejorar la participación de las PYMES en las cadenas de valor, a través del

fomento y el fortalecimiento de los vínculos a nivel local entre universidades, instituciones de investigación, laboratorios y de las PYMES, como por ejemplo la financiación de los programas cooperativos de investigación.

Es importante la promoción de vínculos comerciales entre las empresas multinacionales y las PYMES a través de la identificación y la creación de cooperaciones entre socios potenciales garantizando al mismo tiempo la diversificación de los socios para evitar la dependencia de un solo socio. Ayudar a las PYMES a desarrollar su capacidad de negociación y las habilidades con las empresas multinacionales a través del apoyo institucional (creación de conciencia) y las medidas de formación.

- **H4.** Las debilidades que presentan las PYMES, de alimentos y bebidas salvadoreñas, cuyo objetivo es la internacionalización al mercado de la Unión Europea no representan una limitante a mediano plazo para lograr exportar sus productos a dicha región.

Las PYMES exportadoras muestran potencial de desarrollo, ya que la mayoría de sus propietarios presentan la característica de ser emprendedores. Sin embargo, gran parte de ellas no cuentan con la suficiente innovación, pues muchas de las herramientas necesarias no se encuentran a su alcance.

Tendrían que iniciar su proceso de internacionalización inmediatamente, tomando en cuenta todas las herramientas y los obstáculos encontrados, para prepararse y estar listos cuando deseen incursionar a dicho mercado; sin embargo, este sector ya tiene un adelanto en los requerimientos de salud y seguridad alimentaria debido al CAFTA, y podrán complementar los requisitos que exige la UE aquellas empresas que ya tengan una experiencia exportadora, a menos que busquen alianzas con socios estratégicos en ambos mercados, ya sea para distribución o fabricación local.

Las oportunidades existen y son muchas, pero en realidad el reto está en todo lo que podríamos hacer y aprovechar para mejorar nuestra introducción/presencia en la UE.

5.2. Limitaciones

Las principales limitantes encontradas respecto a este trabajo de investigación se direccionan al ámbito bibliográfico en referencia a la escasa información encontrada específicamente de El Salvador con relación al AdA por parte del sector privado, ya que los estudios se basan mayormente de región a región (CA-UE).

Por ser el AdA un tema relativamente nuevo se observan restricciones referentes a la obtención de información de casos de éxito salvadoreño, al análisis de la información empresarial por parte del sector privado en cuanto a la internacionalización a la UE, el cual presenta un vacío en este momento. Del mismo modo, la información sobre los organismos públicos y estadísticas de la actividad empresarial que se encuentra disponible por parte de las instituciones gubernamentales está un poco desactualizada.

5.3. Futuras líneas de investigación

La presente investigación nos permitirá abordar el tema de la internacionalización desde diferentes aspectos estratégicos. Desde mi perspectiva, a continuación describo algunas propuestas de las principales líneas de investigación a explorar, inferidas de este estudio, en el orden considerado de importancia:

1. Tomando como punto de referencia el modelo de la estrategia competitiva de Porter, cuál sería el análisis del proceso estratégico, como ventaja competitiva, que tendría que abordar El Salvador al internacionalizar sus productos al mercado de la UE.

2. Las empresas europeas que exportan e importan de El Salvador o hacia El Salvador, qué experiencia han tenido con los flujos comerciales y barreras de entrada en dicho mercado.
3. Investigar cuáles son las causales o razones de los productos salvadoreños exportados y rechazados por la UE, ya que eso nos brindará un diagnóstico actualizado de la industria de alimentos y bebidas que serían las debilidades reales que van surgiendo en la industria alimentaria salvadoreña.
4. Investigar la posibilidad de implementar un "Observatorio de Internacionalización (exportaciones) para PYMES", en donde se monitoreen las nuevas regulaciones que van surgiendo en la industria de alimentos y bebidas de la Unión Europea, para mantener a las empresas salvadoreñas con información estratégica y actualizada.
5. De acuerdo a la teoría de los "*Born Global*", cuáles serían los factores que influyen en los procesos de internacionalización acelerada en las PYMES salvadoreñas.
6. Basado en el modelo del diamante de Porter y clústeres, cuál sería el análisis del estudio de competitividad de la industria de alimentos de El Salvador al internacionalizar sus productos a la UE.
7. La cadena de valor de la industria salvadoreña de alimentos como modelo de desarrollo estratégico para la internacionalización a la UE.
8. La evolución de las redes tecnológicas y la innovación: instrumentos claves de la internacionalización de la industria salvadoreña de alimentos.

Referencias bibliográficas

- Aesan, (2010). "La seguridad alimentaria en la Unión Europea: Bases para la confianza" en Fundación Triptolemos. [En línea]. Mayo. España, disponible en <http://www.triptolemos.org/archivos/SeguridadalimentariaBasesconfianza.pdf> [Accesado el 29 de marzo de 2014].
- Ahokangas, P., (1998). Internationalization and resources: an analysis of processes in Nordic SMSS, doctoral dissertation, Vaasa, Universitas Wasaensis.
- Andersen, O., (1997). "Internationalisation and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks". Management International Review. Vol. 37: 27-42.
- Andersson, S., (2000). The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. International Studies of Management & Organization. Vol. 30, Iss. 1: 63-92.
- Banco Central de Reserva de El Salvador, (2013). "Capítulo IV" en Revista Trimestral [En línea], Julio-Septiembre 2013, San Salvador, BCR, disponible en <http://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/1391032284.pdf> [Accesado el 4 febrero de 2014].
- Banco Interamericano de Desarrollo, (2010a). "Cómo exportar a la Unión Europea" en MINEC. [En línea]. Marzo. Centroamérica. ECORYS Nederland BV, disponible en <http://www.minec.gob.sv/cajadeherramientasue/images/stories/buttons/btn7/guia-como-exportar-a-la-ue.pdf> [Accesado el 29 de marzo de 2014].
- Benito, G. y G. Gripsrud, (1992). "The expansion of foreign direct investments: discrete rational location choices or a cultural learning process?", Journal of International Business Studies, Vol. 23, número 3, pp. 461-476.
- Bernard, A. y J. Jensen, (1995). "Exporters, jobs and wages in U.S. manufacturing: 1976-87", Brookings Papers on Economic Activity: Microeconomics, pp. 67-112.
- Bilkey, W. y G. Tesar, (1977). "Export behaviour of smaller-sized Wisconsin manufacturing Firms". Journal of International Business Studies, volumen 8, número 1, pp. 93-98.
- Bogner, W., Thomas, H. y J. McGee, (1996). "A longitudinal study of the competitive positions and entry paths of european firms in the U.S. pharmaceutical market", Strategic Management Journal, vol.17, pp. 85-107.
- Brander, J. A. y P. Krugman, (1983). "A reciprocal dumping model of international trade", Journal of International Economics, vol. 15, pp. 313-321.
- Brooke, M., (1986). International management. A review of strategies and operations. Stanley Thornes Ltd. 1992.
- Buckley, P. y M. Casson, (1976). The future of multinational enterprise, McMillan, London.

- Campos, Mario. (2010). "Introducción a los aspectos a tomar en cuenta para exportar a la Unión Europea" en slideshare. [En línea]. Marzo. El Salvador. Universidad de El Salvador, disponible en http://www.slideshare.net/marito_alf/introduccion-aspectos-a-tomar-en-cuenta-para-exportar-a-la-ue [Accesado el 29 de marzo de 2014].
- Carbaugh, J. (2010). International economics. Decimotercera Edición. Editorial South Western College. Estados Unidos.
- Casillas, J., (1998). La internacionalización de la empresa: la dimensión internacional de la empresa española. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Sevilla.
- Castillo, J., (2011). "Internacionalización y políticas de apoyo a las PYMES en la Unión Europea" en Eclac. [En línea]. Diciembre de 2011, Santiago de Chile, CEPAL, disponible en http://www.eclac.cl/ddpe/noticias/paginas/9/45599/Internacionalizacion_y_apoyo_PYME.pdf [Accesado el 5 de abril de 2014].
- Cavusgil, S.T. (1980). "On the internationalization process of firms". European Research, Vol. 8, november, pp. 273-281.
- Centrex, (2009abc). "Sistema generalizado de preferencias régimen general y SGP Plus" en Infocentrex. [En línea]. Julio - Septiembre 2009 Año 11 n.º 3, disponible en https://www.centrex.gob.sv/scx_html/INFOCENTREX%20JULIO-SEPT-09.pdf [Accesado el 23 de abril de 2014].
- CBI, (2014). "El Salvador" en Centre for the promotion of imports from developing countries. [En línea]. Unión Europea, disponible en <http://www.cbi.eu/About%20CBI/countries/EI%20Salvador/190> [Accesado el 29 de marzo de 2014].
- Comisión de las Comunidades Europeas, (2000). "Libro blanco sobre seguridad Alimentaria en Europa". [En línea]. Diciembre. Bruselas, disponible en http://ec.europa.eu/dgs/health_consumer/library/pub/pub06_es.pdf [Accesado el 29 de marzo de 2014].
- Comisión Europea, (2006). "El funcionamiento de la Unión Europea" en Gobierno de Aragón. [En línea]. Luxemburgo. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, disponible en http://www.aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/Departamentos/PresidenciaJusticia/Areas/PJ_04_Informacion_de_la%20Union_europea/01_Europe_Direct_Aragon/Publicaciones%20de%20la%20Uni%C3%B3n%20Europea/EI%20funcionamiento%20de%20la%20Uni%C3%B3n%20Europea.pdf [Accesado el 15 de febrero de 2014].
- Comunidades Europeas, (2004). "La Unión Europea, América Latina y el Caribe: una asociación estratégica" en EUROsocial Fiscalidad. [En línea]. Italia. Comunidades Europeas, disponible en http://www.eurosocialfiscal.org/uploads/documentos/La_UE_y_ALAC_una_asociacion_estrategica.pdf [Accesado el 22 de marzo de 2014].
- Coviello, N. y A. Mcauley, (1999). "Internationalisation and the smaller firm: A review of contemporary empirical research". Management International Review. Vol 39, Iss. 3: 223-256.

- Cuenca, E. *et al.*, (2012). "Manual de comercio internacional" en Extenda. [En línea]. Primera edición 2012, Sevilla, Extenda – Agencia Andaluza de Promoción Exterior, S.A., disponible en http://www.extenda.es/catedras/descargas_generales/estudios/ext/manual_comercio_internacional_final.pdf [Accesado el 13 de abril de 2014].
- Czinkota, M., (1982). "Export development strategies: U.S. promotion policy", Praeger Publishers, New York.
- Dana, L., (2001). "Introduction network, internationalization in policy". Small Business Economics. [En línea]. Vol.16, pp. 57-62, disponible en http://www.academia.edu/3165414/Networks_Internationalization_and_Policy# [Accesado el 30 de marzo de 2014].
- Dunning, J., (1981). International production and the multinational enterprise, Allen & Urwin, Londres.
- El Salvador Noticias.net, (2012). "BCR presenta comportamiento de exportaciones salvadoreñas en enero 2012" en El Salvador Noticias. net. [En línea]. El Salvador, disponible en <http://www.elsalvadornoticias.net/2012/02/29/bcr-presenta-comportamiento-de-exportaciones-salvadorenas-en-enero-2012/> [Accesado el 29 enero de 2014].
- Encuesta de Competitividad Empresarial, (2013). "Desempeño de la competitividad empresarial" en Iniciativa para la Competitividad. [En línea]. Junio, disponible en http://competitividadelsalvador.org/attachments/article/107/Encuesta%20Competitividad%20Empresarial_junio2013.pdf [Accesado el 29 de abril de 2014].
- Europa, (2014a). "América Central" en Servicio Europeo de Acción Exterior. [En línea]. Unión Europea, disponible en http://eeas.europa.eu/ca/index_es.htm [Accesado el 23 de marzo de 2014].
- Europa, (2014b). "Multilingüismo" en Cultura y Educación. [En línea]. Unión Europea, disponible en http://europa.eu/pol/mult/index_es.htm [Accesado el 29 de marzo de 2014].
- Europa, (2014c). "Adhesión de la Comunidad Europea a la Comisión del Codex Alimentarius" en Síntesis de la Legislación de la UE. [En línea]. Unión Europea, disponible en http://europa.eu/legislation_summaries/food_safety/international_dimension_enlargement/f84006_es.htm [Accesado el 23 de marzo de 2014].
- Fillis, I., (2001). "Small firm internationalisation: An investigative survey and future research directions". Management decisions. [En línea]. Vol.39, num. 9, pp. 767-783, disponible en http://eco83.econ.unito.it/dottorato/marco_lamieri/fdi/10.pdf [Accesado el 30 de marzo de 2014].
- FUSADES, (2003). "Informe de Desarrollo Económico y Social 2003: Competitividad para el desarrollo" en el Departamento de Estudios Económicos y Sociales. [En línea]. Primera edición, Agosto de 2003, EDICPSA, disponible en http://www.fusades.org/index.php?option=com_ownloads&Itemid=95&view=finish&cid=707&catid=56&lang=es [Accesado el 25 de abril de 2014].

- Gobierno de El Salvador, (2013). "Acuerdo de asociación: Ofreciendo oportunidades para el desarrollo" en Acuerdo-AdA-para-web_es. [En línea]. San Salvador. Impresos Múltiples, S. A. de C.V., disponible en http://eeas.europa.eu/delegations/el_salvador/documents/related_links/acuerdo-ada-para-web_es.pdf [Accesado el 23 de marzo de 2014].
- González, R., (2011). "Diferentes teorías del comercio internacional" en Tendencias y Nuevos Desarrollos de la Teoría Económica. [En línea]. Enero-Febrero 2011. N.º 858. España. ICE, disponible en http://www.revistasice.com/cache/pdf/ice_858_103-118_9f7a85dc90a777675e3e806341418974.pdf [Accesado el 15 de abril de 2014].
- Harland, S. y C. Wheeler, (2000). "Reflections on entry mode choice". Presentado en 26th Annual Conference de la European International Business Academy. Diciembre, pp. 10-12. Holanda. Maastrich, disponible en <http://www.fdewb.unimaas.nl/eiba2000/program/papers/harland.pdf> [Accesado el 13 de marzo de 2014].
- Hymer, S., (1976). "The international operations of national firms: A study of direct foreign investment, MIT Press. Cambridge, MA.
- Iniciativa para la Competitividad, (2012). "Agenda de competitividad 2012-2013" en Propuesta de Acciones. [En línea]. Mayo 2012, disponible en <http://www.competitividadelsalvador.org/attachments/article/36/Agenda%20de%20Competitividad%20-%20Propuesta%20de%20acciones.pdf> [Accesado el 29 de mayo de 2014].
- Johanson, J. y F. Wiedersheim-Paul, (1975). "The internationalization of the Firm: Four swedish cases" en Journal of Management Studies, October, pp. 305-322.
- Johanson, J. y LG. Mattsson, (1988). "Internationalisation in industrial system – a network approach", en Hood, N., and J. Vahlne (ed), Strategies in Global Competition, Croom Helm, New York, pp. 287-314.
- Johanson, J. y J. Vahlne, (1977). "The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment". Journal of International Business Studies, Volumen 8, número 1, pp. 23-32.
- Kindleberger, C., (1969). "American business abroad". New Haven, Yale University Press.
- Krugman, P.; Obstfeld, M. y J. Marc, (2012ab). International economics, theory and policy. Novena Edición. Editorial Pearson Education, Inc. Estados Unidos.
- Krugman, P. (1979). "Increasing returns, monopolistic competition, and international Trade", Journal of International Economics, Volumen 9, páginas 469-479.
- Krugman, P. y M. Obstfeld, (2001). "Economía internacional, teoría y política" en Ebooks. [En línea]. 5.ª Edición, Editorial Addison-Wesley, Madrid, disponible en <http://ebookspdfs.org/read/hZHMvMjAxMi80NjgvNDU2ODcvMS9Eb2N1bWVudG8ucGRm/c2FYWhfMjAxMEVDT05PTUIBIEIOVEVSTkFDSU9OQUw> [Accesado el 15 de abril de 2014].

- Leiva, G., (2007). "El fenómeno de las empresas de acelerada internacionalización conocidas como *Born Global*" en Bibliodigital. [En línea]. Costa Rica, disponible en http://bibliodigital.itcr.ac.cr/xmlui/bitstream/handle/2238/3083/Informe_Final.pdf?sequence=1 [Accesado el 15 de abril de 2014].
- Lucanera, R. y G. González, (2011). "Internacionalización del proceso productivo: una reseña sobre la literatura especializada" en Ecos de Economía. [En línea]. Año 15, n.º 32, enero-junio 2011, pp. 135, Medellín-Colombia, disponible en <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/ecos-economia/article/view-File/328/333> [Accesado el 5 de abril de 2014].
- Lugo, J. (2007). "El proceso de internacionalización de las empresas en el mundo competitivo y globalizado actual", en Contribuciones a la Economía. [En línea]. Junio, disponible en <http://www.eumed.net/ce/2007b/jelb1.htm> [Accesado el 30 de marzo de 2014].
- Lugones, G., (2001). "Teorías del comercio internacional". Carpeta de trabajo de la Universidad Virtual de Quilmes. [En línea]. Primera edición: agosto de 2001. Universidad Nacional de Quilmes. Argentina, disponible en <http://www.virtual.unq.edu.ar> [Accesado el 15 de abril de 2014].
- Luo, Y., (2000). "Dynamic capabilities in international expansion". Journal of World Business, Vol. 35, april, pp. 355-378.
- Markusen, J.; Melvin, J.; Maskus, K. y W. Kaempfer, (1995). International trade: theory and evidence. Primera Edición. Mc-Graw Hill, Inc. University of Colorado.
- MINEC, (2013). "Ratifican entrada en vigor para el 1 de octubre del Acuerdo Asociación entre El Salvador y UE." en SICE. [En línea]. San Salvador, disponible en http://www.sice.oas.org/TPD/CACM_EU/Entry_into_force/ACCUE_SLV_inforce_s.pdf [Accesado el 15 de marzo de 2014].
- MINEC, (2014a). "Acuerdo de asociación centroamérica – Unión Europea. Pilares de acuerdo de asociación" en Caja de Herramientas. [En línea]. San Salvador, disponible en <http://www.minec.gob.sv/cajadeherramientasue/index.php/el-acuerdo-de-asociacion-ca-ue/resultados-del-acuerdo/informacion-general.html> [Accesado el 23 de marzo de 2014].
- MINEC, (2014b). "Acuerdo de asociación Centroamérica – Unión Europea. Antecedentes y situación Actual" en Caja de Herramientas. [En línea]. San Salvador, disponible en <http://www.minec.gob.sv/cajadeherramientasue/index.php/el-acuerdo-de-asociacion-ca-ue/antecedentes/107-las-relaciones-comerciales-ca-ue.html> [Accesado el 23 de marzo de 2014].
- MINEC, (2014c). "Acuerdo de Asociación Centroamérica – Unión Europea. Información general" en Caja de Herramientas. [En línea]. San Salvador, disponible en <http://www.minec.gob.sv/cajadeherramientasue/index.php/el-acuerdo-de-asociacion-ca-ue/resultados-del-acuerdo/informacion-general.html> [Accesado el 15 de marzo de 2014].
- Monzón, J. y R. Chávez, (2014). "La economía social en la Unión Europea", en The

European Economic and Social Committee. [En línea]. Unión Europea. Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa, disponible en <http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/qe-30-12-790-es-c.pdf> [Accesado el 4 febrero de 2014].

Oficina de la Delegación de Comisión Europea, (2003). "Las conferencias ministeriales del diálogo de San José (1984- 2002)", en El Instituto de Estudios Políticos de París. [En línea]. Costa Rica. Andrew Standley, disponible en http://www.sciencespo.fr/opalc/sites/sciencespo.fr.opalc/files/Las_Conferencias_Ministeriales_del_Dialogo_de_San_Jose1984-20021_0.pdf [Accesado el 22 de marzo de 2014].

One World - Nations Online, (2014). "Interactive map of european states" en Nationsonline. [En línea]. European Union, disponible en http://www.nationsonline.org/oneworld/europe_map.htm [Accesado el 29 de marzo de 2014].

Parlacen, (2013). "Día de la integración" en Parlamento Centroamericano Dirección de Comunicación. Guatemala, disponible en <http://www.parlacen.int/Prensa/Prensa/tabid/145/EntryId/745/Dia-de-la-integracion.aspx> [Accesado el 29 de marzo de 2014].

Pérez, Y., (2011). "¿Son suficientes los mecanismos de internacionalización ofrecidos por el gobierno a las PYME colombianas?". Red de Bibliotecas UMNG. [En línea]. 2011. Bogotá. Universidad Militar Nueva Granada, disponible en <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/3237/2/PerezBonillaYennyAlexandra2011.pdf> [Accesado el 13 de abril de 2014].

Porter, M., (1979). How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review, March 1979.

Porter, M., (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press, New York, 1980.

Porter, M. E. (1999). Clusters and competition: New agendas for companies, governments, and institutions. Harvard Business School Press, 1999.

PROEXPORT, (2001). "Guía como exportar", en Crecer. [En línea]. Proexport Colombia 200-2001, disponible en <http://www.crecer.org.gt/media/documents/1089842503.pdf> [Accesado el 5 de abril de 2014].

Rasmussen, E. y T. Madsen, (2002). "The Born Global Concept", Paper for the EIBA Conference, December.

Reid, S., (1981). "The decision-maker and export entry and expansion". Journal of International Business Studies, Vol. 12, Fall, pp. 101-112.

Root, F., (1987). Entry strategies for international markets, Lexington Books, London.

Roth, K., (1995). "Managing international interdependence: CEO characteristics in a resource based framework". Academy of Management Journal, Vol. 38, January, pp. 200-231.

- SIECA, (2007ab). "Las relaciones comerciales entre Centroamérica y la Unión Europea" en Secretaría de Integración Económica Centroamericana. [En línea]. Guatemala, disponible en <http://www.sieca.int/PortalData/Documentos/BF515F84-F9C1-4AAA-81F4-EFD189A37A0E.pdf> [Accesado el 25 de marzo de 2014].
- Trade Map, (2014). "Trade statistics for international business development". Base de datos, disponible en <http://legacy.intracen.org/marketanalysis/TradeMap.aspx>. [Accesado el 25 de abril de 2014].
- Urquilla, A., (2014). Reporte de los productos centroamericanos exportados y rechazados por la FDA para los meses de Diciembre 2013- Enero y Febrero 2014, Primera edición, San Salvador, Editorial de la UFG.
- Vernon, R., (1966). "International investment and international trade in the product cycle" en *Quarterly Journal of Economics*, pp. 80, 190-207.
- Williamson, O., (1975). "Markets and hierarchies". New York, Free Press.
- Woller, T., (2010ab). "Guía para la exportación de productos agrícolas y alimentos a la Unión Europea" en BID Sector de integración y comercio. [En línea]. Notas Técnicas # BID-NT-112, Mayo, disponible en <http://www.camaralima.org.pe/bismarck/DESCARGAS/ AccesoEEUU-UE/GUIAS%20BID/GUIA%20SPS%20 PARA%20EXPORTAR%20UE.pdf> [Accesado el 25 de abril de 2014].
- Young, S., Hamill, J., Wheeler, C. y J. Davies, (1991). "Penetración y desarrollo de los mercados internacionales". Estrategias y Gestión, Plaza y Janés, Barcelona.

Anexo 1. Requisitos más importantes para la importación de alimentos de tres grupos amplios

1. Productos alimenticios de origen animal

Procedimientos de importación:

- Todos los productos estarán sujetos a un control de importación relativo a la higiene y la sanidad animal en un punto de inspección en la frontera de la Comunidad por la que ingresa el producto (la información de contacto de dichos puntos de control se encuentra disponible por país en http://ec.europa.eu/food/animal/bips/bips_contact_en.htm).
- Se deberá cursar notificación previa al arribo de los productos al puesto fronterizo de inspección (por el sistema TRACE, en <https://sanco.ec.europa.eu/traces/security/askLogin.do>).
- Las consignaciones y todos los certificados (con base en la legislación veterinaria de la UE) deberán presentarse en el puesto fronterizo de inspección.
- En algunos casos es posible que ciertas medidas especiales de seguridad adicionales sean de aplicación. En los puestos fronterizos de inspección, los productos podrán ser sometidos a controles de aditivos alimenticios, irradiación alimenticia o de los materiales en contacto con el alimento.

Requisitos de higiene de los alimentos:

- Las obligaciones que deben cumplir los procesadores de alimentos en terceros países incluyen: una obligación general de monitorear la seguridad alimentaria de todos los productos y procesos bajo su responsabilidad; realizar previsiones generales de higiene para productos primarios; cumplir con requisitos detallados posteriores

a la producción primaria; en algunos casos, cumplir con requisitos microbiológicos; llevar a cabo los procedimientos con base en principios HACCP; y registrar los establecimientos.

- Las obligaciones que deben cumplir los importadores incluyen: los productos a importarse deben provenir de un país que se encuentre dentro de la lista de la Comunidad; asegurarse de que los productos se ponen a disposición en los puestos fronterizos de inspección; cumplir con todos los requisitos de sanidad animal. En algunos casos, los productos deben provenir de un establecimiento reconocido, tener una marca de identificación o de salubridad, o ser acompañados por un certificado emitido por una autoridad competente del país en desarrollo.
- Las obligaciones que deben cumplir las autoridades competentes del tercer país incluyen: ofrecer garantías (o su equivalencia) respecto del cumplimiento con los requisitos de la UE, asegurando el cumplimiento de sus servicios de control con los criterios operacionales, cumplimiento de los requisitos de la UE de aquellos establecimientos autorizados para exportar a la UE y satisfacción de los requisitos de certificación.

Requisitos de sanidad animal:

- Todos los productos de origen animal deben cumplir con los requisitos establecidos para prevenir la introducción de enfermedades animales a la UE. Estos requisitos se relacionan con la producción, el procesamiento, la distribución y el posicionamiento de los productos para consumo humano.

Otros requisitos de salubridad:

- Podrán aplicarse requisitos específicos de otros grupos de productos en relación con: contaminantes y residuos; el uso de aditivos alimenticios, radioactividad; materiales en contacto

con los productos alimenticios; sustancias que generan un efecto hormonal; productos alimenticios congelados; productos alimenticios para propósitos nutricionales particulares; y organismos genéticamente modificados.

Requisitos de bienestar animal:

- Establecen ciertas condiciones para realizar la matanza de animales en forma humanitaria.

2. Productos alimenticios de origen no animal

Procedimientos de importación relacionados con la salubridad de los alimentos:

- El importador debe asegurarse de que se cumplan los requisitos generales de importación en relación con la salubridad de los alimentos y otros aspectos de seguridad alimentaria.
- Los alimentos de origen no animal podrán ser sometidos a controles con base en planes de control que, en virtud de sus riesgos potenciales, hayan implementado los Estados Miembros a través de sus legislaciones nacionales.
- En principio, los alimentos de origen no animal podrán entrar en la UE sin una certificación que haya sido emitida por parte de las autoridades competentes de un país tercero y están exentos del requisito de notificación previa.

Procedimientos de importación relacionados con la sanidad vegetal:

- Algunas plantas y productos vegetales deben estar acompañados por un certificado fitosanitario (véase la parte B del anexo V de la Directiva 2000/29/EC). Es obligatorio que dichas plantas y vegetales se sometan a revisiones de sanidad

vegetal, identidad y controles documentarios. Los importadores de estos productos deben registrarse obligatoriamente ante las autoridades responsables del Estado Miembro correspondiente.

Requisitos de salubridad para alimentos:

- Las obligaciones de los procesadores de alimentos en terceros países incluyen: la obligación general de monitorear la seguridad de todos los productos y procesos alimenticios bajo su responsabilidad; realizar previsiones generales de higiene para productos primarios (materias primas); implementar requisitos minuciosos de higiene en el procesamiento de estas materias primas; en algunos casos, implementar requisitos de tipo microbiológico; cumplir con los procedimientos y los procesos con base en los principios HACCP y registrar los establecimientos.

Otros requisitos sanitarios:

- Podrán aplicarse requisitos adicionales de productos específicos de otros grupos en relación con: contaminantes; niveles máximos de residuos por pesticidas; la adición de conservantes; materiales en contacto con los productos alimenticios; irradiación de los alimentos; comidas novedosas; radioactividad; alimentos congelados; productos alimenticios o derivados con propósitos nutricionales específicos; y organismos genéticamente modificados.

Requisitos de sanidad vegetal:

- Ciertas plantas y productos vegetales deberán cumplir obligatoriamente con los requisitos fitosanitarios.

Niveles incrementados de control:

- Con base en algún riesgo ya conocido o emergente, la Comunidad

Europea podrá emitir una lista de productos alimenticios de origen no animal que deberán someterse a niveles mayores de control oficial. En tal caso, se establecen puntos de entrada específicos y los operadores de alimentos están obligados a notificar por anticipado el arribo de estos productos.

3. Productos compuestos

Requisitos de salubridad:

- Todos los requisitos básicos de higiene alimenticia se aplican a este tipo de productos. Para los procesadores de alimentos en terceros países estas obligaciones incluyen: la obligación general de monitorear la seguridad de los alimentos y procesos bajo su responsabilidad; implementar las previsiones generales de higiene para materias primas; implementar requisitos minuciosos para procesos sucesivos de producción; en algunos casos, implementar requisitos microbiológicos; realizar sus procesos con base en los principios HACCP; y registrar sus establecimientos.
- Los procesadores de alimentos compuestos deben asegurarse de que: los componentes procesados de origen animal cumplan con los requisitos para productos de origen animal; el tercer país de donde provienen dichos componentes esté incluido en el listado de países aprobados por la Comunidad Europea; el establecimiento que despachó, obtuvo o preparó el componente se encuentra en una lista autorizada para hacer estas exportaciones a la UE; el operador pueda demostrar lo antes mencionado con la documentación pertinente.

Otros requisitos sanitarios:

- Se podrán aplicar requisitos adicionales de otro grupo de

alimentos en relación con: contaminantes; el uso de aditivos alimenticios; irradiación de alimentos; radioactividad; sustancias alimenticias congeladas; productos alimenticios con propósitos alimenticios específicos; y organismos genéticamente modificados (GMOs).

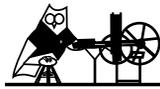
Requisitos de sanidad animal:

- Algunos productos compuestos podrán requerir una inspección en un puesto fronterizo de inspección para verificar si se han cumplido todos los requisitos de sanidad animal.

Requisitos de sanidad vegetal:

- Es poco probable que los productos compuestos sean sujetos a requisitos de sanidad vegetal, al menos que el producto sea categorizado bajo la definición de plantas o productos vegetales. Más detalles y vínculos a la legislación específica disponibles en el "Guidance Document" en http://ec.europa.eu/food/international/trade/interpretation_imports.pdf

Más información sobre los requisitos específicos para su producto por país de origen y país de destino disponible en <http://exporthelp.europa.eu/thdapp/taxes/rvlet?languageId=EN&status=null&CFID=2471740&CFTOKEN=62803948&jsessionId=-6430d1690e0e4e266ac2&newLanguageId=ES>



Impreso en
Talleres Gráficos UCA,
en febrero de 2016
San Salvador, El Salvador, C.A.
La edición consta de 300 ejemplares.



LA INDUSTRIA

de alimentos y bebidas en El Salvador:
Una perspectiva desde la internacionalización a la Unión Europea

“El presente trabajo reúne investigaciones, análisis y experiencias recabados de las políticas comerciales. También incluye historias de éxitos y fracasos a través de casos prácticos y ejemplos. Se espera que los empresarios y las organizaciones del sector privado puedan utilizar esta valiosa investigación para evaluar el impacto de las políticas y normativas comerciales sobre la competitividad de sus negocios.”

Elisa Peña de Valiente

Cerente Administrativo-Financiero del Grupo VAPE
El Salvador, Centroamérica



Alicia Urquilla Castaneda (San Salvador, El Salvador, 1958)

Consultora especialista en gestiones de comercio internacional en las cuales ha creado sinergias entre los diferentes actores involucrados. Con amplia experiencia en investigaciones científicas con análisis estratégico en las áreas de inteligencia competitiva, encadenamientos productivos y mercadeo, con el objetivo de brindar un aporte al incremento de la competitividad en los sectores privado, público y académico. Ha tenido a cargo el emprendimiento de diferentes proyectos en diversas áreas empresariales y educativas. Investigadora asociada del ICTI-UFC.



Visita nuestro
sitio web

ISBN 978-99923-47-45-4