



Universidad del Azuay Facultad

de Ciencias Jurídicas

Carrera de Estudios

Internacionales

**ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS
EMPRESAS EXPORTADORAS AFILIADAS
A LA CORPORACIÓN MUCHO MEJOR
ECUADOR “LA HUELLA”**

Autoras:

**Mardou Louise Calderón Alvarado
Doménica Fernanda Delgado Quezada**

Directora:

Mgs. Melita Vega

**Cuenca – Ecuador
2023**

DEDICATORIA

A mis padres Eduardo y Clasina, por sus enseñanzas,
su amor incondicional, su lucha constante,
y por creer firmemente en mí
y en mis logros.

A mis hermanas Johanna y Clasina, por ser mis incondicionales y
cómplices;
mi pilar, mi fortaleza y ejemplo a seguir.

A mis sobrinos Sofía y Diego por ser el motor de mi vida, por sacar mi
mejor versión.

A mi enamorado, Patricio Medina, por estar a mi lado y brindarme
siempre su apoyo infinito.

A mi familia, especialmente a mis abuelos quienes me han enseñado a
perseguir mis sueños.

A una persona muy especial, Melina,
quien ha sido parte importante durante toda mi
vida, con su cariño e inspiración, ha sido
mi guía y mi confidente.

Finalmente, a mi compañera de tesis,
Doménica Delgado, quien me ha brindado
su amistad, su apoyo y motivación,
reflejado en este trabajo
que hemos realizado juntas.

Mardou Calderón.

DEDICATORIA

A mi Lua, mi corazón que me acompañó durante toda mi carrera y mi formación profesional, que me acompañó durante las noches largas de estudio, mis miedos y mis indecisiones. Mi Luita esto va por ti.

Doménica Delgado

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento más sincero para Mgs. Melita Vega, mi directora de tesis, de quien tuve el honor de haber sido alumnas, por compartir sus conocimientos y brindarme su apoyo a lo largo de este trabajo.

A todo el equipo y personal que conforman la Corporación Mucho Mejor Ecuador, “La Huella”, por la oportunidad de formar parte de este proyecto; ofrecerme información, orientación, preparación y su seguimiento para el desarrollo de este trabajo de titulación. A todo el cuerpo docente de la Universidad del Azuay, quienes aportaron en mi formación académica por su guía, conocimiento y enseñanzas impartidas durante toda mi carrera universitaria.

Mardou Calderón.

AGRADECIMIENTO

Gracias a todas las personas poderosas que han sido parte de mi camino.

A mi mami que gracias a ella soy la mujer que puedo ser hoy; mi abuelita que siempre ha creído en mí, mi abuelito por su apoyo sin límites; y mi ñaño por todas las risas. Mis amigas Ana, Cristina, Domenica, Karla y Sofia por su presencia en mi vida; y mi amiga, colega y compañera de tesis Mardou, por ser mi apoyo durante todo este recorrido. Melita por su guía y consejos a lo largo de nuestro crecimiento profesional y desarrollo de tesis.

A mi Lua, gracias por existir.

Doménica Delgado

RESUMEN

El comercio exterior influye en la prosperidad económica de un país, por lo que es importante desarrollar mecanismos para que las empresas exporten productos nacionales y lograr reconocimiento internacional. El presente trabajo analizó los factores de influencia clave en la exportación exitosa de un grupo de marcas afiliadas a “La Huella” de la Corporación Mucho Mejor Ecuador, una distinción de calidad de los productos y servicios ecuatorianos. Para ello, se realizó una investigación mixta para comparar la información de la red empresarial de la CMME en la que se detalló diversas variantes como: tipo de empresa, sector, producto, país destino, entre otros. Se seleccionó a cinco empresas exportadoras para someterlos a un análisis FODA para determinar factores internos y externos de éxito en sus actividades de exportación. Se determinó que dos empresas, que se destacaron por su puntuación, pueden tomarse como referencia exitosa por sus estrategias de exportación y comercialización.

Palabras clave: Comercio exterior, exportación, factores de éxito, CMME, calidad, red empresarial, análisis FODA.

ABSTRACT

Foreign trade has a significant influence on the economic prosperity of a country, so it is important to develop mechanisms for companies to export domestic products and achieve international recognition. This paper analyzes the key influencing factors in the successful exporting activities of a group of brands affiliated with "La Huella" of the Corporación Mucho Mejor Ecuador, a distinction of quality for Ecuadorian products and services. To this purpose, a mixed-methods research approach was used to compare data from the business network of CMME that contained various variants including type of company, sector, product, and destination country, among others. Five exporting companies were selected for a SWOT analysis to determine internal and external success factors in its exports. It was determined that two companies, which stood out for their score, can be taken as a successful reference for their export and marketing strategies.

Keywords: Foreign trade, export, success factors, CMME, quality, business network, SWOT analysis

TABLA DE CONTENIDOS

I.	INTRODUCCIÓN.....	9
	Corporación Mucho Mejor Ecuador, “La Huella” (CMME)	9
II.	MARCO TEÓRICO	11
	Comercio Internacional	11
	<i>Definición de exportación</i>	11
	<i>Definición de comercio exterior</i>	11
	Teorías y modelos del Comercio Internacional.....	12
	<i>Teorías tradicionales del comercio internacional</i>	12
	<i>Teoría de la ventaja absoluta de Adam Smith</i>	12
	<i>Teoría de la ventaja comparativa de David Ricardo</i>	13
	<i>Modelo Heckscher-Ohlin</i>	13
	<i>Modelo de Demanda Recíproca</i>	14
	<i>Teorías de ventajas competitivas</i>	14
	<i>Teoría Keynesiana</i>	15
	<i>Las nuevas teorías del Comercio Internacional</i>	15
	<i>Modelos de competencia monopolística</i>	15
	<i>Modelo de dumping recíproco</i>	16
III.	ESTADO DEL ARTE	16
	Factores determinantes para ingresar al mercado internacional.....	16
	Consideraciones para exportar	24
	<i>Principales obstáculos de ingreso en el mercado internacional</i>	24
	<i>Recursos financieros limitados</i>	25
	<i>Escasez de recursos humanos competentes</i>	26
	<i>Dificultad para identificar oportunidades potenciales y socios de negociación en el exterior</i>	28
	<i>Dificultad para obtener información de mercados extranjeros</i>	28
	<i>Requisitos que debe cumplir un exportador</i>	28
	<i>Proceso de exportación</i>	29
	<i>Documentos para exportar:</i>	29
	<i>Las metas a las que se acogen</i>	32
	Normativas de exportación e importación de los países destino.....	33
	<i>Marco Legal de las Políticas Comerciales en Ecuador</i>	33
	<i>Tratado de libre comercio</i>	35
	Factores que impiden las exportaciones	35
	Análisis de Casos.....	37
	<i>Análisis de casos de éxito en Latino América</i>	37
	<i>Estudios actuales de carácter exportador</i>	37
	<i>Trabajos similares</i>	38
IV.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	41

Metodología Mixta	41
<i>Análisis a partir de la matriz FODA</i>	42
Selección de empresas afiliadas para el análisis comparativo	45
<i>GRAIMAN CIA LTDA</i>	45
<i>ACERÍA DEL ECUADOR CA ADELCA</i>	45
<i>CORPORACIÓN COLINEAL CIA. LTDA.</i>	47
<i>FLEXIPLAST S.A.</i>	47
<i>BIMBO ECUADOR S.A.</i>	47
V. ANÁLISIS DE DATOS	48
Análisis comparativo de las compañías exportadoras afiliadas a la CMME	48
<i>Análisis FODA de GRAIMAN CIA LTDA</i>	48
<i>Análisis FODA de ADELCA</i>	60
<i>Análisis FODA de COLINEAL</i>	72
<i>Análisis FODA FLEXIPLAST S.A.</i>	83
<i>Análisis FODA de BIMBO ECUADOR</i>	93
VI. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y CONCLUSIONES	108
Recomendaciones.....	110
REFERENCIAS.....	112
ANEXOS	119
Anexo A. Miembros afiliados a la CMME	119
Anexo B. Ficha técnica - compañías exportadoras para el análisis comparativo.....	132

LISTA DE FIGURAS

1. Presentación de los productos a exportar de GRAIMAN	49
2. Presentación de los productos a exportar de ADELCA	61
3. Presentación de los productos a exportar de FLEXIPLAST S.A.	84
4. Presentación de los productos a exportar de BIMBO Ecuador	93
5. Red empresarial (exportaciones)	105
6. Años de constitución	106
7. Número de empleados	107

LISTA DE TABLAS

1. Acuerdos comerciales de Ecuador	35
2. Ficha Técnica Graiman CIA. LTDA.	45
3. Ficha Técnica Acería del Ecuador CA Adelca.....	46
4. Ficha Técnica Colineal Corporation CIA. LTDA.	47
5. Ficha Técnica Flexiplast S.A.....	47
6. Ficha Técnica Bimbo Ecuador S.A.	48
7. Fortalezas Graiman.....	52
8. Debilidades Graiman.....	53
9. Oportunidades Graiman	56
10. Amenazas Graiman	57
11. Análisis estratégico – Matriz DAFO (FODA) Graiman	58
12. Fortalezas Adelca	64
13. Debilidades Adelca.....	65
14. Oportunidades Adelca	68
15. Amenazas Adelca	69
16. Análisis estratégico – Matriz DAFO (FODA) Adelca	70
17. Presentación de los productos a exportar de COLINEAL	73
18. Fortalezas Colineal	76
19. Debilidades Colineal	77
20. Oportunidades Colineal.....	80
21. Amenazas Colineal.....	81
22. Análisis estratégico – Matriz DAFO (FODA) Colineal.....	82
23. Fortalezas Flexiplast.....	86
24. Debilidades Flexiplast	87
25. Oportunidades Flexiplast.....	90
26. Amenazas Flexiplast	91
27. Análisis estratégico – Matriz DAFO (FODA) Flexiplast.....	92

28. Fortalezas Bimbo.....	96
29. Debilidades Bimbo.....	97
30. Oportunidades Bimbo.....	100
31. Amenazas Bimbo	101
32. Análisis estratégico – Matriz DAFO (FODA) Bimbo.....	102
33. Resumen Ponderativa de las empresas analizadas en el FODA.....	103
34. Exportación según país y producto de las empresas selectas	104

I. INTRODUCCIÓN

Corporación Mucho Mejor Ecuador, “La Huella” (CMME)

La Corporación Mucho Mejor Ecuador es una entidad sin fines de lucro que nace en el año 2005 con el fin de crear una identidad para los productos y servicios de origen ecuatoriano, buscando dar un valor agregado a los mismos, por medio de diversos estándares de calidad; así como permitirles tener un mayor desarrollo y crecimiento a las empresas. En busca de mantener sus valores la corporación se financió de manera independiente y no tiene vinculaciones políticas o intervención del gobierno ecuatoriano. Como consecuencia de esta búsqueda de identidad ecuatoriana, la CMME crea un logo llamado “La Huella”, el cual es colocado en aquellos productos y servicios de las empresas que son parte de la corporación, y por lo tanto, han cumplido con los requisitos exigidos. Si bien muchas empresas ecuatorianas ya son parte de la corporación, se considera que aún hay un gran mercado de empresas que pueden afiliarse. Asimismo, las empresas que son parte de la corporación pueden ser empresas pequeñas, medianas, o grandes; a la vez que pueden ser empresas productoras o de servicio, asociaciones, gremios, e instituciones tanto privadas como públicas. Estas empresas pueden acceder a los servicios de la corporación por medio de una aportación económica para una membresía anual que permite a la corporación proveer diversos servicios. (“Quiénes somos | Mucho Mejor Ecuador”, 2022)

De esta manera, los consumidores pueden identificar que estas empresas cumplen con los estándares de calidad a la vez que se identifican como productos o servicios ecuatorianos. De igual forma, la CMME también puede ayudar a fomentar el empleo al hacer que sus marcas afiliadas cumplan con requisitos y estándares rigurosos para llevar la marca en sus productos. A su vez, los productores y proveedores de servicios tienen más ventas en comparación con los productos y servicios provenientes de otros países. Como parte de los servicios prestados por la CMME, las empresas tienen acceso a promoción de sus marcas por parte de la corporación

a través de diversos medios de publicidad, como, por ejemplo: ferias y publicidad en redes sociales. Además de esto, las empresas afiliadas están sujetas a auditorías de calidad y de esta manera pueden buscar mecanismos constantes de mejora en sus procesos.

Desde su origen hasta la actualidad la CMME ha podido establecerse a nivel nacional y crear una buena reputación tanto en la población como en las empresas alrededor del país. Asimismo, La Huella cuenta con un alto reconocimiento y buena percepción por parte de los consumidores; gracias a esto la corporación ha podido mantenerse en un crecimiento constante a lo largo de los años, lo cual permite que más empresas puedan unirse y recibir beneficios, mientras las empresas que ya son parte puedan tener más oportunidades y aportar al desarrollo económico del Ecuador.

Guillén (2018) señala en su investigación sobre el mejoramiento de la recepción, análisis, tratamiento y respuesta a quejas de afiliados a la corporación Mucho mejor Ecuador que las primeras empresas impulsadoras de esta marca fueron: Indurama, Cartopel, Graiman, Pasa y Colineal.

Es por esto por lo que la CMME busca diversas maneras para seguir creciendo y dar un mayor aporte a sus empresas, por lo cual se busca analizar las empresas que han tenido éxito al momento de dirigirse al mercado internacional para establecer cuáles han sido los factores que han influido en el éxito de estas empresas en otros países. De esta manera, se podrá lograr demostrar que en el Ecuador hay una gran variedad de productos y servicios de calidad que pueden satisfacer las necesidades de los mercados nacionales e internacionales. Como resultado, la Corporación podrá crear diversos lineamientos de explotación que podrán compartirse con las empresas que deseen empezar en el ámbito internacional; lo cual se podrá convertir en un nuevo servicio que ofrecerá la CMME. ("Quiénes somos | Mucho Mejor Ecuador", 2022)

Es por esto que previo a realizar un plan o estrategia de internacionalización es indispensable realizar un análisis comparativo de empresas ecuatorianas miembros de la Corporación Mucho Mejor Ecuador que hayan logrado llegar al mercado internacional de manera exitosa y como han hecho esto posible.

El propósito de este trabajo de titulación es formar una base, la cual podrá servir a las empresas que deseen posteriormente crear diversos planes de internacionalización. Asimismo, permitirá establecer los mercados y escenarios ideales a los cuales dirigirse como empresa.

II. MARCO TEÓRICO

Comercio Internacional

Para el presente trabajo de titulación, es necesario definir algunos conceptos con relación al presente análisis lo cuales permitirán tener una idea más clara con respecto al propósito del estudio a realizarse.

Definición de exportación

El autor Javier Montes de Oca (2019) propone las siguientes definiciones: la primera dentro del ámbito técnico se la puede definir como “Las exportaciones son el conjunto de bienes y servicios que un país vende en territorios extranjeros para su uso. Al igual que las importaciones, ambas actividades son un importante instrumento de contabilidad nacional”

Por otra parte, la segunda definición en el ámbito general del comercio exterior expresa que las exportaciones son aquellos bienes y servicios que un país productor comercializa a otros países en base a sus necesidades e intereses (Montes de Oca, J., 2019).

Definición de comercio exterior

De la misma forma, según Ballesteros (1998), el comercio internacional es el proceso de movilizar bienes y servicios a través de varios países, y por lo tanto en el mercado internacional. Al momento de realizar operaciones comerciales internacionales, los países están

sujetos a regulaciones según su origen y el país de destino con la finalidad de obtener un beneficio para las partes involucradas.

Adicionalmente, se debe recalcar que existen diferencias entre comercio exterior y comercio internacional. El comercio exterior se refiere a un intercambio de bienes y servicios entre uno o varios países con diversas necesidades que se adaptan a sus mercados. Por otro lado, el comercio internacional hace referencia a la demanda interna que un país no puede satisfacer por sí solo. Es por esta razón que el país se ve en la necesidad de realizar intercambios, compras o ventas con otros países, ya sea de productos o servicios. (Torres & Flores, 2017).

Teorías y modelos del Comercio Internacional

Las teorías del comercio internacional buscan estudiar los efectos de la producción y consumo de diversos bienes y servicios alrededor del mundo y sus dinámicas que influyen en la forma de hacer comercio de un país con otro o grupos de países con otros.

Teorías tradicionales del comercio internacional

Estas teorías surgen a partir de las diferencias que hay entre un país y otro y sus ventajas o aspectos a destacar.

Teoría de la ventaja absoluta de Adam Smith

Esta teoría se refiere a la ventaja que tendrá un país en comparación con otro, ya sea por su capacidad para producir determinado bien con los mejores precios y recursos, o por su capacidad para comercializar los mismos (Fanjul, 2021). Por ejemplo: si un país A puede producir banano de mejor manera que un país B entonces el país A tendrá ventaja absoluta en comparación con el país B. Así de esta manera, los países con ventaja absoluta en determinado bien o servicio podrán enfocar sus recursos en la producción de estos y comercializar con otros países que requieren de estos productos. De esta manera el país A podrá exportar estos

productos en los cuales tiene una buena producción e importar aquellos productos que sean necesarios para satisfacer la demanda de su población.

Teoría de la ventaja comparativa de David Ricardo

Esta teoría se basa en aquellos países que no tienen una ventaja absoluta en ningún producto o servicio. Roldán, P. (2020). En este caso un país buscará cuáles son aquellas ventajas comparativas comparando los costes relativos. Es decir, el coste del bien y de especializarse en aquel producto cuyo coste sea más bajo en comparación a otros; y de esta manera lograr un beneficio. Si bien este producto no representa la ventaja absoluta, el país se podrá ver beneficiado por su ventaja comparativa de esta manera podrán satisfacer las necesidades de su propio mercado, así como la demanda de otros países quienes buscan su producto en un precio adecuado.

Modelo Hecksher-Ohlin

Este modelo, según el planteamiento de Roldán, P. (2020) propone que un país debe analizar cuál es aquel producto o servicio que puede producir de manera fuerte y constante, y concentrar sus recursos en el mismo. De esta manera podrá exportar continuamente a los países que requieren de aquel producto. De la misma manera, el país deberá analizar cuál es aquel producto o servicio que es altamente demandado en su población, pero que es escaso ya sea en producción u obtención del mismo; por lo cual este país importará este producto para satisfacer las necesidades de su mercado.

Este modelo propone 3 tesis básicas para analizar los factores que incluyen al momento de establecer cuál es el producto de mayor producción:

1. *Teorema de igualación de precios de los factores*: este teorema toma en cuenta el precio de todos los factores que influyen en la producción del bien o servicio y compara con los precios de estos mismos factores pero de otros países De esta forma se puede realizar

una comparación adecuada y establecer qué país presenta los costos más baratos.

(Linares, G.L. 2015)

2. *Teorema de Stolper-Samuelson*: este teorema propone que el aumento del precio de un bien aumentará la retribución de este factor utilizado, y por lo tanto disminuirá la retribución de otro factor relacionado al mismo o con la producción de aquel bien.

(Linares, G.L. 2015)

3. *Teorema de Rybczynski*: este teorema propone que cuando el precio de un bien se mantiene constante durante un tiempo, el aumento en la cantidad de bienes producidos generará un aumento proporcional en los factores que influyen en el mismo. (Blanco, R.G. 2011).

Modelo de Demanda Recíproca

Este modelo, planteado por Montes de Oca (2019), propone que los países se asocian para realizar un intercambio de los productos o servicios que pueden ofrecer unos a otros. Esta negociación se realiza en base a las necesidades, gustos y economía de cada parte, por lo que el modelo supone que los pagos tanto las exportaciones como importaciones de cada país se equilibrarán. De esta manera los costes de las importaciones dependerán de los recursos que pueden exportar.

Teorías de ventajas competitivas

Esta teoría presenta que las ventajas de los países radican en su capacidad tecnológica, es decir cuántos recursos y avances tecnológicos tienen que influirán en su producción, pues esto determina como los países pueden mejorar los factores de producción y la productividad.

Los elementos que desarrolla la teoría, de acuerdo con Tamayo (2021) son:

- La existencia de mercados segmentados.
- La existencia de productos diferenciados.
- Una diferenciación tecnológica.

- La existencia de economías de escala.

Teoría Keynesiana

Esta teoría analiza los cambios en la demanda de un país y su mercado, de esta manera se determina cuáles son sus causas y sus posibles consecuencias debido a estos cambios. De esta manera, las empresas podrán buscar tener un control de sus recursos para beneficiarse cada vez más, todo esto será posible por el efecto multiplicador que surge con el aumento de la demanda por parte del mercado internacional. (García, 2022)

Las nuevas teorías del Comercio Internacional

Estas teorías estudian o analizan aspectos que están relacionados con las economías de escala, la diferenciación de productos y la mano de obra. Dentro de estas teorías se encuentra una diversidad de modelos, como las señaladas por García (2022):

Modelos de competencia monopolística

Este modelo presenta un nuevo enfoque en el cual da importancia a la preferencia del consumidor y a la existencia de economías de escala existentes dentro de la empresa. Las economías de escala existen cuando se aumenta los gastos de factores que influyen en la cantidad producida de los bienes, lo que quiere decir que el coste promedio de producir una unidad va a disminuir cuando aumenta la cantidad de producción de estos bienes. Este es un factor muy común en las empresas pues cada mesa cuenta con costes fijos que generalmente están relacionados ya sea con el personal las instalaciones de la empresa maquinarias y diversos gastos como los servicios que se presentan mes a mes. Es por esto que si el bien aumenta la cantidad de producción, estos costos fijos se dividirán entre un mayor número de unidades producidas. Por otro lado, la preferencia de los consumidores por la variedad se debe analizar ya que los consumidores siempre cuentan con la posibilidad de elegir entre una diversidad de productos que, si bien son el mismo tendrá diversos factores que influirán en la decisión final del consumidor.

Modelo de dumping recíproco

Ante la búsqueda de realizar comercio internacional, los países recurren a el recurso dumping en el cual habrá una diferenciación de precios en un mismo producto. Esta diferencia se presentará en el valor del producto a nivel nacional y en el valor del mismo a nivel internacional. Por lo general el precio será más bajo al momento de exportar ya que se busca la posibilidad de que este producto sea más accesible y por tanto reconocido en otros países logrando así que surja el comercio y llegar de mejor manera al mercado (García, 2022)

III. ESTADO DEL ARTE

Factores determinantes para ingresar al mercado internacional

Existen varios factores clave para realizar exportaciones de manera exitosa; entre ellos se pueden mencionar los siguientes de acuerdo con lo plateado por Martínez (2022):

En primer lugar, se encuentra la estructura de exportación, la cual se refiere al departamento de exportaciones de una empresa, el cual es indispensable para iniciar con los procesos de comercialización. En este departamento se realizan las labores comerciales, coordinación, negociación y más.

En segundo lugar, está la investigación de mercado. Este es un factor importante debido a que las empresas deben realizar un análisis del mercado al cual quieren llegar para poder determinar la manera más adecuada de llegar al mercado.

En tercer lugar, están los productos que la empresa exportadora pretende exportar. Las empresas deben identificar cuáles son los productos que se adecuan al mercado internacional, o al mercado del país receptor, para poder adaptarse a los hábitos de consumo.

En cuarto lugar, se encuentran los precios. Las empresas determinan sus precios para que los productos sean competitivos en el mercado al cual se dirigen, a la vez que la empresa puede obtener una utilidad establecida por la empresa.

En quinto lugar, está la financiación, lo cual se traduce en cómo las empresas utilizan sus recursos monetarios, para realizar los diversos procesos de exportación, así como el financiamiento a corto y largo plazo.

En sexto lugar el factor de éxito es la innovación. Las empresas exitosas al momento de exportar buscan mantenerse en constante innovación, ya sea en productos, como en procesos comerciales. Las innovaciones se basan en tres pilares importantes, de acuerdo con lo planteado por Añez (2022):

1. *Capacitaciones constantes al personal.* Esto se debe a que el personal debe mantenerse al tanto de las novedades existentes tanto en la empresa, como en el medio en el cual se manejan. Asimismo, el personal tendrá las herramientas adecuadas para realizar su trabajo de manera correcta.
2. *Nuevas tecnologías de producción.* Hoy en día la tecnología es un factor muy importante para las empresas, ya que son las herramientas y recursos con los cuales trabajan. Entonces la tecnología se encuentra en constante evolución y cada vez hay más innovaciones o nuevos recursos. Es por estos medios que las empresas deben innovar, ya que tendrán mejores recursos y por lo tanto oportunidades para mejorar su producción y procesos de exportación.
3. *Departamento de investigación y desarrollo.* Por medio de este departamento las empresas pueden desarrollar nuevas estrategias de comercialización, nuevas dinámicas de trabajo, mejorar o solucionar problemas que surjan dentro de la empresa, y más.

El siguiente factor de éxito es la promoción internacional. Las empresas usan diversos medios para promocionarse en sus diversos mercados, ya sean nuevos o antiguos, nacionales o extranjeros. Estos medios pueden ser digitales o físicos, de acuerdo con sus necesidades. Hoy en día, por medio del internet, las redes sociales se han convertido en una herramienta para la

promoción digital; por lo cual se ha convertido en un factor importante para la presencia digital de las empresas.

En séptimo lugar, es el medio de transporte, esto se debe a que para poder exportar productos es necesario movilizarse al país receptor, y esto se debe realizar de tal forma que no haya riesgos de dañar los productos y por lo tanto, afectar a los negocios. La gran parte de las empresas utilizan una combinación de transporte marítimo, terrestre, y aéreo, dependiendo de los costos, plazos, cantidades, y tamaño de las cargas.

En octavo lugar, está el canal de distribución, que se selecciona según el sector y el mercado. Esto es un aspecto que puede considerarse como principal, puesto que el destinatario no siempre será el cliente como tal. El canal de distribución variará según como se comercialicen los productos. (Martínez, 2022)

Finalmente, está el apoyo promocional en el lugar de destino de los productos y servicios. Para que las empresas puedan mantener buenas relaciones con la empresa receptora o clientes, ofrecerá apoyo por medio de ferias, descuentos, publicidad, etc. ("Factores para ser una empresa exportadora de éxito", 2022)

Por otro lado, también se encuentran las importaciones cuando se refiere desde el punto de vista del país receptor, o comprador. La definición de importación es el conjunto de bienes y servicios que un país adquiere a un país extranjero, para utilizar/consumir en su territorio. Igualmente serán un factor influyente en la economía de un país. Su propósito principal será traer productos que no están disponibles o son escasos en su territorio para poder satisfacer y así incentivar el comercio. Al igual que las exportaciones, las importaciones también tiene restricciones económicas y políticas, regulaciones, y acuerdo entre varios países. (Kiziryan, 2020)

Al momento de importar se deben tomar cinco aspectos importantes que permitirán que estas actividades sean exitosas, tal y como lo afirma González (2021).

Seguro de la mercancía.

Al momento de transportar productos las empresas se enfrentan a diversos riesgos, ya sea: accidentes, robos, retrasos, inconvenientes en la entrega y más, lo cual resulta en pérdidas económicas para las empresas, tanto compradoras como vendedoras. Es por esto que una manera de prevenir pérdidas económicas, las empresas adquirieron un seguro que se podrá usar para cubrir el costo de los daños o pérdidas. De esta manera, si bien existirán retrasos e inconvenientes menores, esto no representará una gran parte para las empresas relacionadas. Este es un paso esencial para el desarrollo de las importaciones, ya que, en caso de contratar un seguro, la empresa se puede enfrentar a pérdidas enormes.

Uso correcto de los incoterms.

Estos deben adaptarse a las operaciones a realizarse en la importación. De esta forma se establecen las reglas para la distribución de gastos a cada empresa.

Documentación para el despacho aduanero.

Esta documentación tiene toda la información para que pueda proceder su despacho en la aduana correspondiente. Sin esta información, los productos no podrán ingresar al país importador, provocando problemas mayores. Asimismo, con esta documentación se puede realizar el seguimiento de la mercancía y mantenerse informado de los procesos.

Conocimiento de los aranceles, impuestos y barreras a la entrada de productos.

Este es un punto a tener en cuenta, pues así se evitan inconvenientes al momento de ingresar un producto, ya sea que este no esté permitido, o que tenga impuestos que encarecen los productos. Adicionalmente, hay países que tienen acuerdos preferenciales, lo que representará un beneficio para las partes. Todo esto variará de acuerdo con el país o la región.

Método de pago.

En el caso del país comprador, y el método de cobro en el caso del país vendedor, además de la empresa mediadora que se hace cargo de la logística. Estos métodos pueden variar dependiendo de cómo se realice el negocio, pero se debe asegurar que el pago sea seguro y contar con garantías que permitan establecer una base para los negocios. ("Aspectos clave a tener en cuenta para importar y exportar...", 2017)

Factores determinantes para ingresar al mercado internacional a través de las exportaciones

El comercio exterior tiene ventajas y desventajas tanto para los países exportadores como para los importadores. Por un lado, dentro de las ventajas se puede encontrar variedad de productos y servicios, ya que, por medio de las exportaciones e importaciones, llega una variedad más amplia de productos a los países, por lo cual se crea una competencia en el mercado, lo cual resulta en una regulación del mercado, por medio de la búsqueda de ofrecer calidad y precios adecuados. Asimismo, los consumidores tendrán la posibilidad de acceder a diversos productos, y por lo tanto, de decidir entre las opciones que se presentan. Adicionalmente, el comercio exterior permitirá incrementar la eficiencia, pues los países y sus industrias mejorarán y aprovecharán sus ventajas competitivas. De igual manera, ayuda a suplir en las áreas de producción en la que existen carencias, como por ejemplo, materia prima. ("¿Cuáles son las ventajas y desventajas del comercio exterior?", 2022)

Por otro lado, el comercio exterior también puede tener ciertas desventajas. Si bien puede ser beneficioso para los consumidores, este afectará a empresas nacionales, en el caso de aquellas empresas pequeñas, ya que estas no tienen la capacidad o facilidad de adaptarse para competir con otras empresas extranjeras, así como esto también dependerá de las facilidades o dificultades que presente el país. En el caso de que el país tenga políticas estrictas para las importaciones, la cual resulta en la subida de precios de los productos, ya que para cumplir con

todas estas regulaciones es necesario cubrir diversos gastos de importación. ("¿Cuáles son las ventajas y desventajas del comercio exterior?", 2022)

Como parte del comercio exterior, se encuentran las actividades principales del mismo: exportaciones e importaciones. Las exportaciones son aquellos bienes y servicios que son ofrecidos por parte de un país para ser vendidos a otro. Se conoce como exportación cuando es de un país productor o vendedor hacia un país comprador. Como se estableció anteriormente en el comercio exterior, las exportaciones son una actividad económica relevante debido al papel que ocupa al momento de cubrir las necesidades de un mercado en específico, sobre cuando el país productor decide aprovechar sus ventajas competitivas y expandir sus actividades al ámbito internacional. De esta manera, la economía del país vendedor podrá mejorar y tener mayores beneficios a nivel nacional e internacional. A nivel nacional ya que el país tendrá mayores oportunidades y recursos para proveer de un estilo de vida adecuado para su población, así como oportunidades laborales. Además, a nivel internacional, será beneficioso porque permitirá al país productor posicionarse y resaltar en el mercado internacional para así tener mejores relaciones comerciales con otras naciones, y crear vínculos o acuerdos en su beneficio. (Montes de Oca, 2019)

Para que un país, o en su defecto, una empresa, pueda empezar a exportar debe tomar en cuenta diversos factores importantes:

El primer factor es la población, es el grupo de personas que pertenecen y viven en determinado lugar, y por lo tanto serán el mercado al cual se dirigirán los productos y servicios. Se debe analizar la población para obtener una diversidad de datos que permitan a la empresa crear un plan de exportación adecuado y un marketing para poder introducirse en el país comprador.

En segundo lugar, se encuentran las normas, costumbres y hábitos del mercado al cual se va a comercializar. Estos factores harán que un mercado se diferencie de otro, ya que estas

características influyen en los hábitos de consumo y uso de los productos o servicios por parte de los consumidores.

El tercer factor sería la legislación y el financiamiento. Cada país cuenta con una legislación, la cual influirá o afectará en el comportamiento de su mercado, de igual manera tendrá sus formas de financiamiento, por lo cual, los productos y servicios deben ser compatibles con el mercado de cada país. Asimismo, es relevante decir que este factor también podría influir en el precio final de los productos o servicios. ("7 factores que afectan la selección del mercado para la exportación", 2022).

Como resultado, surge el cuarto factor, el cual será las barreras arancelarias o no arancelarias. Estas surgen a partir de la legislación del país comprador, con el propósito de facilitar o dificultar e ingresos de los productos y servicios proveídos por parte del país vendedor o exportador. Estas barreras pueden variar y serán desde impuestos, incremento del precio, hasta prohibiciones de productos. Todo esto varía de país a país y de los acuerdos comerciales que tengan. Este es un factor importante a evaluar, pues de esta manera se determinará a qué país es factible exportar, o por el contrario, a qué país no es adecuado realizar esta actividad comercial.

El quinto factor es la estabilidad económica y política del país. Esto se verá representado por medio del Riesgo País, si este es alto pues significa que es un país inestable, y por lo tanto es difícil o complicado comercializar con el mismo, ya que existe la posibilidad de tener problemas en cuanto a pagos, transporte de mercadería, etc. Si, por el contrario, el riesgo país es bajo, el país es estable, y facilita las actividades comerciales, por lo cual será un mercado adecuado para exportar.

En el sexto punto está el nivel de demanda, esto se medirá por medio de la cantidad requerida o demandada de los productos y servicios que se quiere exportar. Si el nivel de demanda es alto, es probable que sea un escenario óptimo para exportar.

El séptimo factor son los medios de transporte. El transporte es parte de la logística de exportación, y dependiendo del país que recibe los productos, la logística será más o menos complicada. Muchos países no cuentan con el ambiente o recursos adecuado para transportar ciertos productos en específico, o provocará que el proceso sea poco eficiente y lento. Esto incluso puede provocar que el país exportador decida no hacer negocios con un país.

Finalmente, el octavo factor es la experiencia de otras empresas u otros países. Este será un análisis que se realiza de otras empresas o países que han realizado negocios comerciales similares, y concluir si esto ha sido exitoso o no. De esta manera la empresa que desea exportar podrá comparar y saber o predecir cuáles serán los resultados que obtendrán de estas actividades. ("6 factores a evaluar para seleccionar el mercado para la exportación", 2022)

Factores determinantes de una empresa - oferta exportable

La oferta exportable se refiere a la cantidad de productos o servicios solicitados, los cuales satisfacen las necesidades del mercado a los que se dirige; mientras que se relacionan con la capacidad económica, financiera y de gestión de la empresa, los factores son los siguientes, partiendo de las apreciaciones de Valero, G., et. Al. (2016):

- Disponibilidad de producto: ofrecer solo lo que se esté en capacidad de producir de forma estable y continua.
- Calidad: debe ser la requerida por el mercado, teniendo en cuenta las expectativas del cliente, considerando certificaciones de calidad internacional.
- Valor agregado: son características o un factor diferenciador que brinda cierto producto o servicio, y que a su vez le atribuyen un mayor potencial comercial teniendo en cuenta la competencia.
- Relación calidad y precio: son las condiciones necesarias para enfrentar nuevos retos, establecer precios competitivos, y cumplir con los estándares de seguridad en la calidad de los productos y/o servicios.

- Adaptabilidad: ajustar el producto o servicio acorde a las distintas necesidades y condiciones de cada mercado

Factores determinantes para ingresar al mercado internacional, a través de las exportaciones:

1. Identificación de los factores del mercado de exportación (Ficha de exportación).
2. Panorama político y económico
3. Relación comercial con el país
4. Potencial del producto en dicho mercado
5. Acceso a la estructura del mercado
6. Cultura de negocios para exportar a dicho mercado
7. Condiciones de acceso aduanero
8. Requisitos de entrada en función de la documentación
9. Normas, regulaciones y estándares
10. Legislación laboral y estructura para pymes. ("Factores para ser una empresa exportadora de éxito", 2022)

Consideraciones para exportar

Principales obstáculos de ingreso en el mercado internacional

En la actualidad las compañías afrontan a una serie de dificultades y obstáculos al momento de internacionalizarse. Es por esta razón que, las empresas deben estar preparadas adecuadamente para enfrentar los diferentes desafíos que presentan los escenarios internacionales. Puesto que, es conveniente que cada una de las empresas tenga la oportunidad de contar con la suficiente preparación, medios y recursos necesarios para tener éxito.

Sin embargo, frecuentemente ocurre que las empresas se lanzan hacia la internacionalización de manera inconsciente y ligera, poniendo así en riesgo la supervivencia de éstas, ya que, no estuvieron competentemente preparadas para combatir estas barreras.

Como, por ejemplo: incumplimiento de mercancía, ya sea por regulaciones de destino o problemas de logística, problemas en cobros por falta de cautela, sea por no poseer seguros al momento de comercializar o por insolvencia de sus clientes, entre otros casos.

A continuación, de forma general se presentará algunos de los obstáculos más comunes e importantes al instante de internacionalizar una compañía. Estos se subdividen en los siguientes:

Recursos financieros limitados

Este tipo de obstáculo puede limitar de manera radical a la compañía al instante de la internacionalización.

1. Funcionamiento interno de la empresa

Las empresas necesitan fondos para poder financiar sus actividades productivas. En este punto, se ven directamente relacionadas con sus actividades internacionales puesto que, las empresas precisan solvencia al momento de invertir y disponer recursos para sus actividades comerciales y de mercadeo. Muchas de las veces se requieren de gastos importantes para la preparación de ofertas, participación en ferias, consultorías, misiones comerciales, etc.

Asimismo, la prolongación en el proceso de negociación con los clientes. Todas estas actividades pueden implicar costos elevados, lo que requieren recursos financieros para evitar postergación en tiempos, ya que, tiempo perdido resulta ser dinero u oportunidad pérdida, ya sea por modificación de cotizaciones, aplazamiento de viajes requeridos, negación de invitación de delegaciones de clientes, etc. (Fanjul, 2021).

2. Relación con potenciales clientes

Este es otro punto importante por considerar, dado que las empresas deben prometer financiación a sus clientes del extranjero con el objeto de que éstos estén dispuestos a

financiar sus compras, ya sean a corto (trade finance), mediano o largo plazo (crédito de exportación).

En el tipo de financiación a medio y largo plazo para los clientes no suele ser otorgado directamente por la empresa, sino generalmente por bancos. En este sentido, la compañía tiene que presentar la operación ante la institución financiera para que ésta le brinde el financiamiento.

Generalmente, para la obtención del crédito a la exportación, la compañía requiere presentar garantías sólidas debido a que el banco se asegura de no perder lo prestado. Las siguientes instituciones juegan un papel fundamental, “Agencias de seguro de crédito a la exportación” (“Export Credit Agencies”, ECA, en sus siglas en inglés). Su función primordialmente es asegurar estos créditos contra el riesgo de impago. Las agencias de seguros a menudo, en el caso de países con mayor riesgo, actúan en nombre del Estado, como última instancia responsable de asegurar el correcto funcionamiento. O, por el contrario, puede ser la misma empresa exportadora la cual asegure la financiación de la operación de su cliente, denominada como “crédito suministrador” (Fanjul, 2021).

3. Crisis financiera y consecuencias causada por el Covid-19

Es un punto importante para tener en cuenta, la crisis sanitaria que surgió en el año 2020 por Covid-19, ya que causó un fuerte impacto en las empresas exportadoras y aquellas que estaban en proceso de internacionalización. Esto se puede evidenciar en unas proyecciones realizadas por la CEPAL, las cuales establecen que hubo una disminución del 13% en las exportaciones regionales (Caribe y Latino América). Como consecuencia de esto, los costes subieron debido a: logísticas con rutas alternas por cierre de fronteras, desabastecimiento de materia prima, falta de proveedores, producción costosa, escasa cooperación entre países por la cuarentena, entre otros. (CEPAL, 2021)

Escasez de recursos humanos competentes

Para operar en mercados internacionales es imprescindible que el personal tenga conocimiento suficiente en la rama de comercio exterior. La disponibilidad de recursos humanos competentes dentro de la empresa es muy importante e indispensable cuando se trata de negociar. Sin embargo, existen algunas Pymes que manifiestan la carencia notoria de competencias de sus empleados, la falta de dominio de lenguas extranjeras, especialmente de habla inglés (Fanjul, 2021).

Este es el punto más crítico que las empresas afrontan especialmente en latino América. Existen casos en que los empleados no están en la capacidad de redactar informes o correos electrónicos, y recurren continuamente a un traductor web.

Por otro lado, empresarios que realizan viajes a mercados extranjeros, como ser: Norteamérica, Europa o China como destinos claves; en donde se predomina el inglés como lengua principal para negociación. Generalmente, se tiende a recurrir del apoyo de un intérprete, quien será la persona responsable de entablar las negociaciones; sin embargo, no siempre son exitosas por diferentes circunstancias, falta de conocimiento y exactitud en el tema con relación al tecnicismo, negación por potenciales socios al no poder comunicarse adecuadamente, entre otras.

De igual manera, empresas que desean exportar sus productos o servicios por medio de una página electrónica dirigida únicamente a clientes de habla español, sin tener en cuenta que el mercado al que se dirigen se ve de cierta manera limitado por no predominar el inglés. Es indiscutible que se pueda pretender llegar a mercados internacionales sin contar con una página bilingüe.

Sin embargo, además del dominio de diferentes idiomas extranjeros, el conocimiento de la logística es fundamental para enviar las mercancías correctamente en el tiempo acordado con los clientes, de lo contrario la comercialización fracasará por incumplimiento (Fanjul, 2021).

Dificultad para identificar oportunidades potenciales y socios de negociación en el exterior

Este es el caso en donde las compañías cometen errores en el momento de exportación, es el de los clientes o socios: compradores potenciales de los bienes o servicios de la empresa. La empresa puede necesitar identificar socios potenciales para formar una empresa conjunta (Joint Venture). Este es uno de los principales obstáculos con los que tropiezan las empresas.

La identificación de clientes o socios potenciales se puede realizar a través de diferentes medios. A través de Internet se puede obtener mucha información, pero es necesario tener la capacidad de estudiarla y depurarla adecuadamente. El personal de una empresa que se dedica a la actividad internacional debe conocer los diferentes medios en los que puede confiar para realizar sus operaciones (Fanjul, 2021).

Dificultad para obtener información de mercados extranjeros

Este punto es sin duda una de las áreas donde la internet juega un papel muy importante. El acceso a la información a través de la web es mucho más fácil hoy que hace muchos años atrás.

La investigación de mercado u otra información sobre regulaciones de importación según cada país, como ejemplo: el tipo de información más relevantes que las empresas necesitan cuando entran en el mercado internacional; bajo cualquier circunstancia sigue siendo un área cuya importancia a menudo se subestima. Como se menciona en el punto anterior, las empresas pueden recurrir a varias fuentes para obtener la información que necesita: su embajada, empresas consultoras, estudio de mercado, etc. y todo esto por sus propios medios (Fanjul, 2021)

Requisitos que debe cumplir un exportador

Según ProEcuador (2023), para ser un exportador, es necesario seguir unas series de pasos, los mismos dan partida al proceso de exportación en base al resultado y presenta los siguientes requisitos:

- 1.- Contar con el Registro Único del Contribuyente (RUC) otorgado por el Servicio de Rentas Internas (SRI) indicando la actividad económica que va a desarrollar.
- 2.- Obtener el certificado de firma digital o TOKEN, otorgado por las siguientes entidades:
Banco Central del Ecuador: <http://www.eci.bce.ec/web/guest/> o en el Security Data: <https://www.securitydata.net.ec/>.
- 3.- Registrarse como exportador en ECUAPASS (<https://ecuapass.aduana.gob.ec/>), donde podrá realizar una serie de actividades, tales como: actualizar su información en la base de datos, crear usuario y contraseña, aceptar las políticas de uso y registrar la firma electrónica.

Proceso de exportación

De acuerdo con el Servicio Nacional de Aduanas (SENAE) (2023), el proceso de exportación se inicia con la transmisión electrónica de una Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el sistema ECUAPASS, la misma que podrá ser acompañada de una factura y documentación con la que se cuente previo al embarque.

Dicha declaración no es una simple intención de embarque, sino una declaración que crea un vínculo legal y obligaciones a cumplir con el SENAE por parte del exportador o declarante.

Dentro de la DAE, podemos encontrar ciertos datos, mismos que responde a:

- Datos y especificaciones del exportador o declarante.
- Descripción de mercancía por ítem de factura o Datos del consignatario.
- Destino de la carga o Cantidades o Peso.
- Demás datos relativos a la mercancía

Documentos para exportar:

Factura comercial original: de acuerdo con nuestra legislación y al tenor de lo dispuesto en los reglamentos a la Ley de Régimen Tributario Interno, las facturas o boletas de venta deben contener los siguientes datos:

- Razón o denominación social o Apellidos y nombres del vendedor.
- Numeración secuencial impresa.
- Fecha de expedición.
- Número de Registro Único de Contribuyente del Vendedor.
- Razón o denominación social o apellidos y nombres del adquiriente.
- Cantidad o denominación de los bienes transferidos o de los servicios prestados.
- Las importaciones no graban IVA (SENAE, 2023)

Orden de embarque: Es la transmisión vía electrónica de la declaración aduanera (régimen 15) a la Aduana le corresponde dar una autorización de salida de la mercancía de nuestro país.

Certificado de origen: sirve para acreditar el origen de la mercancía que pretende entrar en un país. Al tratarse de un documento que certifica el origen de la mercancía debe estar separado de otros documentos.

Documento de transporte o AWB: Para llevar a cabo una exportación es indispensable contratar un agente transportista, la función será el de llevar la mercancía desde el lugar o puerto de entrega de la mercadería hasta el puerto o lugar de entrega en destino. Dependiendo del tipo de transporte que se utilizará, se debe presentar los siguientes documentos.

Documento de transporte aéreo o AWB: Contrato de transporte de carga firmado entre porteador y embarcador, de la misma manera B/L actúa como título valor, representativo de mercaderías transportadas, cubre transporte entre aeropuerto de salida y destino. Lo expide una empresa de transporte aéreo, como constancia de haber recibido del embarcador o del despachador, y ella determinada las mercancías para transportarlas de un aeropuerto a otro. Es emitido por la aerolínea o el agente de carga, este documento debe contener:

- Datos completos el embarcador.
- Datos del consignatario.
- Aeropuerto de salida.
- Aeropuerto de destino.
- Número de vuelo.
- Fecha libre.
- Condiciones de pago.
- Importe de flete.
- Número de bultos.
- Peso bruto.
- Tarifas de fletes.

Lista de empaque: es un documento de exportación que debe ser adjuntada cuando se transmite la DAE (Declaración Aduanera de Exportación), como un documento que facilita el despacho aduanero.

La cotización de exportación es el documento brinda la posibilidad de que se inicien negociaciones con el importador, requiriéndose la siguiente información:

- Información general del producto.
- Peso del producto. o Precio.
- Procedencia. o Características.
- Código de acuerdo al ítem.

El exportador tiene la obligación de detallar las condiciones de pago, enfocándose en lo siguiente:

- Modalidad de pago.
- Fecha o tipo de cambio.

El importador deberá establecer las condiciones del empaque que se empleará, presentando en la etiqueta los siguientes datos:

- Nombre del producto o Marca.
- Modo de uso.
- Componentes del artículo.
- Registro sanitario o de control.

Instrumentos y condiciones de pago

El exportador cuenta con instrumentos financieros y además de poder especificar la condición de pago durante las negociaciones con su cliente. Dentro de los más relevantes encontramos:

1. Cartas de crédito
2. Cuenta abierta o Giro directo
3. Cobranza bancaria internacional (SENAE, 2023)

Las metas a las que se acogen

El Ecuador en su afán de mejorar la base productiva del país ha generado una normativa que permita ciertos incentivos a los inversionistas nacionales y extranjeros para el desarrollo de industrias prioritarias basadas en cuatro aspectos:

- Sustitución de importaciones
- Incremento de exportaciones
- Diversificación de la producción
- Generación de valor agregado

En este marco se conceden incentivos para las nuevas inversiones y las inversiones productivas de acuerdo con cuatro aspectos:

1. Incentivos Tributarios
2. Incentivos Generales
3. Incentivos Sectoriales

4. Otros Incentivos (ProEcuador, 2023).

Normativas de exportación e importación de los países destino

Marco Legal de las Políticas Comerciales en Ecuador

El Comité de Comercio Exterior (COMEX), es el organismo que aprueba las políticas públicas nacionales, en materia de política comercial, es un cuerpo colegiado de carácter intersectorial público, encargado de la regulación de todos los asuntos y procesos vinculados a esta materia.

El Comité de Comercio Exterior como órgano encargado de formular y regular la política comercial y en conjunto con el Código Orgánico de la producción, Comercio e Inversiones establece distintas políticas comerciales implementadas para el correcto manejo del comercio internacional entre las cuales su área de competencia esta lo siguiente:

- Política Arancelaria
- Negociaciones internacionales
- Políticas para el desarrollo de los regímenes especiales
- Medidas para contrarrestar el comercio desleal
- Definir políticas
- Aprobar plan de promoción de exportaciones

Otras medidas de políticas comerciales

Medidas Sanitarias, Fitosanitarias y Obstáculos técnicos al Comercio: Los gobiernos tienen la disposición de exigir a las importaciones el cumplimiento de determinados requisitos técnicos declarados “garantía de calidad” (relacionados con seguridad, salud, calidad del producto), que dificulten, en determinadas ocasiones, la posibilidad de exportar a dichos países; alegando preocupaciones en defensa de los consumidores. Mencionaremos algunas barreras técnicas tales como:

- Regulaciones de salud, sanidad y estándares de calidad.
- Estándares y regulaciones de seguridad y de industria.

- Regulaciones de embalaje y etiqueta, incluyendo marcas de fábrica.
- Regulaciones de publicidad y de medios de comunicación. (Paguay Balladares, 2016)

Medidas en aduana, valoración, facilitación, inspección (administrativas o burocráticas): Estas medidas son muy diversas, entre ellas están trámites aduaneros complejos que retrasan y encarecen los movimientos de mercancías. Las barreras más utilizadas son las siguientes:

Procedimiento de clasificación aduanera: Procesos de aduana nacionales de clasificación, en lugar de procesos acordados internacionalmente con el propósito de imponer obstáculos.

Procedimiento de despacho aduanero: Son documentaciones, inspecciones y prácticas relacionadas que pueden impedir el comercio.

Prácticas de avalúo aduanero: Uso de medidas de precios, especialmente en lugar del precio de la factura o de las transacciones con el propósito de imponer aranceles. (Paguay Balladares, 2016)

Medidas de Defensa Comercial: Estas medidas suelen ser adoptadas como un arancel adicional ad-Valorem y por ello son su propio equivalente arancelario, las más utilizadas son las siguientes: las medidas antidumping y las salvaguardias.

Medida de Salvaguardia: Son disposiciones que favorecen el establecimiento de barreras proteccionistas, el Acuerdo sobre Salvaguardias “Acuerdo SG”¹ las, medidas de salvaguardia se definen como medidas de “urgencia” con respecto al aumento de las importaciones de determinados productos cuando esas importaciones causen o amenacen causar daño grave a la rama de producción nacional del miembro importador.

Normativa legal para Importaciones

- Importación para el Consumo (Art. 147 COPCI)
- Admisión Temporal para Reexportación en el mismo estado (Art. 148 COPCI)
- Admisión Temporal para Perfeccionamiento Activo (Art. 149 COPCI)
- Reposición de Mercancías con Franquicia Arancelaria (Art. 150 COPCI)

- Transformación bajo control Aduanero (Art. 151 COPCI)
- Depósito Aduanero (Art. 152 COPCI)
- Reimportación en el mismo estado (Art. 153 COPCI)

Tratado de libre comercio

Algunos Acuerdos Comerciales:

- Acuerdo de libre Comercio con la Unión Europea.
- Acuerdos de alcance parcial con Chile, MERCOSUR, México, Cuba, Guatemala, el Salvador y Nicaragua.
- Acuerdo Comercial Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte.
- Uniones Aduaneras, Comunidad Andina (CAN) con Bolivia, Colombia y Perú.
- Acuerdo de Asociación Económico Inclusivo con la Asociación Europea de Libre Comercio AELC (EFTA).

La tabla 1 indica los países con los que Ecuador mantiene los acuerdos comerciales antes mencionados:

Tabla 1.

Acuerdos comerciales de Ecuador

Ecuador: acuerdos comerciales suscritos, marzo de 2020

País socio	Tipo de acuerdo	Fecha de suscripción	Fecha de entrada en vigor	Porcentaje de las exportaciones	Porcentaje de las importaciones
Bolivia (Estado Plurinacional de)	ZLC	Mayo 1969	Noviembre 1969	0,2	1,2
Colombia	ZLC	Mayo 1969	Noviembre 1969	3,9	8,1
Perú	ZLC	Mayo 1969	Noviembre 1969	7,5	3,8
Argentina	AAP 59	Octubre 2004	Octubre 2004	1,1	2,1
Brasil	AAP 59	Octubre 2004	Octubre 2004	0,5	4,4
México	AAP 29	Abril 1983	Agosto 1987	0,7	3,7
Chile	AAP 65	Marzo 2008	Enero 2010	6,8	2,5
Guatemala	AAP 25	Abril 2011	Febrero 2013	0,2	0,2
Unión Europea	ACP	Diciembre 2014	Enero 2017	15,1	13,1
AELC	ACP	Junio 2018		0,1	0,6
Todos los acuerdos preferenciales				35,9	39,1

Fuente: CEPAL, sobre la base de información oficial.

Notas: ZLC, zona de libre comercio; AAP, acuerdo de alcance parcial; ACP, acuerdo comercial preferencial; AELC, Asociación Europea de Libre Comercio.

Factores que impiden las exportaciones

La intervención del Estado tiene como objetivo proteger el mercado nacional, intentando implementar mecanismos, los cuales se consideran como política arancelaria siendo un mecanismo de choque contra el exterior y cumpliendo en gran medida el papel de recaudador de ingresos fiscales. A este conjunto de medidas se las conoce como proteccionistas.

Estas restricciones influyen directamente sobre los modelos del comercio, y la situación competitiva de los países. Las consecuencias de estos modelos son significativos para los países exportadores e importadores.

Ocasionalmente, las medidas restrictivas han sido razonables y mayoritariamente aceptadas por los actores involucrados en el comercio internacional, la Política Comercial influye mediante aranceles, contingentes a las importaciones, barreras no arancelarias y subvenciones a la exportación estos se identifican de acuerdo al impacto que puedan causar en el campo comercial, actuando directamente en el precio o cantidad del producto, a este se lo denominan como barreras arancelarias y no arancelarias; ya que tienen el mismo objetivo pero con diferentes características para proteger al productor nacional.

Las medidas de salvaguarda pueden consistir en restricciones cuantitativas de las importaciones. Algunos principales acuerdos son los siguientes:

- Deberán ser temporales
- Se aplicarán de manera no selectiva en régimen de la nación más favorecida.
- El país miembro que imponga esta medida deberá otorgar compensaciones a los países cuyo comercio se vea afectado (Ministerio de producción, 2020).

Análisis de Casos

Análisis de casos de éxito en Latino América

Este apartado refleja como la Corporación Mucho Mejor Ecuador con el paso del tiempo evidenció una mejoría en el servicio y producto brindado, permitiéndolo así su expansión hacia otros escenarios latinoamericanos, posicionando esta marca como una de las más relevantes. De hecho, dentro de los objetivos de calidad con base en las exigencias de los usuarios y sucursales internacionales se establece que para esta corporación resulta imperativo el mantener en promedio el 75% de satisfacción del usuario o cliente durante la década que está en curso.

De hecho, dentro de los diversos casos analizados, destaca el hecho de que la corporación Mucho mejor Ecuador ha afianzado su línea de comercios y servicios a partir de ciertos principios básicos, como los señalados por Coronel (2018) en cuanto a capacitación permanente y de calidad a sus empleados y trabajadores. Esto con el fin de que los empleados cuenten con las herramientas básicas y novedosas necesarias para llevar cabo una buena labor, en el marco de las exigencias que demanda el mercado comercial y social que hoy en día suele ser muy competitivo.

Así mismo, de acuerdo con lo planteado por Martínez (2019), el respaldo de las nuevas tecnologías de información y comunicación resultan clave en el éxito y expansión de esta empresa por toda Latinoamérica. Hoy en día es un hecho consumado la presencia dominante de las tecnologías en las sociedades, y las corporaciones o empresas no pueden ser elusivas frente a esta realidad, y más bien buscan acoplarse y adaptarse a ellas. Muestra de esto las e-commerce que se han venido desarrollando.

Estudios actuales de carácter exportador

Dentro de las posibilidades de expansión y alcances que puede tener una corporación o empresa determinada, el asunto de la exportación resulta ser de los más importantes, y esto debido a que a través de ella se pueden llevar a cabo una serie de acciones que permitan establecer nexos o lazos estrechos con otras empresas, lo cual, además de estratégico, resulta beneficioso. En este sentido Chiavenato (2019) enumera una serie de aspectos que son imprescindibles hoy día dentro de los estudios actuales de carácter exportador. Estos son:

La población a la cual se va a dirigir el producto, es decir, el mercado comercial y la clientela hay que tomarla en consideración en la medida que este será el consumidor final. Habrá poblaciones demandantes de una serie de productos distintos a los demandados por otras poblaciones.

Del mismo medio, el factor sociocultural es algo importante y clave de considerar, en la medida que según los requerimientos de acuerdo con sus modos de vida, tradiciones y costumbres, también variarán y es una variable importante que tomar en cuenta al momento de exportar algún producto.

Las barreras arancelarias o no arancelarias también son elementos para considerar, y estas surgen a partir de la legislación del país comprador, con el propósito de facilitar o dificultar e ingresos de los productos y servicios proveídos por parte del país vendedor o exportador.

Así mismo, considerar el medio de transporte es sumamente importante de las exportaciones, en la medida que algunos países sí cuentan con medios de transporte adecuados para trasladar la mercancía, mientras que otros carecen de este, lo que podría suponer una baja considerable en las exportaciones. Todos estos aspectos entonces fungen como variables a considerar durante el proceso de exportación (Chiavenato, 2019).

Trabajos similares

En la búsqueda llevada a cabo se han podido rastrear una serie de investigaciones que guardan estrecha relación con la presente, en virtud de manejar una similar línea metodológica, así como también métodos teóricos y críticos.

En este sentido, resalta la investigación de Negrete y Maza (2019) titulada: *“Análisis comparativo de las empresas exportadoras cartageneras a fin de determinar si el uso de negocios electrónicos mejora su proceso de internacionalización”*, la cual tuvo como propósito general analizar la influencia de los Negocios Electrónicos en la internacionalización de las empresas exportadoras cartageneras basados en estudios comparativos entre quienes los implementan y quienes no, formulando alternativas que apoyen su estrategia de internacionalización.

La metodología utilizada para esta investigación fue la investigación directa tipo exploratoria realizada a través de una encuesta personalizada a cada uno de los gerentes o jefes de comercio exterior así como también los jefes de sistemas de las diferentes empresas que fueron seleccionadas de forma aleatoria dentro de la muestra. Con base en los datos suministrados por ellos se les clasificó en los distintos niveles de internacionalización e evolución en negocios electrónicos. Posteriormente por medio del análisis del comportamiento del incremento porcentual de las toneladas movilizadas por las empresas exportadoras se procedió a determinar si los negocios electrónicos contribuyen al proceso de internacionalización de las empresas.

En cuanto a los resultados más notables destaca que la mayor concentración de la población se encuentra en los niveles 3 y 4 de negocio electrónico con porcentajes de 22.45% y 51.02% respectivamente, lo que indica un gran desarrollo de la población a nivel tecnológico y de utilización de herramientas de negocio electrónico, lo que nos hace pensar que nuestras empresas exportadoras han venido preparándose para hacer parte de la nueva economía digital.

Otro de los estudios fue el desarrollado por Baltazar y Molina (2022), titulado: Análisis comparativo de las empresas vitivinícolas exportadoras de Valle de Guadalupe y el resto de las empresas vitivinícolas de Baja California: una contrastación empírica. Esta investigación hace un análisis comparativo de las empresas vitivinícolas exportadoras de Valle de Guadalupe con las empresas de este tipo en el resto del Estado de Baja California, México. El objetivo es determinar cuáles son los factores que permiten a estas empresas incrementar las exportaciones de Vino Tinto; además de conocer la evolución que éstas han tenido después de la pandemia COVID 19. Para el análisis estadístico se utiliza el modelo de ecuaciones estructurales Partial Least Squares (PLS-SEM), incluyendo la evaluación del poder predictivo fuera de muestra mediante PLSpredict.

La metodología utilizada incluye un análisis cualitativo de la situación actual de su entorno y un estudio cuantitativo de datos resultado de la aplicación de un instrumento de 41 ítems a 175 empresas vitivinícolas, divididas en dos universos. El primer grupo consta de 92 empresas, ubicadas en el Valle de Guadalupe; y el segundo, con 83 se localizan en el resto de los municipios. Los principales aciertos revelan que la variable enseña en un mayor grado de asociación es competitividad, y un menor grado producción. Las principales limitaciones encontradas son: la escasez del recurso hídrico, la falta de recursos financieros, la producción limitada, los pocos apoyos económicos del sector público y privado, así como la insuficiente inversión en innovación tecnológica.

De igual modo también se expone la investigación llevada a cabo por la CEPAL (2019), titulada: El desempeño de empresas exportadoras según su tamaño. Este caso presenta indicadores que permiten analizar la conducta de las empresas exportadoras según su tamaño en los países de la región. Se presentan 35 indicadores divididos en cuatro grupos. El primero examina la población de las empresas exportadoras, el segundo su eficacia exportadora, el tercero la competitividad, y el cuarto su desempeño según diferentes tipos de empresas

El análisis de los resultados permite varias conclusiones. El número de empresas exportadoras se presentan en niveles más bajos comparado con el de los países desarrollados. Por un lado esto se debe, a la menor productividad que obstaculiza su proceso de internacionalización. Las exportaciones de los países de la región están altamente concentradas en pocas empresas, mientras que una gran cantidad de pymes entran y salen cada año del universo exportador. El aporte de los pymex al valor total de exportaciones es bajo, pero significativo en términos de número de productos, número de destinos, intensidad tecnológica e innovación. Entre 2006 y 2012, la intervención de los pymex no aumentó en el valor exportador. A su vez, los pymex también se caracterizan por una alta tasa de salida. La mayor rotación de los pymex se explica en parte porque el 40% de ellos realizó envíos de un solo producto a un solo destino. Las empresas pymex tienen una mayor participación de productos de alta y media tecnología; además, innovan más que los grandes exportadores. La proporción de empresas gacelas fue mayor en los grandes exportadores (más de 33%) que en los pymex (en torno a 10%). Finalmente, el margen extensivo es más importante en los pymex quienes juegan un rol contra cíclico.

IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Metodología Mixta

Para este análisis comparativo se tomó en cuenta información recolectada, como los datos ofrecidos por los informantes clave sobre las exportaciones de las empresas que son parte de la CMME. Esta información fue levantada en 2021 por un grupo de estudiantes que formaron parte de la primera fase del proyecto de vinculación **“Desarrollo y fortalecimiento de proyectos de comercio exterior para las empresas de la Corporación Mucho Mejor Ecuador (CMME)”** en conjunto con la Universidad del Azuay. Estos datos fueron de mucha utilidad para este estudio pues presentan la realidad actual que viven las empresas y las

actividades que realizan, de esta manera se puede contar con información real que permita analizar los factores de éxito y obstáculos de una empresa al momento de exportar, a la vez que permite evidenciar a qué mercados exportan y cuáles podrían ser una opción viable.

El presente trabajo se enfocó en una investigación mixta. Para los datos cuantitativos, como se menciona anteriormente se procederá a la revisión de estadísticas empresariales y base de datos de las compañías afiliadas a las Corporación Mucho Mejor Ecuador (CMME), que servirán como herramienta de medición con el fin de conocer el tamaño de cada una de las empresas para así poder establecer su capacidad de competencia y de producción basado en las exportaciones y las necesidades de estas.

Para facilitar el análisis de esta información se procedió a realizar una filtración de datos con la finalidad de establecer las empresas exportadoras que son miembros de la CMME, así como los países destino y los productos a exportar, y por el sector al que pertenecen; se puede observar en los anexos A y B.

Análisis a partir de la matriz FODA

Para este procedimiento recurriremos al Análisis FODA con la intención de analizar los diferentes campos relacionados a las: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. De esta manera, se podrá plasmar los aspectos que influyen tanto en el microentorno y macroentorno con el fin de analizar las estrategias adecuadas para una exportación exitosa; o, por el contrario, comprender el impedimento de poder exportar hacia un escenario internacional.

De la misma forma, para la obtención de los datos cualitativos se recurrió a información y entrevistas provenientes de la CMME, con la finalidad de percibir información clave de cada una de las marcas para un mejor análisis comparativo. Adicionalmente, se dio paso a: revisión de artículos; reportes analíticos; análisis de mercado exportador; casos de estudios exitosos,

mediante la comparación de las diferentes marcas afiliadas a “la Huella”, por tanto se empleó el análisis documental.

Se conoce al análisis FODA como una técnica de análisis segura para la investigación de mercados. Se define como un acrónimo de “fortaleza, oportunidades debilidad y amenazas”. El objetivo principal del análisis FODA es evaluar el desempeño interno (fortalezas y debilidades), y externo (oportunidades y amenazas) de las adecuadas estrategias comerciales de cualquier institución en el mercado con el fin de obtener éxito y efectividad. El FODA es considerado como una fuente confiable por parte de las organizaciones, ya que, pueden percibir y valorar la trascendencia de las amenazas y oportunidades a través del análisis de las debilidades y fortalezas (Riquelme, 2016).

Frecuentemente este análisis es utilizado para los siguientes objetivos:

- Identificar debilidades y amenazas para así crear estrategias efectivas y poder superarlas.
- Aprovechar oportunidades que se presentan en el mercado, y que puedan significar la expansión de operaciones de la organización.
- Conocer las debilidades y fortalezas de los factores que ponen en juego la continuidad y competitividad de la institución (Riquelme, 2016).

En efecto, dentro de este análisis existe la matriz FODA, tiene como finalidad poder comprender y responder a través de acciones particulares y eficaces a cada uno de los puntos por medio de estrategias, habilidades y recursos. Esta matriz se divide en dos componentes: internos y externos.

En relación con los componentes internos, se pueden identificar las debilidades (negativas) y fortalezas (positivas) que ayudaran a la empresa a minimizar o perfeccionar las herramientas respectivamente en los siguientes factores:

1. *Producción*: los niveles de calidad, los costos de inventario, la capacidad productiva, etc.
2. *Mercadeo*: la imagen y posicionamiento de la empresa, las promociones, los costos de publicidad, etc.
3. *Organización*: los procesos de dirección organizacional y de control.
4. *Personal*: los recursos humanos, la formación, etc.
5. *Finanzas*: los recursos financieros, la liquidez, la rentabilidad, etc.

Y en referencia a los componentes externos, se detallan las amenazas (negativas) y las oportunidades (positivas) del entorno donde se estudian los siguientes factores:

1. *Mercado*: la conducta del consumidor, la segmentación y la evolución de la demanda.
2. *Sector*: averiguar las claves del éxito; la sustitución, la diversificación o la diferenciación de productos.
3. *Competencia*: comparar y analizar los productos o servicios, los precios y la publicidad de la competencia.
4. *Entorno*: legal, político, social, etc. (Riquelme Leiva, 2016).

La matriz FODA se despliega mediante los siguientes pasos:

1. Enlistar específicamente los factores críticos o determinantes para el éxito en el análisis FODA, tanto las debilidades como fortalezas que comprometen a la compañía.
2. Fijar un peso relativo a cada factor; pues el peso significa la importancia relativa que posee cada factor, donde las fortalezas puntuarán más alto que las debilidades. La suma de todos los factores tendrá que ser igual a 1.0; de 0.0 que significa ser no importante a 1.0 que es muy importante.
3. Asignar una calificación a cada una de las estrategias, estas estarán basadas en la eficacia que presenta la empresa. Donde 4 = superior, 3 = superior a la media, 2 = media y 1 = mala.

4. Multiplicar el peso por la calificación, así se obtendrá una calificación ponderada.
5. Sumar el total de calificaciones ponderadas para determinar el total ponderado de la compañía.

Cabe subrayar que, el total máximo ponderado que puede poseer una empresa es de 4.0 (excelente), un mínimo de 1.0 (bajo), y el promedio ponderado de 2.5. Estos valores indicarán como está respondiendo la organización con relación a las estrategias aplicadas para minimizar los posibles efectos negativos de las debilidades y amenazas a nivel de factores internos y externos (Conceptos de administración estratégica, David, F. R. 2008).

Selección de empresas afiliadas para el análisis comparativo

GRAIMAN CIA LTDA

Tabla 2.

Ficha Técnica Graiman CIA. LTDA.

Empresa	GRAIMAN CIA. LTDA.
Nombre referencia	GRAIMAN
Tipo	Manufacturera
Año de fundacion	1994
Director General	Alfredo Peña Payró
Sector	Construcción y acabados de construcción
Subsector	Fabricación de productos de cerámica, porcelanato y complementos
Exporta	ESMALTE MATERIA PRIMA, SERIGRAFIA MATERIA PRIMA
Pais destino	ARGENTINA, CHILE, COLOMBIA, COSTA RICA, EEUU, PANAMÁ, PERÚ, REP. DOMINICANA, VENEZUELA, PUERTO RICO, GUATEMALA
Cantidad de empleados	750
Localizacion	Cuenca
Contacto	Tel: (02) 400 7000

Fuente: Investigación CMME, “RED EMPRESARIAL”, 2022

Nota: datos recopilados de la Empresa GRAIMAN, “Nuestra Historia”, 2022

ACERÍA DEL ECUADOR CA ADELCA

Tabla 3.

Ficha Técnica Acería del Ecuador CA Adelca

Empresa	ACERIA DEL ECUADOR CA ADELCA
Nombre referencia	ADELCA
Tipo	Manufacturera
Año de fundacion	1963
Director General	Carlos Avellan, Felipe Avellan
Sector	Construcción y acabados de construcción
Subsector	Industria de hierro y acero
Exporta	Varillas de construcción, perfiles laminados, trefilados.
Pais destino	Centro America / Latinoamerica
Cantidad de empleados	1540
Localizacion	Quito
Contacto	Cel: +(593) 99 239 2627 / +(593) 98 262 7248

Fuente: Investigación CMME, “RED EMPRESARIAL”, 2022

Nota: datos recopilados de la Empresa ADELCA, “Quienes Somos”, 2022

CORPORACIÓN COLINEAL CIA. LTDA.

Tabla 4.

Ficha Técnica Colineal Corporation CIA. LTDA.

Empresa	COLINEAL CORPORATION CIA. LTDA.
Nombre referencia	COLINEAL
Tipo	Comercializadora
Año de fundacion	1976
Director General	Roberto Maldonado
Sector	Fabricacion de muebles
Subsector	Muebles de uso domestico
Exporta	Muebles de madera y sillas tapizadas
Pais destino	EEUU - COLOMBIA - PANAMÁ - CANADÁ - PERÚ - ESPAÑA - NUEVA ZELANDA
Cantidad de empleados	600
Localizacion	Cuenca
Contacto	Cel: +(593) 990 1197

Fuente: Investigación CMME, “RED EMPRESARIAL”, 2022

Nota: datos recopilados de la Empresa COLINEAL, “Quienes Somos”, 2022

FLEXIPLAST S.A.

Tabla 5.

Ficha Técnica Flexiplast S.A.

Empresa	FLEXIPLAST S.A.
Nombre referencia	FLEXIPLAST S.A.
Tipo	Manufacturera
Año de fundacion	1994
Director General	Hernan Barahona
Sector	Productos de caucho y plástico
Subsector	Productos de plástico descartables
Exporta	Resina
Pais destino	EEUU - BRASIL - COLOMBIA
Cantidad de empleados	200 - 500
Localizacion	Quito
Contacto	Tel: (02) 282 3902

Fuente: Investigación CMME, “RED EMPRESARIAL”, 2022

Nota: datos recopilados de la Empresa FLEXIPLAST S.A., “Nuestra Historia”, 2023

BIMBO ECUADOR S.A.

Tabla 6.

Ficha Técnica Bimbo Ecuador S.A.

Empresa	BIMBO ECUADOR S.A.
Nombre referencia	BIMBO
Tipo	Manufacturera
Año de fundacion	1943
Director General	Randall Quesada
Sector	Productos alimenticios
Subsector	Productos de panadería y pastelería
Exporta	Pan Molde Bimbo, Pan Artesano y Biri Biri
Pais destino	MEXICO, EUROPA Y LATINO AMERICA
Cantidad de empleados	12000
Localizacion	Guayaquil
Contacto	Tel: (+593) 099 539 3458

Fuente: Investigación CMME, “RED EMPRESARIAL”, 2022

Nota: datos recopilados de la Empresa GRUPO BIMBO ECUADOR, “Nuestra historia”, 2023

V. ANÁLISIS DE DATOS

Análisis comparativo de las compañías exportadoras afiliadas a la CMME

Análisis FODA de GRAIMAN CIA LTDA

GRAIMAN fue fundada en febrero del año 1994, con una inversión de capitales 100% ecuatorianos. Se encuentra ubicada estratégicamente en Cuenca, Ecuador ciudad cerámica por excelencia; región que en sus alrededores alberga suelos con las más ricas arcillas, feldspatos y caolines, que han hecho de esta, un lugar privilegiado para el desarrollo de la industria cerámica (Ver figura 1).

GRAIMAN es considerada tecnológicamente como una de las plantas más modernas de América, con una capacidad productiva de 1.500 metros diarios con el impulso natural al contar con materias primas propias para más de 50 años, esto, más la conciencia de implantar un sistema de mejoramiento continuo, pues se proyecta a un futuro muy desafiante.

Hoy, luego de constantes esfuerzos en capacitar a su recurso humano y una permanente inversión y renovación tecnológica, elabora productos que satisfacen los requerimientos de sus potenciales clientes. Cuenta con una amplia variedad de revestimientos cerámicos para pisos y paredes, que permiten crear ambientes cerámicos que cumplen con los más diversos requerimientos de los hogares ecuatorianos, y demás sectores de la actividad económica.

Adicionalmente, GRAIMAN cuenta con una cadena de distribuidores a nivel local y nacional; en las ciudades de Cuenca, Quito y Guayaquil. De igual manera, se enfoca a satisfacer los requerimientos de los mercados latinoamericanos y del mercado americano. Las Divisiones de Producción, Administración y Ventas, se encuentran ubicadas en la ciudad de Cuenca (GRAIMAN, 2022).

Figura 1.

Presentación de los productos a exportar de GRAIMAN

Productos	Ilustración
<p>Porcelanato</p> <p>Piezas: ladrillo; Subway tile, mosaico cuadrado, rastrera;</p> <p>Bullionse.</p> <p>Trabados: formatos duelas</p>	
<p>Cerámicas</p> <p>Piezas: ladrillo; Subway tile, mosaico cuadrado, rastrera;</p> <p>Bullionse, filo de grada.</p> <p>Trabados: formatos duelas</p>	

Esmalte materia prima: engobe
para adherir el esmalte



Serigrafía materia prima: impresión
diseño INKJET de alta calidad



Fuente: Empresa GRAIMAN, “Productos”, 2022

Evaluación interna

Fortalezas:

1. GRAIMAN es una empresa con 45 años en el mercado, lo que ha permitido llegar a más sectores de la sociedad.
2. Satisface a su cliente final por su atención personalizada.
3. Trabaja con tecnología de punta enfocada en que su impacto ambiental sea mínimo
4. Estándares de calidad tan altos ha sido mediante capacitación constante de todo su personal iniciando en su presidente.
5. Afianza lazos de lealtad en todas sus áreas y personal.
6. Cumple con todo el ordenamiento jurídico que permite la seguridad laboral de su personal y la tranquilidad de la administración institucional.
7. Ofrece a sus distribuidores planes de créditos directos para que su mercado tenga mayor liquidez.
8. Es una empresa comprometida con la sociedad, generando obras sociales en beneficio de los más necesitados.

9. Brinda productos de estética vanguardista, diseños prolijos y productos a la par de las tendencias mundiales.
10. Eficiencia energética, reutilización de recursos en el proceso productivo y tratamiento de efluentes (González Macías, M. and Chávez Soledispa, G., 2017).

Debilidades: De acuerdo con (González Macías, M. and Chávez Soledispa, G., 2017), se pueden señalar como debilidades:

1. Filtración de información a otras empresas por parte de los trabajadores.
2. Robo de estrategias de mercado por parte de la competencia.
3. Muchos precios que están direccionado a un solo sector de la población siendo inasequibles para ciertos clientes finales.
4. El transporte no está capacitado para transportar material pesado y frágil.
5. Los costos de traslado de material a otras bodegas del país generan gastos excesivamente fuertes.
6. Por razones de temperatura las placas cerámicas no son iguales generando problemas en el cliente final por las medidas.
7. No se puede tener la misma tonalidad y medida de una producción en serie de 4000 metros, generando así que los clientes que necesitan un ajuste de algunos años atrás ya no esté disponible.
8. Costos altos con relación al mercado nacional.
9. Dependencia parcial de materia prima importada.
10. Productos complementarios importados

La ponderación de las fortalezas y debilidades de la empresa Graiman se pueden observar en las siguientes tablas 7 y 8.

Matriz de Factores Internos (EFI)

Tabla 7.

Fortalezas Graiman

<i>Factores internos clave</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Puntuaciones Ponderadas</i>
1. Graiman es una empresa con 45 años en el mercado, lo que ha permitido llegar a más sectores de la sociedad.	0.07	4	0.28
2. Satisface a su cliente final por su atención personalizada.	0.04	3	0.12
3. Trabaja con tecnología de punta enfocada en que su impacto ambiental sea mínimo.	0.06	4	0.24
4. Estándares de calidad tan altos ha sido mediante capacitación constante de todo su personal iniciando en su presidente.	0.05	3	0.15
5. Afianza lazos de lealtad en todas sus áreas y personal.	0.04	4	0.16
6. Cumple con todo el ordenamiento jurídico que permite la seguridad laboral de su personal y la tranquilidad de la administración institucional.	0.07	4	0.28
7. Ofrece a sus distribuidores planes de créditos directos para que su mercado tenga mayor liquidez.	0.06	4	0.24
8. Es una empresa comprometida con la sociedad, generando obras sociales en beneficio de los más necesitados.	0.04	3	0.12
9. Brinda productos de estética vanguardista, diseños prolijos y productos a la par de las tendencias mundiales.	0.04	4	0.16
10. Eficiencia energética, reutilización de recursos en el proceso productivo y tratamiento de efluentes.	0.05	4	0.20

Tabla 8.

Debilidades Graiman

<i>Factores internos clave</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Puntuaciones Ponderadas</i>
1. Filtración de información a otras empresas por parte de los trabajadores.	0.05	1	0.05
2. Robo de estrategias de mercado por parte de la competencia.	0.06	2	0.12
3. Muchos precios que están direccionado a un solo sector de la población siendo inasequibles para ciertos clientes finales.	0.06	1	0.06
4. El transporte no está capacitado para transportar material pesado y frágil.	0.02	2	0.04
5. Los costos de traslado de material a otras bodegas del país generan gastos excesivamente fuertes.	0.03	2	0.06
6. Por razones de temperatura las placas cerámicas no son iguales generando problemas en el cliente final por las medidas.	0.05	1	0.05
7. No se puede tener la misma tonalidad y medida de una producción en serie de 4000 metros, generando así que los clientes que necesitan un ajuste de algunos años atrás ya no esté disponible.	0.05	1	0.05
8. Costos altos con relación al mercado nacional.	0.04	1	0.04
9. Dependencia parcial de materia prima importada.	0.07	2	0.14
10. Productos complementarios importados.	0.05	1	0.05
TOTAL:	<u>1.00</u>		<u>2.61</u>

Evaluación externa

Oportunidades

1. El sector de la construcción es potencialmente creciente y requiere atención primordial.
2. La marca GRAIMAN está posicionada en el mercado por su calidad y satisfacción al cliente.
3. La maquinaria permite generar una cantidad de 80.000 metros diarios.
4. El departamento de Mercadeo analiza constantemente la tendencia por tiempo y necesidad.
5. La capacidad productiva y las múltiples áreas permite emplear mucha mano de obra lo que es fuente generadora de empleo.
6. Actúa con empresas aliadas generando estrategias de mercado.
7. Adquiere maquinaria constantemente con tecnología nueva la misma que permite que se desarrolle productos requeridos por el constructor disminuyendo así la importación que genera un costo más alto al cliente final.
8. Implementa tecnología que reduce el impacto ambiental.
9. Cumple con normas de calidad que hacen que el producto tenga la garantía necesaria para ser distribuido.
10. Es uno de los mayores exportadores a nivel nacional, por su innovación y grupo especializado en análisis de comercio exterior (González Macías, M. and Chávez Soledispa, G., 2017).

Amenazas

1. Las salvaguardas no están reguladas y permiten el ingreso de terminados de la construcción a precios más bajos sin garantía.
2. Demasiadas empresas productoras en una ciudad generan especulaciones de precio.
3. Los fuertes costos de gas para los hornos generan costos elevados en producción.
4. Al ser un producto delicado hay una excesiva rotura cuando no hay choferes capacitados.
5. El exceso de producción genera costos altos de almacenamiento.
6. Las altas cantidades de material no permite una logística adecuada.
7. Importaciones de países vecinos generan un desbalance en los costos por su bajo precio, dañan el mercado nacional.
8. La zona de producción es pequeña y genera contaminación.
9. Los costos de mantenimiento de la planta son elevados.
10. La plusvalía genera que los constructores busquen precios reducidos sin importar la calidad (González Macías, M. and Chávez Soledispa, G., 2017).

La ponderación de las oportunidades y amenazas de la empresa Graiman se pueden observar en las siguientes tablas 9 y 10. De igual manera se puede observar en la tabla 11 el análisis estratégico de la matriz DAFO.

Matriz de Factores Externos (EFE)

Tabla 9.

Oportunidades Graiman

<i>Factores externos clave</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Puntuaciones Ponderadas</i>
1. El sector de la construcción es potencialmente creciente y requiere atención primordial	0.05	3	0.15
2. La marca GRAIMAN está posicionada en el mercado por su calidad y satisfacción al cliente	0.06	4	0.24
3. La maquinaria permite generar una cantidad de 80.000 metros diarios.	0.03	2	0.06
4. El departamento de Mercadeo analiza constantemente la tendencia por tiempo y necesidad.	0.05	3	0.15
5. La capacidad productiva y las múltiples áreas permite emplear mucha mano de obra lo que es fuente generadora de empleo.	0.03	4	0.12
6. Actúa con empresas aliadas generando estrategias de mercado	0.06	2	0.12
7. Adquiere maquinaria constantemente con tecnología nueva la misma que permite que se desarrolle productos requeridos por el constructor disminuyendo así la importación que genera un costo más alto al cliente final.	0.07	4	0.28
8. Implementa tecnología que reduce el impacto ambiental	0.04	2	0.08
9. Cumple con normas de calidad que hacen que el producto tenga la garantía necesaria para ser distribuido.	0.02	2	0.04
10. Es uno de los mayores exportadores a nivel nacional, por su innovación y grupo especializado en análisis de comercio exterior.	0.08	4	0.32

Tabla 10.

Amenazas Graiman

<i>Factores externos clave</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Puntuaciones Ponderadas</i>
1. Las salvaguardas no están reguladas y permiten el ingreso de terminados de la construcción a precios más bajos sin garantía	0.07	4	0.28
2. Demasiadas empresas productoras en una ciudad generan especulaciones de precio.	0.03	2	0.06
3. Los fuertes costos de gas para los hornos generan costos elevados en producción	0.05	3	0.15
4. Al ser un producto delicado hay una excesiva rotura cuando no hay choferes capacitados.	0.05	2	0.10
5. El exceso de producción genera costos altos de almacenamiento	0.04	2	0.08
6. Las altas cantidades de material no permite una logística adecuada	0.03	1	0.03
7. Importaciones de países vecinos generan un desbalance en los costos por su bajo precio, dañan el mercado nacional.	0.08	4	0.32
8. La zona de producción es pequeña y genera contaminación	0.03	2	0.06
9. Los costos de mantenimiento de la planta son elevados.	0.05	3	0.15
10. La plusvalía genera que los constructores busquen precios reducidos sin importar la calidad	0.07	4	0.28
TOTAL:	<u>1.00</u>		<u>3.07</u>

Formulación de la Estrategia

Tabla 11.

Análisis estratégico – Matriz DAFO (FODA) Graiman

		Fortalezas	Debilidades
		<p>1 GRAIMAN es una empresa con 45 años en el mercado, lo que ha permitido llegar a más sectores de la sociedad.</p> <p>2 Trabaja con tecnología de punta enfocada en que su impacto ambiental sea mínimo.</p> <p>3 Estándares de calidad altos mediante capacitación constante de todo su personal.</p> <p>4 Ofrece a sus distribuidores planes de créditos directos para que su mercado tenga mayor liquidez.</p>	<p>5 Robo de estrategias de mercado por parte de la competencia.</p> <p>6 Muchos precios que están direccionado a un solo sector de la población siendo inasequibles para ciertos clientes finales.</p> <p>7 No se puede tener la misma tonalidad y medida de una producción en serie de 4000 metros, generando así que los clientes que necesitan un ajuste de algunos años atrás ya no esté disponible.</p>
Oportunidades		Estrategias FO	Estrategias DO
A	Adquiere maquinaria constantemente con tecnología nueva- desarrollar productos requeridos por el consumidor.	<p>1 Utilizar redes sociales +- medios para informar a la sociedad la ventaja de sus productos con su relación costo- beneficio ante la competencia; nacional como internacional. (1,2,3,a,b,c)</p> <p>2 Realizar un plan intensivo con los distribuidores, por la emergencia sanitaria buscar recursos: permitan ver o buscar por medios de redes sociales +- buscar un financiamiento con nuestros clientes a mediano y largo plazo por medio de la utilización de la red bancaria. (4,c)</p>	<p>1 Convertir las estrategias en oportunidades para poder llegar a ser más competitivos aprovechando (oportunidades a,b,c) con lo que cuenta la empresa GRAIMAN. (5,6,a,b,c) ej: ofertas, descuentos, promociones, etc.</p> <p>2 Establecer convenios con empresas en línea utilizando redes sociales +- medios de comunicación con convenios gubernamentales y con empresas privadas dando más créditos y promociones por ciertas cantidades de compra para llegar a los mercados. (7,a,b,c) ej: contratos producción masiva.</p>
B	Es uno de los mayores exportadores a nivel nacional, por su innovación y grupo especializado.		
C	El departamento de Mercadeo analiza constantemente la tendencia por tiempo y necesidad.		
Amenazas		Estrategias FA	Estrategias DA

D	países vecinos generan un desbalance en los costos por su bajo precio, dañan el mercado nacional.	<p>mercado online a ciertos grupos potenciales para el posicionamiento del producto GRAIMAN con la facilidad de utilizar algún financiamiento interbancario y llegar a ser más competitivos. (1,2,3,4,i,k) ej: telemarketing.</p> <p>2 Comparar precios en el mercado internacional a los que exporta GRAIMAN para tratar de equilibrar costos, y poder introducir nuestros productos en países requeridos= siendo más competitivos que los del mercado internacional. (1,2,3,4, j)</p>	<p>motivación permanente a nuestro personal tanto local como internacional, interno como externo en base a los programas creados por redes para la mejor utilización de nuestros productos y sus ventajas ante otros. (5,6,i,j,k).</p>
E	La plusvalía genera que los constructores busquen precios reducidos sin importar la calidad.		
F	Demasiadas empresas productoras en una ciudad generan especulaciones de precio.		

Análisis FODA de ADELCA

En 1963 ADELCA fue fundada por un conjunto de jóvenes empresarios. Es considerada la empresa siderúrgica número uno en el Ecuador con alrededor casi 60 años en su trayectoria y experiencia, pionera en el reciclaje y la fabricación de acero. Sus operaciones se realizan bajo estrictos estándares técnicos y de seguridad, apoyados en un eficiente e integral programa de protección ambiental.

Desde entonces, ADELCA se ha convertido en un motor de desarrollo social y económico en la mayor parte del país, además de atender las necesidades de sectores como la construcción, maquinaria metálica, seguridad perimetral, agricultura e industria (Ver Figura 2). Su compromiso se extiende a beneficiar a sus grupos de interés aliados a la empresa. Para ello, como parte de su visión empresarial socialmente responsable, ADELCA continúa impulsando proyectos de desarrollo sustentable en beneficio de la comunidad, empleados y clientes. (ADELCA, 2022).

Cabe recalcar que, del año 2017 al 2018, la compañía completó el montaje y puesta en marcha de la segunda planta de producción con tecnología de punta, la cual está ubicada en Milagro, en la provincia del Guayas, lo que le permite aumentar la capacidad de producción, diversificar la producción, y reducir el volumen de importar; cuyo proyecto es la inversión privada más grande del país, financiando estos recursos a través del Banco Interamericano de Desarrollo.

ADELCA cuenta con más de 280 proveedores, auxiliada así en la disminución del riesgo de concentración y garantiza el suministro oportuno de materias primas. Adicionalmente, la empresa creó una astuta estrategia mediante el programa "Club de Recicladores" con el objetivo de formalizar y fidelizar a los

potenciales proveedores de chatarra y crear una red nacional de recolección (GLOBALRATINGS, 2022).

Figura 2.

Presentación de los productos a exportar de ADELCA

Productos	Ilustración
<p>Trefilados: clavos, mallas, grapas, alambres galvanizados, concertinas, vigas, alambre de alto carbono.</p>	
<p>Perfiles laminados: pletinas, barreras redondas y cuadradas lisas, tees, ángulos estructurales.</p>	
<p>Varillas de construcción: varilla figurada y recta para hormigones armados.</p>	

Fuente: Empresa ADELCA, “Exportaciones”, 2022

Evaluación interna

Fortalezas:

1. Pionero en el reciclaje y la fabricación de acero.
2. Diversificación de productos comercializados en el mercado.
3. Cuenta con 60 años de experiencia y trayectoria en la actividad básica.
4. Tecnología de seguridad en el entorno laboral y ambiental.
5. Prácticas formales de buen gobierno corporativo.
6. La junta establece políticas y procedimientos bimestrales para hacer cumplir las disposiciones que aseguren la eficiencia, la transparencia y la rendición de cuentas.
7. Con más de 280 proveedores, proporciona materia prima oportuna para las operaciones de la empresa.
8. Creó un “Club de reciclaje” para fidelizar y formalizar proveedores, creando una red de recolección a nivel nacional.
9. Plantas productivas con tecnología de punta para reducir importaciones, aumentar la capacidad productiva y diversificar la producción.
10. Por su plan integral de optimización de operación y gestión, reduce el costo del proceso productivo (GLOBALRATINGS, 2022).

Debilidades:

1. Los precios son relativamente considerables en comparación con los productos de la competencia.
2. La empresa puede estar en riesgo por pérdida de información.
3. Aplicaciones de software que carecen de un programa de gestión de copias de seguridad de la base de datos, lo que impide la capacidad de restauración.

4. Impactos causados por desastres naturales, robo, incendio y otros factores en el campo de la construcción.
5. Dependiendo del ciclo económico, enfrenta períodos de recuperación y recesión.
6. Las cuentas por cobrar relevantes que mantiene ADELCA representan una pequeña proporción del total de activos.
7. Las materias primas dependen de países extranjeros.
8. Incumplimiento de obligaciones por parte de las entidades aliadas provoca un fallo en la cadena.
9. Impago por parte de alguna empresa podría afectar el flujo de caja de la empresa.
10. Riesgo de contratación con proveedores por cambios de precio.

(GLOBALRATINGS, 2022)

La ponderación de las fortalezas y debilidades de la empresa Graiman se pueden observar en las siguientes tablas 12 y 13.

Matriz de Factores Internos (EFI)

Tabla 12.

Fortalezas Adelca

<i>Factores internos clave</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Puntuaciones Ponderadas</i>
1. ADELCA es pionera en el reciclaje y fabricación de acero.	0.08	4	0.32
2. Diversificación de productos que comercializa en el mercado.	0.05	3	0.15
3. Cuenta con 60 años de experiencia y trayectoria en su actividad fundamental.	0.06	4	0.24
4. Cumple con estrictas normas técnicas de seguridad ambiental en sus operaciones.	0.05	3	0.15
5. Afianza con prácticas formales de Buen Gobierno Corporativo.	0.05	4	0.20
6. El directorio establece políticas y procesos bimensuales que permitan ejecutar disposiciones que garanticen eficiencia, transparencia y rendición de cuentas.	0.07	4	0.28
7. La empresa cuenta con más de 280 proveedores, lo que aprovisiona la materia prima oportuna para sus operaciones.	0.06	4	0.24
8. ADELCA creó un “Club de reciclaje” con el fin de fidelizar y formalizar a los proveedores, generando una red de recolección a nivel nacional.	0.04	3	0.12
9. Plantas de producción con tecnología vanguardista, así reduce el volumen de importación e incrementa la capacidad productiva y diversificación de la producción.	0.04	4	0.16
10. ADELCA ha disminuido costos en procesos productivos por su programa de optimización integral, tanto operativos como administrativos.	0.05	4	0.20

Tabla 13.

Debilidades Adelca

<i>Factores internos clave</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Puntuaciones Ponderadas</i>
1. Precios relativamente considerables con relación a su competencia.	0.02	1	0.02
2. La compañía puede verse en riesgo por efecto de pérdidas de información.	0.08	2	0.16
3. Falta de aplicación de software de procedimientos para la administración de respaldos de bases de datos, debilitando la recuperación en el menor tiempo posible.	0.03	1	0.03
4. Afectaciones causadas por factores como catástrofes naturales, robos e incendios en el sector de la construcción.	0.08	2	0.16
5. Afronta periodos de recuperación y recesión en función del ciclo económico.	0.05	2	0.10
6. Las cuentas por cobrar relacionadas que mantiene ADELCA no representan una porción significativa del activo total.	0.02	1	0.02
7. Dependencia de materia prima proveniente del extranjero.	0.05	1	0.05
8. El incumplimiento de las obligaciones por parte de una entidad participante aliada provoque fallos en la cadena.	0.04	1	0.04
9. El incumplimiento de pagos por parte de cualquier empresa podría eventualmente afectar los flujos de la compañía.	0.05	2	0.10
10. Riesgo en contratos con proveedores por variación de precios.	0.03	1	0.03
TOTAL:	<u>1.00</u>		<u>2,77</u>

Evaluación externa

Oportunidades

1. La industria de la construcción es considerada un motor de desarrollo y un sector estratégico por su gran impacto social y económico.
2. El posicionamiento de la marca es liderar el desarrollo de la industria siderúrgica nacional.
3. La industria del hierro y el acero es la industria de desarrollo económico del país.
4. Las materias primas se compran localmente a través de recicladores, y algunas importaciones de Centroamérica y Estados Unidos por la web.
5. Capacidad para generar recursos y cumplir con las obligaciones a corto plazo de las operaciones del día a día.
6. Cooperar con empresas conjuntas en Alemania para desarrollar estrategias efectivas.
7. Buscar reducir los niveles de inventario para aumentar los niveles de eficiencia de los procesos de almacenamiento.
8. Productos que han pasado la certificación estándar de calidad integral, incluyendo productos, trabajadores y medio ambiente.
9. Capacidad financiera para la innovación continua, la tecnología y la continuidad del mercado.
10. La construcción es considerada como motor de desarrollo y un sector estratégico por su alto impacto social y económico (GLOBALRATINGS, 2022).

Amenazas

1. La producción de acero puro de Ecuador es insignificante en comparación con otros países de la región.
2. El riesgo global del entorno económico.
3. La influencia de la inflación a nivel nacional y mundial.
4. Nuevas medidas fiscales, aumentar los aranceles, restringir las importaciones u otras políticas gubernamentales.
5. El impacto de los cambios de precios de las materias primas.
6. La aparición de competidores que ofrecen productos y/o soluciones más convenientes para el cliente.
7. Cambios en el marco regulatorio y legal inherente a la operación de cualquier empresa en el Ecuador.
8. El impacto de la competencia de precios en las ventas de la empresa.
9. Los cambios que puedan modificar las condiciones de funcionamiento de la empresa, ya sea por contratos celebrados o por proveedores.
10. Tendencia a la baja en la construcción por crisis de emergencia sanitaria nacional (GLOBALRATINGS, 2022).

La ponderación de las oportunidades y amenazas de la empresa Adelca se pueden observar en las siguientes tablas 14 y 15. De igual manera se puede observar en la tabla 16 el análisis estratégico de la matriz DAFO.

Matriz de Factores Externos (EFE)

Tabla 14.

Oportunidades Adelca

<i>Factores externos clave</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Puntuaciones Ponderadas</i>
1. La construcción es considerada como motor de desarrollo y un sector estratégico por su alto impacto social y económico	0.03	4	0.12
2. La marca ADELCA está posicionada como líder en el desarrollo de la industria siderúrgica a nivel nacional.	0.05	4	0.20
3. La siderurgia es una industria de desarrollo económico para el país.	0.05	3	0.15
4. La materia prima es adquirida localmente mediante la red de recicladores, así como a una porción importada de Centro América y Estados Unidos.	0.05	3	0.15
5. La capacidad de la compañía de generar recursos a partir de las operaciones ordinarias, y de cubrir las obligaciones de corto plazo.	0.04	4	0.16
6. Actúa con empresas aliadas de Alemania, generando estrategias eficaces.	0.06	3	0.18
7. Busca disminuir los niveles de inventario, con el objetivo de incrementar los niveles de eficiencia en los procesos de almacenamiento.	0.05	4	0.20
8. Productos certificados por normas de calidad integral, englobando el producto, el trabajador y el medio ambiente.	0.04	2	0.16
9. Capacidad financiera para la continua innovación, tecnología, y continuidad en el mercado.	0.04	3	0.12
10. Adecuada infraestructura de sus plantas con altos niveles tecnológicos.	0.05	4	0.20

Tabla 15.

Amenazas Adelca

<i>Factores externos clave</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Puntuaciones Ponderadas</i>
1. La producción de acero puro es marginal en el Ecuador comparado a otros países de la región.	0.07	4	0.28
2. Riesgo general del entorno económico.	0.05	4	0.20
3. Un rebrote inflacionario a nivel nacional y mundial.	0.05	3	0.15
4. Promulgación de nuevas medidas impositivas, incrementos de aranceles, restricciones de importaciones u otras políticas gubernamentales.	0.05	2	0.10
5. Afectación en la variación de los precios de la materia prima.	0.04	2	0.08
6. Aparición de competidores que tengan oferta de productos y/o soluciones de mayor conveniencia para el cliente	0.04	2	0.08
7. Cambios en la normativa y en el marco legal inherentes a las operaciones de cualquier compañía en el Ecuador.	0.05	4	0.20
8. Afectación en ventas de la empresa por competencia en precios.	0.06	4	0.24
9. Cambios que pueden alterar las condiciones operativas de la compañía, ya sea por contratos suscritos o por proveedores.	0.08	3	0.24
10. Tendencia decreciente en el sector de construcción en función de la crisis por el estado de emergencia sanitaria a nivel nacional.	0.04	4	0.16
TOTAL:	<u>1.00</u>		<u>3,29</u>

Formulación de la Estrategia

Tabla 16.

Análisis estratégico – Matriz DAFO (FODA) Adelca

		Fortalezas	Debilidades
		1 ADELCA es pionera en el reciclaje y fabricación de acero. 2 Diversificación de productos que comercializa en el mercado. 3 Cuenta con 60 años de experiencia y trayectoria en su actividad fundamental. 4 Cumple con estrictas normas técnicas de seguridad ambiental en sus operaciones	5 Precios relativamente considerables con relación a su competencia. 6 La compañía puede verse en riesgo por efecto de pérdidas de información. 7 Falta de aplicación de software de procedimientos para la administración de respaldos de bases de datos, debilitando la recuperación en el menor tiempo posible.
Oportunidades		Estrategias FO	Estrategias DO
A	La construcción es considerada como motor de desarrollo y un sector estratégico por su alto impacto social y económico	1 Concentrarse en un grupo de clientes que demanden cantidades suficientes para garantizar las ventas 2 Asistir a ferias y eventos internacionales para ofrecer nuestros productos	1 Ofrecer productos con mayor agregado y que tengan la precepción de los clientes 2 Crear un sistema tecnológico que permitan ir a la velocidad de la información
B	La marca ADELCA está posicionada como líder en el desarrollo de la industria siderúrgica a nivel nacional.		
C	3. La siderurgia es una industria de desarrollo económico para el país.		
Amenazas		Estrategias FA	Estrategias DA

I	La producción de acero puro es marginal en el Ecuador comparado a otros países de la región.	1	Enfocarse en las economías en escalas y reducir los costos, aumentando la producción	1	Elaborar planes estratégicos a corto, mediano y largo plazo que involucre actividades para los posibles cambios global económico
J	Riesgo general del entorno económico	2	Determinar la estructura competitiva quienes demanda los productos de mayor calidad		
K	Un rebrote inflacionario a nivel nacional y mundial.				

Análisis FODA de COLINEAL

El Grupo Corporativo de COLINEAL surge en el año de 1940 instituida por el Sr. Roberto Maldonado. COLINEAL nace con la fabricación de muebles de madera calificados indudablemente finos y de alta calidad (Ver Figura 3). Años después, en 1976, con la guía, visión y dirección del hijo del Sr. Roberto Maldonado inicia la innovación de la comercialización de estos. De esta manera induce a COLINEAL a un desarrollo e incremento continuo a lo que hoy se lo conoce, en primera instancia en la ciudad de Cuenca y posteriormente a nivel nacional.


Evidentemente, esta compañía tuvo un futuro deslumbrante al convertirse en una prestigiosa empresa ecuatoriana por mantener el liderazgo por más de 40 años en la industria de muebles y complementos de hogar elaborados de productos de materiales de alta calidad.

De igual manera, COLINEAL cuenta con sucursales en diferentes ciudades del país: Quito, Machala, Ambato, Manta, Loja, Guayaquil, Riobamba, y su matriz principal en la ciudad de Cuenca (Quinde Pérez, 2011). Y por supuesto cabe mencionar que tiene tiendas en mercados extranjeros como en la ciudad de Lima; Perú, ciudad de Bogotá; Colombia y en la ciudad de Panamá; Panamá.

En la actualidad, por su trayectoria en el mercado ha demostrado una rentabilidad y crecimiento progresivo y positivo para que COLINEAL hoy en día busque exportar a nuevos mercados internacionales, como: Estados Unidos, Nueva Zelanda, España, Canadá, Perú, Colombia y Panamá (RED EMPRESARIAL, 2022).

Figura 3.

Presentación de los productos a exportar de COLINEAL

Productos	Ilustración
Muebles de madera	
Sillas tapizadas	

Fuente: Empresa COLINEAL, “Colecciones”, 2022

Evaluación interna

Fortalezas:

1. COLINEAL es un grupo corporativo con más de 40 años en el mercado, nace con la fabricación de muebles de madera calificados indudablemente finos y de alta calidad.
2. Innovación en la comercialización de sus productos.
3. En el mercado ha demostrado una rentabilidad y crecimiento progresivo y positivo.
4. Posee la más alta tecnología de maquinaria.
5. Alta producción mensual de sus productos.
6. Actualmente su exportación abarca el 25% del total de su producción.
7. Su forma de comercializar es directa y con excelentes precios, como criterios de buen servicio.
8. Su proceso productivo comienza con los modelos por parte de los diseñadores.
9. Cuenta con un sistema informático interconectado a nivel nacional.
10. Tiene un personal altamente capacitado.

Debilidades:

1. Poca disponibilidad de madera nacional
2. Gobierno enfoca las ayudas de exportación de productos primarios.
3. No posee procesos de estandarización de capacitación y formación para el personal de ventas.
4. Alto índice de rotación de personal.
5. Problema de cobertura en garantía de sus productos.
6. Demora en la atención y gestión de reclamos.
7. Incumplimiento de entregas o entregas de productos tardías.

8. Falta de Stock de los productos.
9. Producción estancada.
10. Descuido y percepción de nuevos clientes.

La ponderación de las fortalezas y debilidades de la empresa Colineal se pueden observar en las siguientes tablas 17 y 18.

Matriz de Factores Internos (EFI)

Tabla 17.

Fortalezas Colineal

<i>Factores internos clave</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Puntuaciones Ponderadas</i>
1.COLINEAL es un grupo corporativo con más de 40 años en el mercado, nace con la fabricación de muebles de madera calificados indudablemente finos y de alta calidad	0.04	4	0.16
2.Innovación en la comercialización de sus productos	0.07	3	0.21
3.En el mercado ha demostrado una rentabilidad y crecimiento progresivo y positivo	0.06	4	0.24
4.Posee la más alta tecnología de maquinaria.	0.05	3	0.15
5.Alta producción mensual de sus productos	0.04	4	0.16
6.Actualmente su exportación abarca el 25% del total de su producción.	0.07	4	0.28
7.Su forma de comercializar es directa y excelentes precios	0.06	4	0.24
8.Su proceso productivo comienza con los modelos por parte de los diseñadores.	0.04	3	0.12
9.Cuenta con un sistema informático interconectado a nivel nacional.	0.04	4	0.16
10.Tiene un personal altamente capacitado.	0.05	4	0.20

Tabla 18.

Debilidades Colineal

<i>Factores internos clave</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Puntuaciones Ponderadas</i>
1. Poca disponibilidad de madera nacional	0.05	1	0.05
2. Gobierno enfoca las ayudas de exportación de productos primarios.	0.06	2	0.12
3. No posee procesos de estandarización de capacitación y formación para el personal de ventas.	0.06	1	0.06
4. Alto índice de rotación de personal.	0.02	2	0.04
5. Problema de cobertura en garantía de sus productos.	0.05	2	0.10
6. Demora en la atención y gestión de reclamos.	0.03	1	0.03
7. Incumplimiento de entregas o entregas de productos tardías.	0.05	1	0.05
8. Falta de Stock de los productos.	0.04	1	0.04
9. Producción estancada.	0.05	2	0.10
10. Descuido y percepción de nuevos clientes.	0.07	1	0.07
TOTAL:	<u>1.00</u>		<u>2.58</u>

Evaluación interna**Oportunidades:**

1. Los consumidores eligen la calidad sobre el precio.
2. Exportan un producto terminado con arancel 0%
3. Fomentan el aprovechamiento de los residuos en el proceso de producción.
4. Tendencia de Mercado en Líneas de créditos por parte del gobierno
5. Industria productora de muebles en desarrollo
6. Variedad de muebles de excelente calidad.
7. Establecidas en las principales ciudades del país facilitando logística y comercialización.
8. Están enfocados en la calidad ambiental de sus procesos productivos.
9. Lanzamientos de nuevas líneas de productos según el mercado.
10. Apertura de mercados internacionales.

Amenazas:

1. Alto nivel de productos sustitutos, muebles de plástico o metal.
2. Mayor participación de exportadores de Asia.
3. Posibles barreras de comercialización, debidos a los modelos del producto.
4. Altas promociones de campañas de comercialización de los competidores.
5. No darle la importancia debida a esta situación en el entorno competitivo actual.
6. Problemas de abastecimientos por parte de los proveedores.
7. Promoción de insatisfacción de los clientes en la entrega de los productos.
8. Pocos importadores que reexportan sus productos a otros países.
9. Expansión de números de tiendas de ventas de otras empresas similares.
10. Regulaciones arancelarias en el mercado exportador lento y costoso.

La ponderación de las oportunidades y amenazas de la empresa Colineal se pueden observar en las siguientes tablas 19 y 20. De igual manera se puede observar en la tabla 21 el análisis estratégico de la matriz DAFO.

Matriz de Factores Externos (EFE)

Tabla 19.

Oportunidades Colineal

<i>Factores externos clave</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Puntuaciones Ponderadas</i>
1. Los consumidores eligen la calidad sobre el precio	0.06	3	0.18
2. Exportan un producto terminado con arancel 0%	0.05	4	0.20
3. Fomentan el aprovechamiento de los residuos en el proceso de producción.	0.05	2	0.10
4. Tendencia de Mercado en Líneas de créditos por parte del gobierno	0.03	3	0.15
5. Industria productora de muebles en desarrollo.	0.06	4	0.24
6. Variedad de muebles de excelente calidad.	0.03	2	0.06
7. Establecidas en las principales ciudades del país facilitando logística y comercialización	0.07	4	0.28
8. Están enfocados en la calidad ambiental de sus procesos productivos.	0.04	2	0.08
9. Lanzamientos de nuevas líneas de productos según el mercado.	0.08	2	0.16
10. Apertura de mercados internacionales.	0.02	4	0.08

Tabla 20.

Amenazas Colineal

<i>Factores externos clave</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Puntuaciones Ponderadas</i>
1. Alto nivel de productos sustitutos, muebles de plástico o metal	0.05	4	0.20
2. Mayor participación de exportadores de Asia.	0.06	2	0.12
3. Posibles barreras de comercialización, debidos a los modelos del producto.	0.05	3	0.15
4. Altas promociones de campañas de comercialización de los competidores	0.05	2	0.10
5. No darle la importancia debida a esta situación en el entorno competitivo actual	0.04	2	0.08
6. Problemas de abastecimientos por parte de los proveedores.	0.07	1	0.07
7. Promoción de insatisfacción de los clientes en la entrega de los productos	0.03	4	0.12
8. Pocos importadores que reexportan sus productos a otros países	0.04	2	0.08
9. Expansión de números de tiendas de ventas de otras empresas similares.	0.05	3	0.15
10. Regulaciones arancelarias en el mercado exportador lento y costoso.	0.07	4	0.28
TOTAL:	<u>1.00</u>		<u>2,88</u>

Formulación de la Estrategia

Tabla 21.

Análisis estratégico – Matriz DAFO (FODA) Colineal

		Fortalezas		Debilidades	
		1	COLINEAL es un grupo corporativo con más de 40 años en el mercado, nace con la calidad de sus muebles	5	Poca disponibilidad de madera nacional
		2	Innovación en la comercialización de sus productos	6	Gobierno enfoca las ayudas de exportación de productos primarios.
		3	En el mercado ha demostrado una rentabilidad y crecimiento progresivo y positivo	7	No posee procesos de estandarización de capacitación y formación para el personal de ventas.
		4	Posee la más alta tecnología de maquinaria.		
Oportunidades		Estrategias FO		Estrategias DO	
	eligen la calidad sobre el precio		financiero. Ratio de independencia		de las necesidades invirtiendo en obtener materia prima
B	Exportan un producto terminado con arancel 0%	2	Vigilancia estrecha en de los procesos de fabricación y comercialización	2	Coordinación con producción y marketing
C	Fomentan el aprovechamiento de los residuos en el proceso de producción.				
Amenazas		Estrategias FA		Estrategias DA	
	productos sustitutos, muebles de plástico o metal		adecuado para diversificar y ampliar los diseños de los productos	alternativas para crear o producir nuestra materia prima, concientizando el ambiente	
J	Mayor participación de exportadores de Asia.	2	Promoción a través de internet y redes sociales a nivel internacional		
K	Posibles barreras de comercialización, debidos a los modelos del producto.				

Análisis FODA FLEXIPLAST S.A.

FLEXIPLAST S.A. es líder en la producción de empaques de alimentos, bebidas, productos para el hogar y cuidado personal, alimentos para mascotas, productos químicos entre otros. Además, producen todo tipo de bolsas plásticas, para uso comercial y una línea completa de fundas para basura de distintas marcas para satisfacer las múltiples necesidades del mercado (Ver Figura 4).

En el año 1994 en la ciudad de Cuenca Ecuador, se constituye la empresa FLEXIPLAST.S. A, en el año 2004 se convierte en la primera empresa ecuatoriana en instalar una coextrusora de 7 capas para productos de alta barrera y empaque al vacío.




En el 2006 la planta es ampliada a 2.500mts² de naves industriales. Se instala nuevas líneas de producción para bolsas camisetos y maquinaria de alta tecnología.

Es por ello que FLEXIPLAST, S.A. se ha convertido en una organización creativa y eficiente, con personal calificado y motivado y seriamente comprometido en la permanente búsqueda de la excelencia. No han escatimado recursos para invertir en la más alta tecnología disponible, en el mercado internacional por lo que se encuentra en la vanguardia de la tecnológica mundial en los procesos de extrusión y laminación, pre-prensa, impresión y conversión.

FLEXIPLAST, S.A. como empresa ecuatoriana, se siente orgullosa de ser parte de programas y proyectos que contribuyen con la comunidad, la preservación del medio ambiente y el desarrollo del país. (FLEXIPLAST, 2023)

Figura 4.

Presentación de los productos a exportar de FLEXIPLAST S.A.

Productos	Ilustración
Productos de caucho y plástico descartables	
Resina	 

Fuente: Empresa FLEXIPLAST, S.A, “Productos”, 2023

Evaluación interna

Fortalezas:

1. FLEXIPLAST S.A. cuenta con una buena estructura organizacional
2. Eficaz uso de la planeación estratégica dentro de la organización

3. Equipo humano capacitado y motivado.
4. Sistemas y procedimientos de producción
5. Buena reputación en el mercado.
6. Establecimientos de relaciones estables y planificadas entre Ventas- Producción.
7. Tecnología y Know-how apropiado
8. Los objetivos son debidamente comunicados desde los directivos hasta los operarios.
9. Los productos ofrecen alternativas que se adaptan a los requerimientos y tendencias de consumos.
10. Cumplimiento de las especificaciones técnicas del producto.

Debilidades:

1. Ubicación Geográfica para clientes de Guayaquil.
2. Falta de agilidad en desarrollo de nuevos proyectos de clientes.
3. Falta de capacidad productiva en operación.
4. No se actualizan con regularidad los sistemas de información
5. Es alta la rotación del personal y ausentismo
6. No se tiene una eficaz programación de pedidos.
7. Dependencia de Materia prima importada
8. Alto costo de la Materia prima
9. Poca inversión en nuevos proyectos para manejo de desecho y reutilización de residuos.
10. Posibles cambios que afectan el área de control de calidad de los productos.

La ponderación de las fortalezas y debilidades de la empresa Flexiplast se pueden observar en las siguientes tablas 22 y 23.

Matriz de Factores Internos (EFI)

Tabla 22.

Fortalezas Flexiplast

<i>Factores internos clave</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Puntuaciones Ponderadas</i>
1. FLEXIPLAST S.A. cuenta con una buena estructura organizacional	0.04	4	0.16
2.Eficaz uso de la planeación estratégica dentro de la organización	0.05	3	0.15
3. Equipo humano capacitado y motivado Equipo humano capacitado y motivado	0.07	4	0.28
4.Sistemas y procedimientos de producción	0.05	3	0.15
5.Buena reputación en el mercado.	0.05	4	0.20
6.Establecimientos de relaciones estables y planificadas entres Ventas- Producción.	0.07	4	0.28
7. Tecnología y Knowhow apropiado	0.04	4	0.16
8. Los objetivos son debidamente comunicados desde los directivos hasta los operarios	0.06	3	0.18
9.Los productos ofrecen alternativas que se adaptan a los requerimientos y tendencias de consumos.	0.04	4	0.16
10.Cumplimiento de las especificaciones técnicas del producto.	0.05	4	0.20

Tabla 23.

Debilidades Flexiplast

<i>Factores internos clave</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Puntuaciones Ponderadas</i>
1. Ubicación Geográfica para clientes de Guayaquil.	0.06	1	0.06
2.Falta de agilidad en desarrollo de nuevos proyectos de clientes.	0.05	2	0.10
3.Falta de capacidad productiva en operación.	0.06	1	0.06
4.No se actualizan con regularidad los sistemas de información	0.02	2	0.04
5.Es alta la rotación del personal y ausentismo	0.05	2	0.10
6.No se tiene una eficaz programación de pedidos.	0.03	1	0.03
7.Dependencia de Materia prima importada	0.05	1	0.05
8.Alto costo de la Materia prima	0.04	1	0.04
9.Poca inversión en nuevos proyectos para manejo de desecho y reutilización de residuos	0.07	2	0.14
10.Posibles cambios que afectan el área de control de calidad de los productos.	0.05	1	0.05
TOTAL:	<u>1.00</u>		<u>2.59</u>

Evaluación externa

Oportunidades:

1. Excelentes sinergias con nuestros clientes y otras empresas de nuestro grupo
2. Sistema de calidad en desarrollo enfocado en la mejora continua.
3. Libre comercio con Chile y países andinos.
4. Mercado de láminas de invernadero que se produce con anticuada tecnología.
5. Regionalización de proveedores por partes de algunos clientes.
6. Excelente imagen financiera del grupo corporativo al que pertenece la empresa.
7. Crecimiento constante de la industria plástica.
8. Innovación en los diseños de los productos.
9. Participación constante en la producción de nuevos productos.
10. Vínculos y alianzas estratégicas con otras industrias plásticas.

Amenazas:

1. Recesión en los Estados Unidos, en la suspensión de líneas de créditos bancarios
2. Ofertas de empresas extranjeras nuevas en el mercado.
3. Caída del precio del petróleo, generando una reducción del poder adquisitivo
4. Nueva capacidad instalada en la competencia en el mercado que puedan dañar
5. Inestabilidad financiera en el sector floricultor.
6. Incremento generalizado de los precios.
7. Desarrollo tecnológico con una mayor capacidad de producción
8. Poca capacidad exportadora en parte a las exigencias y estándares del mercado internacional.
9. Restricciones en las importaciones del producto.
10. Deterioro en la situación laboral.

La ponderación de las oportunidades y amenazas de la empresa Flexiplast se pueden observar en las siguientes tablas 24 y 25. De igual manera se puede observar en la tabla 26 el análisis estratégico de la matriz DAFO.

Matriz de Factores Externos (EFE)

Tabla 24.

Oportunidades Flexiplast

<i>Factores externos clave</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Puntuaciones Ponderadas</i>
1. Excelentes sinergias con nuestros clientes y otras empresas de nuestro grupo	0.06	3	0.18
2.Sistema de calidad en desarrollo enfocado en la mejora continua	0.06	4	0.24
3.Libre comercio con Chile y países andinos.	0.04	2	0.08
4.Mercado de láminas de invernadero que se produce con anticuada tecnología.	0.05	3	0.15
5.Regionalización de proveedores por partes de algunos clientes	0.05	4	0.20
6.Excelente imagen financiera del grupo corporativo al que pertenece la empresa.	0.06	2	0.12
7.Crecimiento constante de la industria plástica.	0.05	4	0.20
8.Innovación en los diseños de los productos.	0.04	2	0.08
9.Participación constante en la producción de nuevos productos.	0.04	2	0.08
10.Deterioro en la situación laboral.	0.06	4	0.24

Tabla 25.

Amenzas Flexiplast

<i>Factores externos clave</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Puntuaciones Ponderadas</i>
1. Recesión en los Estados Unidos, en la suspensión de líneas de créditos bancarios.	0.06	4	0.24
2. Ofertas de empresas extranjeras nuevas en el mercado.	0.04	2	0.08
3. Caída del precio del petróleo, generando una reducción del poder adquisitivo	0.05	3	0.15
4. Nueva capacidad instalada en la competencia en el mercado que puedan dañar.	0.05	2	0.10
5. Inestabilidad financiera en el sector floricultor	0.04	2	0.08
6. Incremento generalizado de los precios	0.06	1	0.06
7. Desarrollo tecnológico con una mayor capacidad de producción	0.05	4	0.20
8. Poca capacidad exportadora en parte a las exigencias y estándares del mercado internacional.	0.05	2	0.10
9. Restricciones en las importaciones del producto.	0.05	3	0.15
10. Deterioro en la situación laboral.	0.05	4	0.20
TOTAL:	<u>1.00</u>		<u>2,93</u>

Formulación de la Estrategia

Tabla 26.

Análisis estratégico – Matriz DAFO (FODA) Flexiplast

		Fortalezas	Debilidades															
		<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>FLEXIPLAST S.A. cuenta con una buena estructura organizacional</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Eficaz uso de la planeación estratégica dentro de la organización</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Equipo humano capacitado y motivado Equipo humano capacitado y motivado</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Sistemas y procedimientos de producción</td> </tr> </table>	1	FLEXIPLAST S.A. cuenta con una buena estructura organizacional	2	Eficaz uso de la planeación estratégica dentro de la organización	3	Equipo humano capacitado y motivado Equipo humano capacitado y motivado	4	Sistemas y procedimientos de producción	<table border="1"> <tr> <td>5</td> <td>Ubicación Geográfica para clientes de Guayaquil</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Falta de agilidad en desarrollo de nuevos proyectos de clientes.</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>Falta de capacidad productiva en operación.</td> </tr> </table>	5	Ubicación Geográfica para clientes de Guayaquil	6	Falta de agilidad en desarrollo de nuevos proyectos de clientes.	7	Falta de capacidad productiva en operación.	
1	FLEXIPLAST S.A. cuenta con una buena estructura organizacional																	
2	Eficaz uso de la planeación estratégica dentro de la organización																	
3	Equipo humano capacitado y motivado Equipo humano capacitado y motivado																	
4	Sistemas y procedimientos de producción																	
5	Ubicación Geográfica para clientes de Guayaquil																	
6	Falta de agilidad en desarrollo de nuevos proyectos de clientes.																	
7	Falta de capacidad productiva en operación.																	
Oportunidades		Estrategias FO	Estrategias DO															
<table border="1"> <tr> <td>A</td> <td>Excelentes sinergias con nuestros clientes y otras empresas de nuestro grupo</td> </tr> <tr> <td>B</td> <td>Sistema de calidad en desarrollo enfocado en la mejora continua</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>Libre comercio con Chile y países andinos.</td> </tr> </table>	A	Excelentes sinergias con nuestros clientes y otras empresas de nuestro grupo	B	Sistema de calidad en desarrollo enfocado en la mejora continua	C	Libre comercio con Chile y países andinos.	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>Aumentar el servicio al cliente a través de visitas técnicas periódicas.</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Crear una mayor variedad de productos, cumpliendo con los requisitos de los clientes actuales y nuevo.</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Mejorar la calidad de los productos realizando evaluaciones técnicas periódicas de materia prima.</td> </tr> </table>	1	Aumentar el servicio al cliente a través de visitas técnicas periódicas.	2	Crear una mayor variedad de productos, cumpliendo con los requisitos de los clientes actuales y nuevo.	3	Mejorar la calidad de los productos realizando evaluaciones técnicas periódicas de materia prima.	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>Mantener una mejor comunicación con el cliente con charlas informativas para aprovechar los beneficios de los productos ofrecidos.</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Capacitar al personal en nuevas áreas de plásticos por medio de cursos y talleres de formación.</td> </tr> </table>	1	Mantener una mejor comunicación con el cliente con charlas informativas para aprovechar los beneficios de los productos ofrecidos.	2	Capacitar al personal en nuevas áreas de plásticos por medio de cursos y talleres de formación.
A	Excelentes sinergias con nuestros clientes y otras empresas de nuestro grupo																	
B	Sistema de calidad en desarrollo enfocado en la mejora continua																	
C	Libre comercio con Chile y países andinos.																	
1	Aumentar el servicio al cliente a través de visitas técnicas periódicas.																	
2	Crear una mayor variedad de productos, cumpliendo con los requisitos de los clientes actuales y nuevo.																	
3	Mejorar la calidad de los productos realizando evaluaciones técnicas periódicas de materia prima.																	
1	Mantener una mejor comunicación con el cliente con charlas informativas para aprovechar los beneficios de los productos ofrecidos.																	
2	Capacitar al personal en nuevas áreas de plásticos por medio de cursos y talleres de formación.																	
Amenazas		Estrategias FA	Estrategias DA															
<table border="1"> <tr> <td>I</td> <td>Recesión en los Estados Unidos, en la suspensión de líneas de créditos bancarios.</td> </tr> <tr> <td>J</td> <td>Ofertas de empresas extranjeras nuevas en el mercado.</td> </tr> <tr> <td>K</td> <td>Caída del precio del petróleo, generando una reducción del poder adquisitivo</td> </tr> </table>	I	Recesión en los Estados Unidos, en la suspensión de líneas de créditos bancarios.	J	Ofertas de empresas extranjeras nuevas en el mercado.	K	Caída del precio del petróleo, generando una reducción del poder adquisitivo	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>Aumentar la satisfacción de los clientes actuales a través de encuestas</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Desarrollar mayor capacidad tecnológica adquiriendo maquinaria de punta</td> </tr> </table>	1	Aumentar la satisfacción de los clientes actuales a través de encuestas	2	Desarrollar mayor capacidad tecnológica adquiriendo maquinaria de punta	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>Incentivar a los empleados con mayores sobretiempos remunerados.</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Aumentar la comunicación interna formando grupo de resolución de problemas</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Reducir los accidentes laborales, realizando charlas de seguridad industrial.</td> </tr> </table>	1	Incentivar a los empleados con mayores sobretiempos remunerados.	2	Aumentar la comunicación interna formando grupo de resolución de problemas	3	Reducir los accidentes laborales, realizando charlas de seguridad industrial.
I	Recesión en los Estados Unidos, en la suspensión de líneas de créditos bancarios.																	
J	Ofertas de empresas extranjeras nuevas en el mercado.																	
K	Caída del precio del petróleo, generando una reducción del poder adquisitivo																	
1	Aumentar la satisfacción de los clientes actuales a través de encuestas																	
2	Desarrollar mayor capacidad tecnológica adquiriendo maquinaria de punta																	
1	Incentivar a los empleados con mayores sobretiempos remunerados.																	
2	Aumentar la comunicación interna formando grupo de resolución de problemas																	
3	Reducir los accidentes laborales, realizando charlas de seguridad industrial.																	

Análisis FODA de BIMBO ECUADOR

El grupo BIMBO de origen mexicano fundó la empresa panificadora más grande a nivel de Latinoamérica en el año 1943, desde su creación ha ido creciendo en la producción, elaboración y comercialización de productos. Esta empresa tiene sucursales en casi todos los países, tanto en América como en Europa.

El grupo BIMBO como líder mundial del pan, llegó en julio 2014 en Ecuador realizando la compra de la empresa SUPAN con sus nueve marcas, integrando en sus operaciones (Ver Figura 5), cuenta con más de 12.000 trabajadores, 2 plantas de producción y 17 centros de distribución esperando generar ventas por más de 57 millones de dólares (BIMBO, 2023).

Figura 5.

Presentación de los productos a exportar de BIMBO Ecuador

Productos	Ilustración
Pan de Molde	
Pan Artesanal	

Biri Biri



Fuente: Empresa Grupo Bimbo Ecuador, “Colecciones”, 2023

Evaluación Interna

Fortalezas:

1. Su fórmula nutricional enriquecedora con actileche y vitaminas A+D
2. Variedad en los productos con mayor tiempo y cantidad
3. Su publicidad es llamativa y tiene nueva presentación
4. Alta tecnología en maquinaria y planta
5. Respaldo financiero solido
6. Crecimiento sostenible
7. Personal altamente calificado
8. Su personaje de la imagen le es atractiva a la población infantil
9. Operan en plantas grandes y flexibles de la industria
10. Red de distribución amplia

Debilidades:

1. Conflictos legales por marca en el mercado.
2. Precio alto en comparación con la competencia
3. Elevados costos logísticos
4. Ubicaciones distantes de plantas de distribuciones
5. Similitud de precios entre pan artesanal e industrial

6. Deficiencia en la comunicación organizacional
7. Poco nivel de investigación y desarrollo.
8. Dar por sentado la publicidad internacional
9. Mínima tendencia de marketing en las necesidades del consumidor
10. Poca participación del personal para posicionar la marca en el país.

La ponderación de las fortalezas y debilidades de la empresa Bimbo se pueden observar en las siguientes tablas 27 y 28.

Matriz de Factores Internos (EFI)

Tabla 27.

Fortalezas Bimbo

<i>Factores internos clave</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Puntuaciones Ponderadas</i>
1.Su fórmula nutricional enriquecedora con actileche y vitaminas A+D	0.05	4	0.20
2.Variedad en los productos con mayor tiempo y cantidad	0.07	4	0.28
3.Su publicidad es llamativa y tiene nueva presentación	0.05	4	0.20
4.Alta tecnología en maquinaria y planta	0.08	3	0.24
5.Respaldo financiero solido	0.04	3	0.12
6.Crecimiento sostenible	0.05	3	0.15
7.Personal altamente calificado	0.05	4	0.20
8.Su personaje de la imagen le es atractiva a la población infantil	0.06	4	0.24
9.Operan en plantas grandes y flexibles de la industria	0.07	4	0.28
10.Red de distribución amplia	0.05	4	0.20

Tabla 28.

Debilidades Bimbo

<i>Factores internos clave</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Puntuaciones Ponderadas</i>
1.Conflictos legales por marca en el mercado.	0.04	1	0.04
2.Precio alto en comparación con la competencia	0.06	2	0.12
3.Elevados costos logísticos	0.05	1	0.05
4.Ubicaciones distantes de plantas de distribuciones	0.04	2	0.08
5.Similitud de precios entre pan artesanal e industrial	0.05	2	0.10
6.Deficiencia en la comunicación organizacional	0.04	1	0.04
7.Poco nivel de investigación y desarrollo.	0.05	1	0.05
8.Dar por sentado la publicidad internacional	0.04	1	0.04
9.Mínima tendencia de marketing en las necesidades del consumidor	0.04	2	0.08
10.Poca participación del personal para posicionar la marca en el país	0.02	1	0.04
TOTAL:	<u>1.00</u>		<u>2,75</u>

Evaluación Externa

Oportunidades:

1. Prestigiosa marca en otros países latinoamericanos y europeos
2. Su principal producto es de consumo masivo y se posiciona en los primeros sectores de exportación.
3. Diversidad de líneas de productos
4. Masivas campañas publicitarias
5. Crecimiento en medio de comunicación
6. Excelencia Operativa
7. Innovación de sus empaques para mantener la frescura y calidad de sus productos.
8. Agrandar la producción que generen
9. Exportación de sus productos
10. Adquisición de otras empresas para su fabricación y distribución de sus productos.

Amenazas:

1. Aumentos de costos en Materia Prima
2. Incidencia de la dieta en las enfermedades no trasmisible
3. Mercado saturado por varias marcas conocidas
4. Publicidad y promociones agresivas de la competencia
5. Incursión de nuevos competidores en el mercado
6. Reducción de las expectativas del crecimiento del PIB.
7. Inestabilidad económica mundial y la debilidad del mercado externo
8. Inflación afecta la rentabilidad
9. Crecimiento de competencia en los países exportadores e importadores.
10. Baja oferta de exportación en el mercado.

La ponderación de las oportunidades y amenazas de la empresa Flexiplast se pueden observar en las siguientes tablas 29 y 30. De igual manera se puede observar en la tabla 31 el análisis estratégico de la matriz DAFO.

Matriz de Factores Externos (EFE)

Tabla 29.

Oportunidades Bimbo

<i>Factores externos clave</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Puntuaciones Ponderadas</i>
1.Prestigiosa marca en otros países latinoamericanos y europeos	0.08	3	0.24
2.Su principal producto es de consumo masivo y se posiciona en los primeros sectores de exportación.	0.07	4	0.28
3.Diversidad de líneas de productos	0.08	2	0.16
4.Masivas campañas publicitarias.	0.04	3	0.12
5.Crecimiento en medio de comunicación	0.05	4	0.20
6.Excelencia Operativa	0.05	2	0.10
7.Innovación de sus empaques para mantener la frescura y calidad de sus productos.	0.05	4	0.20
8.Agrandar la producción que generen	0.08	2	0.16
9.Exportación de sus productos	0.09	2	0.18
10.Adquisición de otras empresas para su fabricación y distribución de sus productos	0.05	4	0.20

Tabla 30.

Amenazas Bimbo

<i>Factores externos clave</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Puntuaciones Ponderadas</i>
1.Aumentos de costos en Materia Prima	0.06	4	0.24
2.Incidencia de la dieta en las enfermedades no trasmisible	0.05	2	0.10
3.Mercado saturado por varias marcas conocidas	0.02	3	0.06
4.Publicidad y promociones agresivas de la competencia	0.04	2	0.08
5.Incursión de nuevos competidores en el mercado	0.05	2	0.10
6.Reducción de las expectativas del crecimiento del PIB.	0.06	1	0.06
7.Inestabilidad económica mundial y la debilidad del mercado externo	0.04	4	0.16
8.Inflación afecta la rentabilidad	0.04	2	0.08
9.Crecimiento de competencia en los países exportadores e importadores.	0.02	3	0.06
10.Baja oferta de exportación en el mercado.	0.03	4	0.12
TOTAL:	<u>1.00</u>		<u>2.90</u>

Formulación de la Estrategia

Tabla 31.

Análisis estratégico – Matriz DAFO (FODA) Bimbo

		Fortalezas		Debilidades	
		1	Su fórmula nutricional enriquecedora con actileche y vitaminas A+D	5	Conflictos legales por marca en el mercado.
		2	Variedad en los productos con mayor tiempo y cantidad	6	.Precio alto en comparación con la competencia
		3	Su publicidad es llamativa y tiene nueva presentación	7	.Elevados costos logísticos
		4	Alta tecnología en maquinaria y planta		
Oportunidades		Estrategias FO		Estrategias DO	
A	Prestigiosa marca en otros países latinoamericanos y europeos	1	Posicionamiento de línea económica dando a conocer los beneficios nutricionales		Informar al personal de ventas de la nueva presentación y el nuevo segmento del mercado
B	Su principal producto es de consumo masivo y se posiciona en los primeros sectores de exportación.	2	Incrementar la cartera de clientes al detalle	2	Llegar a los hogares de la familia de clase media y baja
C	Diversidad de líneas de productos				
Amenazas		Estrategias FA		Estrategias DA	
I	Aumentos de costos en Materia Prima	1	Marketing Interno, establecer un plan de comunicación que permita desarrollar e intercambiar información en todos los niveles.	1	Realizar cambios moderados en la redefinición de su mercado en referencia
J	Incidencia de la dieta en las enfermedades no trasmisible				
K	Mercado saturado por varias marcas conocidas	2	estrategia competitiva, intentando conseguir una posición segura y estable en los productos de su cartera		

En el análisis FODA se obtuvieron estos datos ponderados a nivel general tienen un promedio ponderado alto debido a que todas superan 2,5 que es el promedio medio, y si visualizamos la situación de cada una de ellas, mediante los factores interno y externo, en primer lugar y con la puntuación más alta lo ocupa la empresa ADELCA, le sigue la empresa GRAIMAN, en tercer nivel está BIMBO Ecuador dentro de los factores internos supera en unas milésimas a GRAIMAN, pero dentro de los factores externos GRAIMAN es mayor que BIMBO Ecuador. En cuarto lugar, se encuentra FLEXIPLAST S.A. y por último, pero no menos importante COLINEAL (Ver tablas 32).

Tabla 32.

Resumen Ponderativa de las empresas analizadas en el FODA

EMPRESAS	EVALUACIÓN	
	FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
GRAIMAN	2,61	3,07
ADELCA	2,77	3,29
COLINEAL	2,58	2,88
FLEXIPLAST S.A.	2,59	2,93
BIMBO, ECUADOR	2,75	2,90

En la tabla 33 se puede observar los países de exportación, así como los productos exportados y el sector al que pertenece. Cabe subrayar que en esta tabla se puede evidenciar que los países destino de las empresas selectas son mayormente latinoamericanos.

Tabla 33.

Exportación según país y producto de las empresas selectas

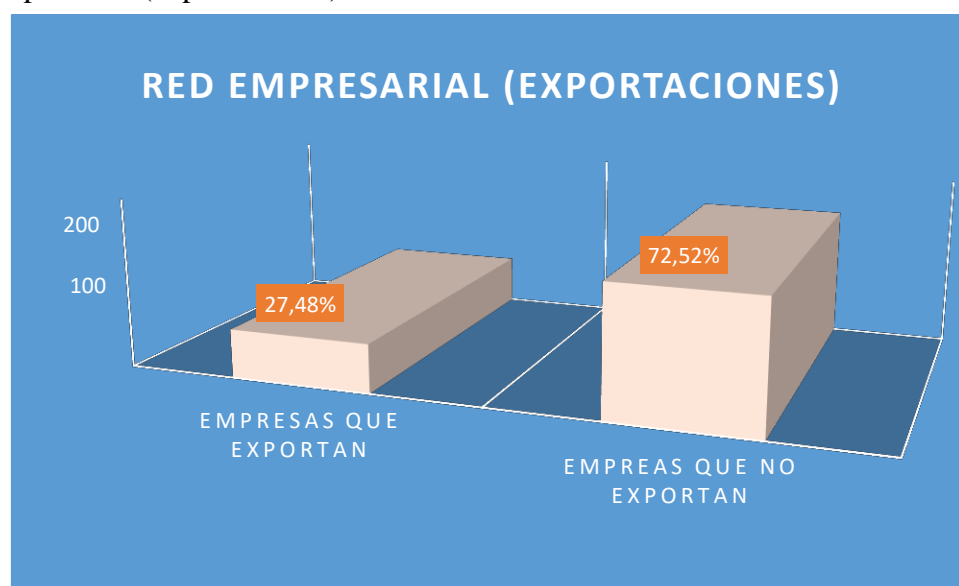
País de Exportación	Producto	Empresa	Sector
ARGENTINA - CHILE - COLOMBIA - COSTA RICA - EEUU - PANAMÁ - PERÚ - REPÚBLICA DOMINICANA - VENEZUELA	Materia prima: - Serigrafía - Esmalte	GRAIMAN CIA. LTDA.	Fabricación de productos de cerámica y complementos a
CENTRO AMÉRICA / LATINOAMÉRICA	Varillas de construcción: Varilla recta y figurada para Hormigón armado. Perfiles laminados: Barras Cuadradas Y Redondas Lisas, Ángulos Estructurales, Pletinas Y Tees. Trefilados: Alambre De Alto Carbono, Clavos, Alambres Galvanizados (Recocidos de Púas), Concertinas, Gaviones Torsionados, Grapas, Mallas, Vigas Y Viguetas.	ACERÍA DEL ECUADOR, ADELCA	Industrias De Hierro Y Acero
PERÚ - PANAMÁ	Muebles y objetos decorativos	COLINEAL CORPORATION CIA. LTDA.	Fabricación de Muebles
EEUU - BRASIL - COLOMBIA MÉXICO	Resina Pan Molde Bimbo, Pan Artesano y Biri Biri	FLEXIPLAST S.A BIMBO, ECUADOR	Productos de plástico descartables Productos de panadería y pastelería

Fuente: Investigación CMME, "RED EMPRESARIAL", 2022

A continuación en la figura 6 muestra las empresas afiliadas a la Corporación Mucho Mejor Ecuador “la Huella”, un total de 211 empresas están afiliadas de los cuales 58 es decir un 27,48% Exportan, mientras que 153 es decir un 72,52% NO Exportan, lo que podemos inferir que, si trabajamos en promocionar aún más los productos de estas empresas e incentivamos a los Directivos a cumplir con los requisitos de las exportaciones, podemos aumentar las cifras para que más empresas exporten.

Figura 6.

Red empresarial (exportaciones)



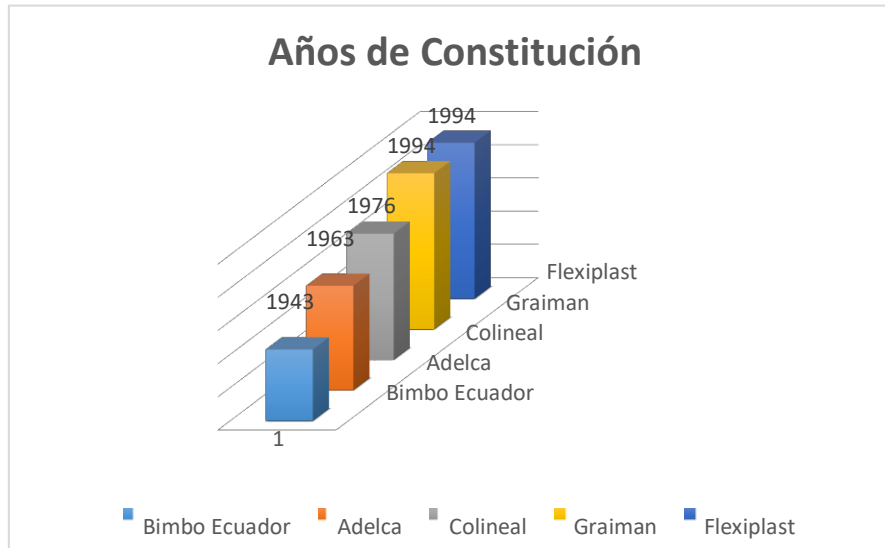
Fuente: Investigación CMME, “RED EMPRESARIAL”, 2022

En la figura 7 muestra los años de fundación que fueron constituidas nuestras empresas seleccionadas, con mayor trayectoria está BIMBO Ecuador, que data de 1943, recordemos que esta empresa inicialmente opera en México y es en el 2014 que llega a establecerse en Ecuador, sin embargo, podemos resaltar que sus productos son bien conocidos y su marca está bien posicionada, luego le sigue ADELCA que inició sus actividades en 1963 con productos 100% ecuatorianos. En tercer lugar, lo ocupa COLINEAL fundada en 1976, y en último lugar lo ocupa GRAIMAN y FLEXIPLAST, ambas constituidas en 1994. Todas las empresas seleccionadas tienen años que operan

sus actividades lo que podemos concluir que tienen una alta experiencia en el mercado internacional.

Figura 7.

Años de constitución

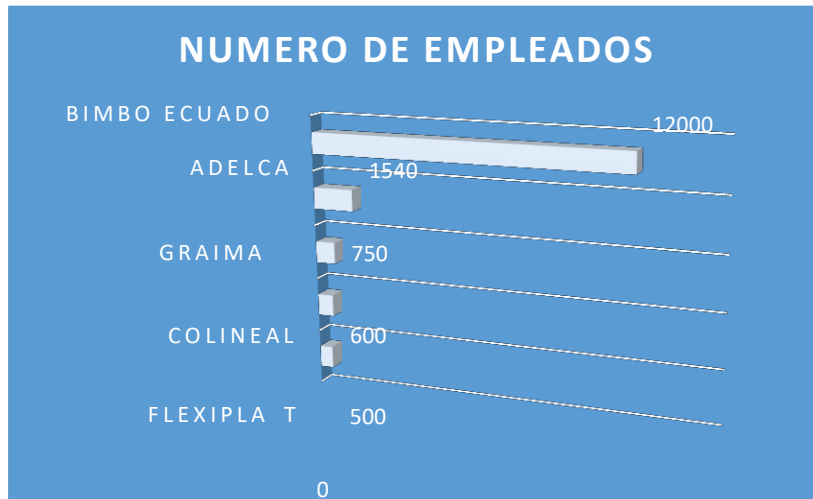


Fuente: Investigación CMME, “RED EMPRESARIAL”, 2022

En la figura 8 se resalta el número de empleados que cada empresa seleccionada tiene, en primera posición está BIMBO Ecuador, una vez más se destaca por que en la Red Empresarial está definida como una empresa Internacional y suma todo su conglomerado, en segunda posición está ADELCA con 1540 empleados, mientras que las otras empresas están dentro de 750 a 500 empleados. Todo ello nos permite identificar que estas empresas son de gran amplitud y con capacidad alta que favorece al mercado internacional.

Figura 8.

Número de empleados



Fuente: Investigación CMME, "RED EMPRESARIAL", 2022

VI. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Del análisis comparativo de las empresas exportadoras afiliadas a la Corporación Mucho Mejor Ecuador la Huella, se seleccionaron cinco empresas entre las cuales están: GRAIMAN CÍA. LTDA., ACERÍA DEL ECUADOR C.A. (ADELCA), CORPORACIÓN COLINEAL CÍA. LTDA., FLEXIPLAST S.A Y BIMBO Ecuador se evaluaron los factores Internos y los Factores externos en la Matriz FODA, con relación al Comercio Internacional, enfocado principalmente en las exportaciones de sus productos con sello ecuatoriano.

Los elementos de relevancia dentro del proceso de Internacionalización fueron los que a continuación se mencionan: los años de experiencias de las empresas, la diversidad geográfica, las inversiones, la calidad de sus productos, la satisfacción de los clientes, la innovación, la protección del ambiente, las preferencias arancelarias entre otros.

Como resultado a la información y datos analizados se considera que la empresa Adelca es la que se encuentra en una mejor posición tanto en factores externos como internos comparada con las empresas seleccionadas. Adelca es considerada la empresa siderúrgica pionera a nivel nacional debido a que establece diversas normas de seguridad guiadas por estándares técnicos, apoyados en un programa de protección ambiental; las cuales se enfocan en buenas prácticas de reciclaje y fabricación de acero, cubriendo diversas áreas de construcción. Esto se evidencia en el análisis FODA presentado anteriormente, cuyos resultados fueron favorables con un resultado de 3,29 en factores externos y, 2,77 para factores internos, por ello se coloca en primera posición. De esta manera Adelca puede realizar exportaciones con éxito ya que cuenta con los factores claves según menciona Martínez en la revisión de literatura. Adicionalmente, cuenta con los tres pilares fundamentales de innovación establecidos por Añez, lo cuales hacen que Adelca sea una empresa exitosa en el área de acabados y construcción en la actualidad.

Consecuentemente, Graiman se encuentra en un segundo lugar en cuanto a factores externos debido a que tiene un posicionamiento positivo en el mercado tanto nacional como internacional, y debido a su calidad y satisfacción al cliente; de igual manera cumple con diversas normas y estándares de calidad. Todo esto permite tener competitividad y rentabilidad para crecer dentro del mercado internacional. La empresa se encuentra en constante innovación tanto de su personal como de maquinarias vanguardistas, lo cual permite tener mejores procesos de producción para proveer excelencia por medio de sus productos.

Por otro lado, Bimbo se encuentra en segundo lugar en cuanto a factores internos, ya que cuenta con una gran trayectoria de 80 años en el mercado desde 1943. Esto le ha permitido establecerse en su mercado nacional, para posteriormente crecer en el mercado internacional, creando así una red de distribución amplia, y de esta manera se instauran en cada país con sus respectivas plantas de producción y logística, para así reducir costos de producción, y a su vez fidelizar a su consumidor.

Finalmente, se observa que Colineal tiene las puntuaciones más bajas tanto en factores internos como externos. Si bien es una empresa exportadora fuerte con diversas oportunidades y fortalezas, como rentabilidad y crecimiento adecuado, se considera necesario que estas mejoren y crezcan, debido a que no tiene un acceso adecuado a materia prima, dificultando la producción y entrega oportuna de sus pedidos, y como resultado una pérdida de clientes ya que prefieren ir con otros proveedores que cumplan con sus tiempos establecidos. Así mismo, su personal no tiene una capacitación adecuada tanto para el área de producción y manejo de maquinarias, como para el área de servicio al cliente. Es por esto que, como se menciona anteriormente por el autor Añez (2022) en los factores clave para realizar exportaciones correctamente, se debe tomar cuenta el éxito de la innovación la cual se refiere a capacitaciones constantes al personal, ya que deben

mantenerse al día de ideas y descubrimientos que permiten que se den adecuados procesos de producción y operaciones favorables. Como consecuencia, se considera que Colineal debe tener un mayor enfoque en mejorar las estrategias de comercialización, dando paso a solucionar problemáticas al momento de su producción y logística.

Una vez realizado este análisis se puede decir que para poder realizar un proceso de internacionalización de empresas ecuatorianas se debe tomar en cuenta diversos factores tanto internos como externos, y estrategias comerciales, los cuales influirán en el éxito de estas. Siendo así que las empresas también podrán identificar cuáles son los obstáculos que deben enfrentar y fortalecerse prontamente para llegar al mercado internacional.

Recomendaciones

Las empresas que forman parte de la Corporación Mucho Mejor Ecuador la Huella, representan un grupo importante dentro de la economía nacional, por lo que se recomienda que estén en continuo análisis del comportamiento económico – financiero, debido a los diferentes cambios a nivel mundial, y que afectan directamente a las exportaciones. Así como, es recomendable tomar en cuenta los factores analizados de las empresas exportadoras para poder establecer un lineamiento que pueda ser seguido y adaptado para las empresas que desean empezar en el mercado internacional. También es importante que se tomen en cuenta los diferentes estudios que identifiquen los indicadores de relevancia y que influyen el comportamiento exportador en el Ecuador.

La CMME tiene como objetivo principal cultivar una cultura de calidad entre los productos ecuatorianos a través de un proceso de acompañamiento para obtener las certificaciones necesarias mediante capacitaciones técnicas y de *know-how*, que podrán ser identificados por el sello de la huella que está presente en los productos o servicios que han conseguido este sello de calidad afianzando su marca; como resultado a esta

facilitación de procesos, las empresas se pueden proyectar a dirigirse al mercado internacional. De esta manera la CMME podrá ofrecer un servicio extra a las empresas que son miembros, como una manera de apoyo para llegar al mercado internacional, sin sacrificar a su producto o servicio, ya que cuenta con unos lineamientos a los cuales puede adaptarse para dirigirse a su destino final, y así mismo apoyar a que las empresas tengan el conocimiento necesario para iniciar su adecuado proceso de exportación.

REFERENCIAS

ADELCA. (2023). *adelca.com*. Obtenido de

https://www.adelca.com/quienes_somos.html

"Aspectos clave a tener en cuenta para importar y exportar". (2017)

Aspectos clave a tener en cuenta para importar y exportar... (2017). obtenido el

24 julio 2022 de

<http://www.pitarchlogistica.com/es/noticias/aspectos-para-importar-exportar-mercancias>

Añez, J. (2022). Análisis Comparativo. Obtenido de

<https://www.economia360.org/analisis-comparativo/>

Ballesteros, R. (1998). Comercio exterior. Teoría y práctica. España. ISBN: 84-8371-061-7. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=37749>

Baltazar, H y Molina, C. (2022). _Perspectivas del Comercio Internacional de América Latina y el Caribe 2022: el desafío de dinamizar las exportaciones manufactureras.

Disponible en: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/48650-perspectivas-comercio-internacional-america-latina-caribe-2022-desafio-dinamizar>

BIMBO. (2023). *GRUPOBIMBO.COM*. Obtenido de

<https://www.grupobimbo.com/es/nosotros/historia>

Blanco, R. G. (2011). Diferentes teorías del comercio internacional. Ice, revista de economía, (858).

CEPAL (2019). EL ROL DE ADUANAS EN EL COMERCIO INTERNACIONAL, PRODUCTOS TEXTILES Y ZONA FRANCA, Disponible en: <https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/5-cris1.pdf>

CEPAL. (2021). *www.cepal.org*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/comunicados/comercio-exterior-america-latina-caribe-exhibe-su-peor-desempeno-crisis-financiera>

Chiavento, I. (2019). Administración de recursos humanos. Mc Graw Hill. Disponible en: https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf

CMME. (2023). *muchomejorecuador.org.ec*. Obtenido de <https://muchomejorecuador.org.ec/sobre-nosotros/>

COLINEAL. (2023). *colineal.com*. Obtenido de <https://colineal.com/blogs/tips-e-ideas/una-cuestion-de-orgullo>

Correa Jaimes, E. (2014). TESIS DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD. *Universidad Pontificia*, 1-127.

Coronel, I. (2018). *Dirección de la producción, decisiones estratégicas*. Editorial Prentice Hall

David, F. R. (2008). *Concetos de Administración estratégca*. Décimoprimer edición. México: PEARSON EDUCACIÓN,.

EKOS. (2015). *ekosnegocios.com*. Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/corporacion-mucho-mejor-ecuador>

EUROINNOVA, (sf) *¿Cuáles son las ventajas y desventajas del comercio exterior?*.
(2022). Obtenido el 22 de julio 2022 de

<https://www.euroinnova.ec/cuales-son-las-ventajas-y-desventajas-del-comercio-exterior>

Factores para ser una empresa exitosa,. (2017). *www.diariodelexportador.com*.

Obtenido de <https://www.diariodelexportador.com/2017/03/factores-para-ser-una-empresa.html>

Fanjul, E. (2021). Principales barreras a la internacionalización de las empresas.

Iberglobal, 1-8.

FLEXIPLAST. (2023). *www.flexiplast.com*. Obtenido de

<https://www.flexiplast.com/web/empresa/nuestra-empresa/>

Fuente, O. (13 de Julio de 2022). *iebschool.com*. Obtenido de

<https://www.iebschool.com/blog/analisis-dafo-creacion-empresas/>

García, A. (2022). "¿Cuáles son las ventajas y desventajas del comercio

exterior?"¿Cuáles son las ventajas y desventajas del comercio exterior?. (2022).

Obtenido de <https://www.euroinnova.ec/cuales-son-las-ventajas-y-desventajas-del-comercio-exterior>

GlobalRatings. (2022). Acería del Ecuador S.A. *GLOBALRATINGS.COM*, 1-40.

González Blanco, R. (s.f.). Diferentes Teorías del Comercio Internacional. *ICE*, 103-

117. Recuperado el 2023

González, G. (2021). ("7 factores que afectan la selección del mercado para la exportación", 2022)

González Macías, M. and Chávez Soledispa, G., (2017). *Análisis De La Industria Ecuatoriana De Cerámica Plana Y Porcelanato: Estrategias Para Su Competitividad.*

Obtenido de:

<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/7999/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-384.pdf>. Recuperado el 15 Diciembre 2022

Graiman.com. 2022. Sobre Nosotros | GRAIMAN Producción De Cerámicas Y

Porcelanatos. Obtenido de: <https://www.graiman.com/empresa>. Recuperado el 15 de Diciembre 2022

Guachizaca, D. (2019). *clubensayos.com*. Obtenido de

<https://www.clubensayos.com/Negocios/EMPRESA-COLINEAL-CORPORATION-CIA-LTDA/4760338.html>

Guillén Palomeque, A. (2011). Estudio para el mejoramiento de la recepción, análisis, tratamiento y respuesta a quejas de afiliados de la Corporación Mucho Mejor Ecuador. *Universidad del Azuay*, 1-71.

Howe, A. (2023). *historiadelaempresa.com*. Obtenido de

<https://historiadelaempresa.com/analisis-comparativo#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20comparativo%20es%20el,y%20formar%20estrategias%20de%20respuesta>

Kiziryan, M. (2020). *economipedia.com*. Obtenido de

<https://economipedia.com/definiciones/importacion.html>

Lavados, H. (s.f.). Teorías del Comercio Internacional. *Economía, Universidad de Chile*, 1-44. Recuperado el 2023

Linares, G. L. (2015). La igualación de los precios de los factores en el modelo Hecksher-Ohlin y la migración: un estudio comparativo de Estados Unidos y México. *Tiempo económico*, 15.

Martínez, J. (2022). ("Factores para ser una empresa exportadora de éxito", 2022).

Factores para ser una empresa exportadora de éxito. (2022). Obtenido de <https://www.diariodelexportador.com/2017/03/factores-para-ser-una-empresa.html>

Mendez Sanchez, B. (2015). ESTUDIO Y ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DEL MÉTODO JUSTO A TIEMPO EN LA INDUSTRIA DE MUEBLES, CÍA. LTDA. SECCIÓN PREPARACIÓN DE MADERAS DEL GRUPO CORPORATIVO COLINEAL CORP. *Universidad de Cuenca*, 1-158.

Ministerio de producción, comercio exterior, inversiones y pesca. (2020) Covid-19, Impacto en las exportaciones de organizaciones de pequeños productores, afectaciones, desafíos y oportunidades.

Montes de Oca, J. (2019). Exportación. Obtenido de

<https://economipedia.com/definiciones/exportacion.html>

Negrete, J y Maza, D. (2019). Factores determinantes en el Desempeño laboral de la empresa Buon Giorno de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua. Disponible en: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23781/1/469%20MKT.pdf>

Oña Chiguano, A. (2022) Importancia del análisis FODA para la elaboración de estrategias en organizaciones americanas, una revisión de la última década.

Paguay Balladares, D. I. (2016-01-21). Tesis. Recuperado a partir de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/9293>

- ProEcuador. (2023). *www.proecuador.gob.ec*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/guia-del-inversionista-2/#1516995253489-3b04fd8e-4249>
- Quezada Álvarez, C. (2018). Formulación de estrategias comunicacionales internas para el mejoramiento de la gestión de Talento Humano de ADELCA . *Universidad del Azuay*, 1-131.
- Quinde Pérez, J. (2011). ANÁLISIS DEL AREA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE MEJORA DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA COLINEAL CORP EN LA CIUDAD DE CUENCA. *UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL*, 1-152.
- Riquelme Leiva, M. (2016). *FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa*. Obtenido de <https://www.analisisfoda.com/>
- Roldán, P. (2020). Comercio Exterior. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/comercio-exterior.html>.
- Sacoto Pablo y Guillen Andrea (2011). Estudio para el mejoramiento y la recepción, análisis, tratamiento y respuestas a quejas de afiliado de la corporación mucho mejor Ecuador y de sus clientes. Universidad del Azuay. Ecuador.
- SENAE. (2023). *www.aduana.gob.ec*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>
- Tamayo, F. (2021). Teoría de ventajas, Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-un-analisis-came-y-como-se-hace-marketing-digital/>

Torres, M y Flores, W. (2017). Comercio exterior e integración. Disponible en:

<https://instipp.edu.ec/Libreria/libro/396823026-Unidad-Didactica-Comercio-Exterior-2017-2018.pdf>

UNAM. (s.f.). Principales Teorías sobre el Comercio Internacional. *FE*, 1-21.

Recuperado el 2023

Valero, G y Rodenes, M. (2016). La internacionalización de las empresas exportadoras.

Estado de la cuestión. Disponible en:

<http://revistas.ustabuca.edu.co/index.php/LEBRET/article/view/1689>

6 factores a evaluar para seleccionar el mercado para la exportación. (2017).

www.diariodelexportador.com. Obtenido el 29 de julio 2022 de

<https://www.diariodelexportador.com/2017/09/6-factores-evaluar-para-seleccionar-el.html>

7 factores que afectan la selección del mercado para la exportación. (2022). Obtenido de

<https://www.diariodelexportador.com/2017/08/7-factores-que-afectan-la-seleccion-del.html>

ANEXOS

Anexo A. Miembros afiliados a la CMME

Nombre EMPRESA	Nombre Referencia	Productos que EXPORTAN	Exportan SI/NO	País
ACERIA DEL ECUADOR CA ADELCA	ADELCA	Varillas de construcción: Varilla recta y figurada para hormigón armado. Perfiles laminados: Barras cuadradas y redondas lisas, ángulos estructurales, pletinas y tees. Trefilados: Alambre de alto carbono, clavos, alambres galvanizados (recocidos y de púas), concertinas, gaviones torsionados, grapas, mallas, vigas y viguetas.	SI	CENTRO AMÉRICA / LATINOAMÉRICA
ACERIAS NACIONALES DEL ECUADOR S.A.	ANDEC	CHATARRA PARA FUNDICION HMS1 & HMS2 MIX 80/20 GUERRAS GLOBAL SIN MODELO	SI	CHINA - BRASIL - ESPAÑA - PERÚ - MEXICO
ACQUASPLENDOR S.A.	AQUASPLENDOR	Botellas de agua	SI	NACIONAL
ACRETI S.A	ACRETI	No exporta	NO	
AGRIPAC	AGRIPAC	TORTA DE SOYA AL GRANEL SIN MODELO	SI	PERÚ - COLOMBIA
AGROINDUSTRIAS ECUADOR GDOS AGROG2EC	AGROG2EC	si exporta	SI	NACIONAL
AGROPESA	AGROPESA	No exporta	NO	
AGROTA CIA. LTDA.	Café 1200	No exporta	NO	
ALCALISA S.A.	ALCALISA S.A.	No exporta	NO	
ALIMENTARTE S.A. B.I.C.	ALIMENTARTE	si exporta	SI	SUIZA - CHILE
ALIMENTOS YUPI S.A.	ALIMENTOS YUPI	No exporta	NO	
ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS ALPIECUADOR S.A.	ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS ALPIECUADOR S.A.	Leche achocolatada	SI	COLOMBIA - ECUADOR
ANDES CABLES TRADING S.A. ACTRASA	ACTRASA	No exporta directamente	NO	

ARTESA	ARTESA	VAJILLA Y DEMAS ARTICULOS DE USO DOMESTICO, HIGIENE O TOCADOR, DE CERAMICA, EXCEPTO PORCEL...	SI	NACIONAL
ASISERVY	ASISERVY	Atún, lomos	SI	ESPAÑA - VENEZUELA - EEUU - REINO UNIDO - HOLANDA - FRANCIA - COLOMBIA - ALEMANIA - CHILE - ITALIA - ARGENTINA - PERÚ - BRASIL - BÉLGICA
BERMEO HERMANOS CIA.LTDA.	BERMEO HERMANOS	No exporta	NO	
BIMBO ECUADOR S.A.	BIMBO ECUADOR S.A.	Sí exporta. Pan Molde Bimbo, Pan Artesano y Biri Biri	SI	MEXICO -
BIOALIMENTOS CIA. LTDA.	BIOALIMENTOS CIA. LTDA.	No exporta	NO	
BIOTECNOLOGIA Y MEDICINA BIOAMIGA CIA. LTDA.	BIOAMIGA CIA. LTDA.	No exporta	NO	
BRAVO POLO CIA. LTDA.	BRAVO POLO CIA. LTDA.	No exporta	NO	
BURGUES CIA. LTDA.	BURGUES CIA. LTDA.	No exporta	NO	
BUYI C.L.	BUYI C.L.	No exporta	NO	
CAFÉ GARDELLA	CAFÉ GARDELLA	No exporta	NO	
CAFECOM S.A.	CAFECOM S.A.	Café Molido	SI	EEUU - EUROPA - ASIA - SUDAMÉRICA
CAIBE GAIBOR VIVIANA GUADALUPE	FIVALFOR	no exportan	NO	
CALZADO LIWI	Nomb Comer CALZADO LIWI	no exportan	NO	
CAMARI	CAMARI	No exporta	NO	
CAPUCHON FLOWERS ESPECIALISTAS EN EMPAQUES PARA FLORES CAPUCHON FLOWERS CIA. LTDA.	CAPUCHON FLOWERS CIA. LTDA.	Capuchón microperforado	SI	NACIONAL
CARCHI ALVARADO VERONICA ELIZABETH	GLASSVITA-VIDRIO TEMPLADO DEL AUSTRO	No exporta	NO	
CARLITA SNACKS CARLISNACKS CIA. LTDA.	CARLITA SNACKS	No exporta	NO	

CARTONES NACIONALES S.A.	CARTOPEL	Cartones de papel y crudos	SI	EEUU - BRASIL - PERÚ - CHILE - COLOMBIA
CARVAGU S.A.	NATURE'S GARDEN	LOSDEMAS MEDICAMENTOS PARA USO HUMANO DOSIFICADOS O ACONDICIONADOS PARA LA VENTA AL POR ME...	SI	VENEZUELA - PANAMÁ - CHILE - COLOMBIA - PERÚ - GUATEMALA - REPÚBLICA DOMINICANA - BOLIVIA
CASTRO GOMEZ ROSA DEL PILAR	AGROMIKROBEN	No exporta	NO	
CEDIA	RED CEDIA	No exporta	NO	
CENTRO DE INNOVACION E INDUSTRIALIZACION DE ALIMENTOS NVA S.A.		No exporta	NO	
CENTRO DE INNOVACION E INDUSTRIALIZACION DE ALIMENTOS NVA S.A.		no exportan	NO	
CEPROMAR S.A.	CEPROMAR S.A.	Pescado y derivados del pescado	SI	RUSIA - EEUU - UCRANIA - CHINA - BULGARIA - ESPAÑA
CERVECERÍA NACIONAL	CERVECERÍA NACIONAL	Cerveza	SI	ESPAÑA
CERVECERIASINNERS S.A.	SINNERS	No exporta	NO	
CERVECERIASINNERS S.A.	SINNERS	no exportan	NO	
CERVEZA ARTESANAL SR55 CIA. LTDA.	CERVEZA SANTA ROSA	No exporta	NO	
CERVEZA ARTESANAL SR55 CIA. LTDA.	CERVEZA SANTA ROSA	no exportan	NO	
CHAVEZ MORENO MARIA LUCIA	AROMA NATURAL	No exporta	NO	
CHAVEZ MORENO MARIA LUCIA	AROMA NATURAL	no exportan	NO	
CHICA SEGOBIA ENRIQUE CESAR	INMEPLAST	No exporta	NO	
CHICA SEGOBIA ENRIQUE CESAR	INMEPLAST	no exportan	NO	
CHIM-TINTAS S.A.	CHIMTINTAS	No exporta	NO	

CHIM-TINTAS S.A.	CHIMTINTAS	no exportan	NO	
CHOCOLATE ECUATORIANO C.A.	CHOCOLATE ECUATORIANO C.A.	Cacao y barras de chocolate	SI	EEUU - CHILE
CLOROX DEL ECUADOR	CLOROX DEL ECUADOR	Productos desinfectantes y derivados del cloro	SI	COLOMBIA - PERÚ
COLINEAL CORPORATION CIA. LTDA.	COLINEAL	Muebles y objetos decorativos	SI	PERÚ - PANAMÁ
COMERCIAL CASA LINDA S.A.	CASA LINDA	Productos textiles	SI	PERÚ
COMPAÑÍA DE ELABORADOS DE CAFÉ EL CAFÉ C.A.	COMPAÑÍA DE ELABORADOS DE CAFÉ EL CAFÉ C.A.	No exporta	NO	
COMPAÑÍA DE ELABORADOS DE CAFÉ EL CAFÉ C.A.	COMPAÑÍA DE ELABORADOS DE CAFÉ EL CAFÉ C.A.	no exportan	NO	
COMPAÑÍA DE PRODUCCION Y COMERCIALIZACION MASCORONA & SOLEG CIA. LTDA.	MASCORONA CIA. LTDA.	Granos y frutos secos	SI	EEUU - CHILE
CONFECIONES TANIA	CONFECIONES TANIA	No exporta	NO	
CONFECIONES TANIA	CONFECIONES TANIA	no exportan	NO	
CONFITERIA CANDYFANTASY CIA. LTDA.	CANDY FANTASY/ROCK CANDY	No exporta	NO	
CONFITERIA CANDYFANTASY CIA. LTDA.	CANDY FANTASY/ROCK CANDY	no exportan	NO	
CORPORACION FAVORITA	SUPERMAXI - MEGAMAXI	Facilitación para la exportación de productos ecuatorianos	SI	PANAMÁ
COSMICA CIA. LTDA	LA TOSCANA - COSMICA (Montañita)	Licores	SI	BOLIVIA
CRESPO ALVARADO SEBASTIAN	ASTARAY	No exporta	NO	
CRESPO ALVARADO SEBASTIAN	ASTARAY	no exportan	NO	
DELLTEX INDUSTRIAL S.A.	DELLTEX INDUSTRIAL S.A.	Productos textiles	SI	EEUU
DIMABRU CIA. LTDA.	DIMABRU CIA. LTDA.	Productos de limpieza	SI	NACIONAL
DIMABRU CIA. LTDA.	DIMABRU CIA. LTDA.	no exportan	NO	

DISMA C. LTDA.	DISMA C. LTDA.	No exporta	NO
DISMA C. LTDA.	DISMA C. LTDA.	no exportan	NO
DK MANAGEMENT SERVICES S.A.	DK MANAGEMENT SERVICES	No exporta	NO
DK MANAGEMENT SERVICES S.A.	DK MANAGEMENT SERVICES	no exportan	NO
DM-MEDICAL S.A.	Vitagarden	No exporta	NO
DM-MEDICAL S.A.	Vitagarden	no exportan	NO
DOSILER S.A.	COCO EXPRESS	No exporta	NO
DOSILER S.A.	COCO EXPRESS	no exportan	NO
DURAPLAST	DURAPLAST	No exporta	NO
DURAPLAST	DURAPLAST	no exportan	NO
DYVENPRO DISTRIBUCION Y VENTA DE PRODUCTOS S.A.	DYVENPRO S.A./GRUPO DIFARE	No exporta	NO
DYVENPRO DISTRIBUCION Y VENTA DE PRODUCTOS S.A.	DYVENPRO S.A./GRUPO DIFARE	no exportan	NO
ECOLAC CIA. LTDA.	ECOLAC CIA. LTDA.	No exporta	NO
ECOLAC CIA. LTDA.	ECOLAC CIA. LTDA.	no exportan	NO
ECONOFARM S.A.	SANA SANA	No exporta	NO

ECONOFARM S.A.	SANA SANA	no exportan	NO	
ECOROSÉS S.A.	ECOROSÉS S.A.	Rosas, flores y productos ornamentales	SI	EEUU - EUROPA - ASIA
ECUADORIAN PRODUCT INNOVACION EPI CIA. LTDA.	EPI CIA. LTDA.	No exporta	NO	
ECUADORIAN PRODUCT INNOVACION EPI CIA. LTDA.	EPI CIA. LTDA.	no exportan	NO	
ECUAMANGUERAS	ECUAMANGUERAS	no exportan	NO	
ECUAPASTA S.A.	ECUAPASTA S.A.	no exportan	NO	
ECUATORIANA DE SAL Y PRODUCTOS QUIMICOS C.A.	ECUASAL	Sal	SI	COLOMBIA - PERÚ - VENEZUELA
EDESA S.A.	EDESA	Sanitarios	SI	CENTRO AMÉRICA - COLOMBIA - PERÚ -
ELECTRO GENERADORA DEL AUSTRO, ELECAUSTRO	ELECAUSTRO	No exporta	NO	
EMBUTSER S.A.	EMBUTSER S.A.	No exporta	NO	
EMMANUEL VITERI SOLUCIONES INTEGRALES	SHIELD PIPES	No exporta	NO	
ENVATUB S.A.	ENVATUB S.A.	No exporta	NO	
EQUISPLAST	EQUISPLAST	fibra de vidrio	SI	PANAMÁ - ARGENTINA - BOLIVIA - COLOMBIA - PERÚ
ESPIN BRAVO JUAN SEBASTIAN	ALKUPETS	No exporta	NO	
ESPIN ORTIZ RAUL MARCELO	SEGUVID	No exporta	NO	
ESPIÑOZA WILCHES SONIA ELISABETH	LENEY	No exporta	NO	
ETHNIESSENCE COMPAÑÍA LIMITADA	ETHNISNACK	No exporta	NO	

EXPLAST,EXTRUSIONES PLASTICAS S.A.	EXPLAST	No exporta	NO	
EXPOPALET CIA. LTDA.	EXPOPALET	No exporta	NO	
FABCAD S.A.	MAQUINAS EC	No exporta	NO	
FABRICA DE DILUYENTES Y ADHESIVOS DISTHER C.LTDA. DISTHER	DISTHER	DILUYENTES Y ADHESIVOS	SI	NACIONAL
FABRICA DE EMBUTIDOS LA IBERICA CIA. LTDA.	EMBUTIDOS LA IBERICA	No exporta	NO	
FARMACIAS Y COMISARIATOS DE MEDICINAS S.A. FARCOMED	FYBECA	No exporta	NO	
FIBRO ACERO S.A.	FIBRO ACERO S.A./ ECOLINE	BOBINAS DE ACERO	SI	GUATEMALA - BOLIVIA - COLOMBIA - PERÚ
FLEXIPLAST S.A.	FLEXIPLAST S.A.	RESINA	SI	EEUU - BRASIL - COLOMBIA
FUENTES LARREA ORLANDO FRANCISCO	CAUCHOS VIKINGO	No exporta	NO	
FUENTES NAVARRETE JUAN FERNANDO	CAUCHOS VIKINGO EFECUATRO CIA. LTDA.	No exporta	NO	
GABELA RIVADENEIRA FRANCISCO DAVID	DULCEFUEGO	No exporta	NO	
GAVILANES CLAVIJO ADELITA DEL CARMEN	PELUCHES HEART	No exporta	NO	
GRAIMAN CIA. LTDA.	GRAIMAN	ESMALTE MATERIA PRIMA, SERIGRAFIA MATERIA PRIMA	SI	ARGENTINA - CHILE - COLOMBIA - COSTA RICA - EEUU - PANAMÁ - PERÚ - REPÚBLICA DOMINICANA - VENEZUELA
GRUPO BRAVO BRAMAINDUSTRIAS S.A.	BRAMAINDUSTRIAS S.A.	no exportan	NO	
GUEVARA PULLAS TATIANA MARIVEL	EL SAVILAR	no exportan	NO	
GUZMAN ZURITA PAUL WLADIMIR	QUINI	no exportan	NO	

HERMOSA RIOS ANDRES ESTEBAN	FRUYU	no exportan	NO	
HISPANAMUR S.A.	HISPANAMUR S.A./ PIPAS E	HISPANAMUR, SEMILLAS exporto dos veces	SI	NACIONAL
HOMERO ORTEGA PEÑAFIEL & HIJOS CIA. LTDA.	HOMERO ORTEGA	Exportación de sombreros de paja toquilla	SI	EEUU - CANADÁ - ALEMANIA - FRANCIA - ITALIA - REINO UNIDO - ESPAÑA
HOTEL ORO VERDE S.A. HOTVER	HOTEL ORO VERDE S.A. HOTVER	no exportan	NO	
IDEAL ALAMBREC S.A.	IDEAL ALAMBREC	Exportación de alambre y acero	SI	COLOMBIA - COSTA RICA - VENEZUELA - CENTROAMÉRICA
ILE C.A.	ILE C.A.	Exportación de aderezos y condimentos	SI	EEUU - ESPAÑA - ITALIA - CHILE - PUERTO RICO - JAPÓN - PERÚ - COLOMBIA
IN CAR PALM INDUSTRIA CARTONERA PALMAR S.A.	IN CAR PALM	No exporta	NO	
INDUHORST CIA .LTDA.	INDUHORST CIA .LTDA.	No exportación	NO	
INDUSTRIA ECOQUIMIK CIA. LTDA.	ECOQUIMIK	No exportación	NO	
INDUSTRIA RECICLADORA DE CAUCHO ECOCAUCHO S.A.	ECOCAUCHO S.A.	Exportación de productos de caucho reciclado	SI	NACIONAL
INDUSTRIAL DEL TROPICO INDELTRO S.A.	INDELTRO S.A.	no exportan	NO	
INDUSTRIAS ECOQUIMIK CIA. LTDA.	ECOQUIMIK	Exportación de cajas térmicas (una sola vez)	SI	COLOMBIA
INDUSTRIAS PLASTICAS JOSA CIA. LTDA.	INDUSTRIAS PLASTICAS JOSA CIA. LTDA. (BIBERONES CARLITOS)	no exportan	NO	
INDUSTRIAS QUIMICAS DEL AZUAY S.A.	CEMENTO ATENAS	No exporta	NO	
INDUSTRIAS TCT S.A.	EASYDRY LAVADO DE AUTOS SIN AGUA	No exporta	NO	
INDUSTRIAS TECNOLOGICAS ALVAREZ INTAL CIA. LTDA.	INTAL	No exporta	NO	
INVEDELCA	GUIPI	No exporta	NO	

ITALIMENTOS CIA. LTDA.	ITALIMENTOS CIA. LTDA.	No exporta	NO	
JACOME Y ORTIZ DE COMERCIO CIA.LTDA	JACOME Y ORTIZ DE COMERCIO CIA.LTDA / CAFÉ CUBANITO	No exporta	NO	
JARAMILLO PALACIOS MIRYAM PATRICIA	TRAPITOS	No exporta	NO	
José Antonio Dután Arízaga	Creathon	no exportan	NO	
JUAN ALVAREZ CIA. LTDA.	JUAN ALVAREZ CIA. LTDA.	Exportación de duchas eléctricas	SI	BRASIL
KIMBERLY-CLARK	KIMBERLY-CLARK	No exporta	NO	
LA CHOLITA LLC	Iberia Foods/North Shore Bottling Co.	si exporta	SI	ESPAÑA - EEUU
LA ESPERANZA COMERCIALIZADORA WHOLESALEINN	LA ESPERANZA	No exporta	NO	
LA FABRIL S.A.	LA FABRIL S.A.	Exportación de aceites de origen vegetal, margarinas y mermeladas	SI	ARGENTINA - COLOMBIA - VENEZUELA - CHILE - EEUU
LABORATORIOS JULGUER	NEGRETE CASANOVA PILAR CATALINA	no exportan	NO	
LABORATORIOS NEGRETE LABNEGRET C.A.	LABORATORIOS NEGRETE LABNEGRET C.A. DESODORANTE SUTTON	no exportan	NO	
LABORATORIOS SIEGFRIED S.A.	SIEGFRIED	No exporta	NO	
LABORATORIOS WINDSOR S.A.	LABORATORIOS WINDSOR	Exportación de spray para césped	SI	NACIONAL
LACTEOS SAN ANTONIO C.A.	LACTEOS SAN ANTONIO C.A.	No exporta	NO	
LAROTPRINT CIA. LTDA.	LAROTPRINT CIA. LTDA.	No exporta	NO	
LLERENA PINTO CESAR VICENTE	CELLTEX	No exporta	NO	
MAREROCE EXPORT IMPORT CIA. LTDA.	MAREROCE EXPORT IMPORT CIA. LTDA.	Exportación de elaborados de atún	SI	MEXICO - COLOMBIA - CHILE - PANAMÁ -- PERÚ

MARTINETTI COCOA COCOAMAR S.A.		productos de cacao: semillas de cacao, licor de cacao y chocolates	SI	BELGICA - ALEMANIA - ITALIA
MATERIALES AUTOADHESIVOS ADFOLSA S.A.	ADFOLSA	no exporta	NO	
MAXIPAN	MAXIPAN	no exporta	NO	
METALMECANICA POWER STEEL CIA. LTDA.	POWER STEEL	no exporta	NO	
MODITEX S.A.	MODITEX	no exporta	NO	
MONTALVO GRANIZO PAUL SANTIAGO	KURINTY CORP	sombreros de paja toquilla	SI	EEUU - CANADÁ - SINGAPUR - CHINA - MÉXICO - ESPAÑA - ALEMANIA - FRANCIA - AUSTRALIA
MONTERREY AZUCARERA LOJANA C.A. MALCA	MALCA AZUCAR MONTERREY	no exporta	NO	
MORTENSEN CRESPO ELLEN MARGARITA	LAURELIS	no exporta	NO	
NUTRIRE S.A.	NUTRIRE	no exporta	NO	
OLYMPIC JUICE OLYJUICE CIA. LTDA.	ORANGINE	no exporta	NO	
ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA O.I.A	ORIENTAL	productos alimenticios	SI	EEUU - COLOMBIA - PERÚ - VENEZUELA - CHILE - COSTA RICA - URUGUAY - BOLIVIA - ITALIA - TURQUÍA - ESPAÑA - CHINA - PANAMÁ
OTEL Y FABELL S.A.	OTEL Y FABELL S.A.	diferentes marcas	SI	COLOMBIA
PADILLA GUIJARRO JOSE LENIN	LENVEGÉ	no exporta	NO	
PANIFICADORA LA CANASTA PANCASA S.A.	LA CANASTA	no exporta	NO	
PASAMANERÍA S.A.	PASA	productos textiles	SI	COLOMBIA - PERÚ
PASTEURIZADORA EL RANCHITO CIA. LTDA.	PASTEURIZADORA EL RANCHITO CIA. LTDA.	no exporta	NO	

PEÑA ORDOÑEZ MARGARITA ROSA	CENTRO DE BORDADOS GALERÍA DE ARTE Y CAFETERÍA	no exporta	NO	
PEPSICO ALIMENTOS ECUADOR CIA. LTDA.	PEPSICO ALIMENTOS ECUADOR CIA. LTDA.	food and beverages	SI	EEUU - COLOMBIA
PLASTICOS ECUATORIANOS	PLASTICOS ECUATORIANOS	no exporta	NO	
PLASTICOS RIVAL CIA. LTDA.	PLASTICOS RIVAL	tubos y conexiones de PVC, PVC-O, Polietileno, Polipropileno y PRFV.	SI	PERÚ
PLASTIEMPAQUES S.A.	PLASTIEMPAQUES S.A.	no exporta	NO	
PLUMATEX S.A.	PLUMATEX	no exporta	NO	
POLIGRUP S.A.	POLIGRUP	no exporta	NO	
POLIPACK CIA. LTDA.	POLIPACK CIA. LTDA.	no exporta	NO	
PONTE SELVA	PONTE SELVA	piolas e hilos en algodón, poli-algodón, nylon y polipropileno	SI	COLOMBIA
PRODUCCION Y COMERCIALIZACION CUEROS Y MODA	PRODUCCION Y COMERCIALIZACION CUEROS Y MODA	confección de marroquinería, accesorios, tapicería automotriz y chaquet	SI	EEUU - ESPAÑA - FRANCIA - HOLANDA - CHILE - PERÚ - COLOMBIA
QIWA S.A.	QIWA			
PRODUCTOS LÁCTEOS NANDITO	MAXIMO ROMERO ARMIJOS	no exporta	NO	
PRODUCTOS OLE DEL ECUADOR	PRODUCTOS OLE	no exporta	NO	
PRODUCTOS OLE CIA. LTDA.				
PROFUEGO PROUCCIONES DEL FUEGO S.A.	REVISTA MARIELA PROFUEGO	no exporta	NO	
PROINDUSQUIM S.A.	PROINDUSQUIM S.A.	no exporta	NO	
PROPHAR S.A.	PROPHAR S.A.	no exporta	NO	
PROQUILARV S.A. PRODUCTOS QUIMICOS PARA LIMPIEZA Y ARTICULOS VARIOS	PROQUILARV	no exporta	NO	
SACOS DURAN REYSAC S.A.	REYSAC	sacos y lonas de polipropileno	SI	COLOMBIA - VENEZUELA - HONDURAS - PERÚ - CHILE

SALICA DEL ECUADOR S.A.	SALICA DEL ECUADOR S.A. CAMPOS	ATUN	aceite, agua y sal ,lomos precocidos	SI	MEXICO - PANAMÁ
SEGUROS CONFIANZA S.A.	SEGUROS CONFIANZA S.A.		no exportan	NO	
SEGUROS UNIDOS S.A.	SEGUROS UNIDOS S.A.		no exportan	NO	
SEÑAL X	SEÑAL X		No exporta	NO	
SERTECPET S.A.	SERTECPET S.A.		Argentina, Arabia Saudita,Bahrein,Qatar,Kuwait,Emiratos Arabes Unidos	SI	ECUADOR - MÉXICO - COLOMBIA - PERÚ - ESPAÑA - INDONESIA
SERVICIOS PUBLICITARIOS CREAMEDIOS S.A.	CREAMEDIOS		no exportan	NO	
SIGN OIL C.A.	SING OIL C.A.		no exporta	NO	
SOCIEDAD INDUSTRIAL GANADERA EL ORDEÑO S.A.	EL ORDEÑO		no exporta	NO	
SOLUBLES INSTANTANEOS C.A.	SICA		Cafe soluble	SI	JAPÓN - INGLATERRA - HOLANDA - ALEMANIA - ISRAEL - PERÚ
SUPERMAXI	SUPERMAXI - MEGAMAXI		no exporta	NO	
SWISSGAS DEL ECUADOR S.A.	SWISSGAS		no exporta	NO	
TAPIA FIGUEROA TANIA FRANCISCA	ARTE Y DISEÑO		no exporta	NO	
TECMED S.A.	TECMED S.A.		no exporta	NO	
TEXTIQUIM CIA. LTDA.	TEXTIQUIM		no exporta	NO	
THAR S.A.	THAR S.A.		no exporta	NO	
TIPTI S.A.	TIPTI		no exportan	NO	

TOSI VELEZ AUGUSTO ANDRES	CIBO GASTRONOMIC SERVICES	no exportan	NO	
TRITURAMOS PLASTICO PET TRITUBOT S.A.	TRITUBOT S.A.	no exporta	NO	
TROPICALIMENTOS	TROPICALIMENTOS FACUNDO	no exporta	NO	
TUBERIA GALVANIZADA ECUATORIANA S.A.	TUGALT	no exporta	NO	
ULLOA ROMERO LADY LAURA	MIRLO ARTE EN METAL	no exportan	NO	
UNILEVER ANDINA ECUADOR S.A.	UNILEVER	no exporta	NO	
UNILIMPIO	UNILIMPIO	no exporta	NO	
UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.	LA UNIVERSAL	Productos alimenticios: jugos, galletas, cacao, waffers./Productos de confitería: caramelos, chupetes, turrón.	SI	PERU - COLOMBIA
VAZ SEGUROS	VAZ SEGUROS	no exportan	NO	
VAZQUEZ LOAIZA SONIA PATRICIA	Maska La Vida	no exporta	NO	
VINTIMILLA MALO LUCÍA MARÍA	ALCOH VALLE	no exporta	NO	
VIÑA DEL GUAYACAN VIÑAGUAYACAN CIA. LTDA.	VIÑA DEL GUAYACAN VIÑAGUAYACAN	no exporta	NO	
VIRUMEC S.A.	VIRUMEC S.A.	Línea Jaspe a Uruguay	SI	URUGUAY
YUNGA VILLA ALFONSO MARIA	CALZADO LA CASA DEL PANTANERO	no exporta	NO	

Anexo B. Ficha técnica - compañías exportadoras para el análisis comparativo

Nombre EMPRESA	Nombre Referencia	Tipo	Sector	Sub-Sector	Ciudad	Productos que EXPORTAN	Exportan SI/NO	País
ACERIA DEL ECUADOR CA ADELCA	ADELCA	MANUFACTURERA	Construcción y acabados de construcción	Industrias de hierro y acero	QUITO	Varillas de construcción: Varilla recta y figurada para hormigón armado. Perfiles laminados: Barras cuadradas y redondas lisas, ángulos estructurales, pletinas y tees. Trefilados: Alambre de alto carbono, clavos, alambres galvanizados (recocidos y de púas), concertinas, gaviones torsionados, grapas, mallas, vigas y viguetas.	SI	CENTRO AMÉRICA / LATINOAMÉRICA
ACERIAS NACIONALES DEL ECUADOR S.A.	LANDEC	COMERCIALIZADORA	Construcción y acabados	Industrias de hierro y acero	GUAYAQUIL	CHATARRA PARA FUNDICION	SI	CHINA - BRASIL - ESPAÑA - PERÚ - MEXICO

AGRIPAC	AGRIPAC	MANUFACTURERA	de construcción	Productos alimenticios	Alimentos para animales agropecuarios y domésticos	GUAYAQUIL	HMS1 & HMS2 MIX 80/20 GUERRAS GLOBAL SIN MODELO TORTA DE SOYA AL GRANEL SIN MODELO	SI	PERÚ - COLOMBIA
ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS ALPIECUADOR S.A.	ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS ALPIECUADOR S.A.	MANUFACTURA		Productos alimenticios	Productos lácteos	QUITO	Leche achocolatada	SI	COLOMBIA - ECUADOR
ASISERVY	ASISERVY	MANUFACTURERA		Productos alimenticios	Elaboración y conservación de pescados y mariscos	MANABI	Atún, lomos	SI	ESPAÑA - VENEZUELA - EEUU - REINO UNIDO - HOLANDA - FRANCIA - COLOMBIA - ALEMANIA - CHILE - ITALIA - ARGENTINA - PERÚ - BRASIL - BÉLGICA
BIMBO ECUADOR S.A.	BIMBO ECUADOR S.A.	MANUFACTURERA		Productos alimenticios	Productos de panadería y pastelería	GUAYAQUIL	Sí exporta. Pan Molde Bimbo, Pan Artesano y Biri Biri	SI	MEXICO -
CAFECOM S.A.	CAFECOM S.A.	MANUFACTURERA		Productos alimenticios	Café, té y productos similares	GUAYAQUIL	Café Molido	SI	EEUU - EUROPA - ASIA - SUDAMÉRICA
CARTONES NACIONALES S.A.	CARTOPEL	MANUFACTURERA		Productos de papel y cartón	Fabricación de	CUENCA	Cartones de papel y crudos	SI	EEUU - BRASIL - PERÚ - CHILE - COLOMBIA
CARVAGU S.A.	NATURE'S GARDEN	MANUFACTURA		Productos farmacéuticos,		GUAYAQUIL	MEDICAMENTOS PARA USO HUMANO DOSIFICADOS O	SI	VENEZUELA - PANAMÁ - CHILE - COLOMBIA - PERÚ - GUATEMALA - REPÚBLICA DOMINICANA - BOLIVIA

CEPROMAR S.A.	CEPROMAR S.A.	MANUFACTURA	medicinales y botánicos			ACONDICIONADOS PARA LA VENTA AL POR MENOR		
			Productos alimenticios	Elaboración y conservación de pescados y mariscos	GUAYAQUIL	Pescado y derivados del pescado	SI	RUSIA - EEUU - UCRANIA - CHINA - BULGARIA - ESPAÑA
CERVECERÍA NACIONAL	CERVECERÍA NACIONAL	MANUFACTURERA	Bebidas	Cerveza	GUAYAQUIL	Cerveza	SI	ESPAÑA
CHOCOLATE ECUATORIANO C.A.	CHOCOLATE ECUATORIANO C.A.	MANUFACTURERA	Productos alimenticios	Productos de cacao, chocolate y confitería	QUITO	Cacao y barras de chocolate	SI	EEUU - CHILE
CLOROX DEL ECUADOR	CLOROX DEL ECUADOR	MANUFACTURERA	Productos de limpieza	Jabones y detergentes	GUAYAQUIL	Productos desinfectantes y derivados del cloro	SI	COLOMBIA - PERÚ
COLINEAL CORPORATION CIA. LTDA.	COLINEAL	COMERCIALIZADORA	Fabricación de Muebles		CUENCA	Muebles y objetos decorativos	SI	PERÚ - PANAMÁ
COMERCIAL CASA S.A.	LINDA CASA LINDA	MANUFACTURERA	Productos textiles	Hilos, tejidos o productos textiles	QUITO	Productos textiles	SI	PERÚ
COMPAÑIA PRODUCCION COMERCIALIZACION MASCORONA & SOLEG CIA. LTDA.	DE MASCORONA Y LTDA.	CIA. MANUFACTURA	Productos alimenticios		AMBATO	Granos y frutos secos	SI	EEUU - CHILE
CORPORACION FAVORITA	SUPERMAXI MEGAMAXI	- MANUFACTURERA	Multinacional		QUITO	Facilitación para la exportación de productos ecuatorianos	SI	PANAMÁ
COSMICA CIA. LTDA	LA TOSCANA COSMICA (Montañita)	- MANUFACTURERA	Bebidas	Bebidas alcohólicas	CUENCA	Licores	SI	BOLIVIA

DELLTEX INDUSTRIAL S.A.	DELLTEX INDUSTRIAL S.A.	MANUFACTURERA	Productos textiles	Hilos, tejidos o productos textiles	QUITO	Productos textiles	SI	EEUU
ECOROSSES S.A.	ECOROSSES S.A.	MANUFACTURA	Productos de limpieza	Preparados y artículos para limpieza	QUITO	Rosas, flores y productos ornamentales	SI	EEUU - EUROPA - ASIA
ECUATORIANA DE SAL Y PRODUCTOS QUIMICOS C.A.	ECUASAL	MANUFACTURERA	Productos alimenticios	Elaboración de sal	GUAYAQUIL	sal	SI	COLOMBIA - PERÚ - VENEZUELA
EDESA S.A.	EDESA	MANUFACTURERA	Construcción y acabados de construcción	Productos para acabados de construcción		Sanitarios	SI	CENTRO AMÉRICA - COLOMBIA - PERÚ -
EQUISPLAST	EQUISPLAST	MANUFACTURERA	Productos de caucho y plástico	Productos de caucho y plástico	CUENCA	fibra de vidrio	SI	PANAMÁ - ARGENTINA - BOLIVIA - COLOMBIA - PERÚ
FIBRO ACERO S.A.	FIBRO ACERO S.A./ ECOLINE	MANUFACTURERA	Equipo eléctrico	Fabricación de aparatos domésticos	CUENCA	BOBINAS DE	SI	GUATEMALA - BOLIVIA - COLOMBIA - PERÚ
FLEXIPLAST S.A.	FLEXIPLAST S.A.	MANUFACTURERA	Productos de caucho y plástico	Productos de caucho y plástico descartables	QUITO	RESINA	SI	EEUU - BRASIL - COLOMBIA
GRAIMAN CIA. LTDA.	GRAIMAN	MANUFACTURERA	Construcción y acabados de construcción	Fabricación de productos cerámicos y complementos	CUENCA	ESMALTE SERIGRAFIA MATERIA PRIMA	SI	ARGENTINA - CHILE - COLOMBIA - COSTA RICA - EEUU - PANAMÁ - PERÚ - REPÚBLICA DOMINICANA - VENEZUELA
HOMERO ORTEGA PEÑAFIEL & HIJOS CIA. LTDA.	HOMERO ORTEGA	MANUFACTURERA	Paja Toquilla	0	CUENCA	Exportación de sombreros de paja toquilla	SI	EEUU - CANADÁ - ALEMANIA - FRANCIA - ITALIA - REINO UNIDO - ESPAÑA

IDEAL ALAMBREC S.A.	IDEAL ALAMBREC	MANUFACTURERA	Construcción y acabados de construcción	Industrias de hierro y acero	QUITO	Exportación de alambre y acero	SI	COLOMBIA - COSTA RICA - VENEZUELA - CENTROAMÉRICA
ILE C.A.	ILE C.A.	MANUFACTURERA	Productos alimenticios	Especias, salsas y condimentos	LOJA	Exportación de adhesivos y condimentos	SI	EEUU - ESPAÑA - ITALIA - CHILE - PUERTO RICO - JAPÓN - PERÚ - COLOMBIA
INDUSTRIAS ECOQUIMIK CIA. LTDA.	ECOQUIMIK	MANUFACTURERA	Productos de limpieza	0	MACHALA	Exportación de cajas térmicas (una sola vez)	SI	COLOMBIA
JUAN ALVAREZ CIA. LTDA.	JUAN ALVAREZ CIA. LTDA.	MANUFACTURA	Equipo eléctrico	Aparatos eléctricos de uso doméstico	CUENCA	Exportación de duchas eléctricas	SI	BRASIL
LA FABRIL S.A.	LA FABRIL S.A.	MANUFACTURERA	Multinacional	0	GUAYAQUIL	Exportación de aceites de origen vegetal, margarinas y mermeladas	SI	ARGENTINA - COLOMBIA - VENEZUELA - CHILE - EEUU
MAREROCE IMPORT CIA. LTDA.	EXPORT MAREROCE IMPORT CIA. LTDA.	MANUFACTURERA	Productos alimenticios	Elaboración y conservación de pescados y mariscos	MANTA	Exportación de elaborados de atún	SI	MEXICO - COLOMBIA - CHILE - PANAMÁ -- PERÚ
MARTINETTI COCOAMAR S.A.	COCOA	MANUFACTURA	Productos alimenticios	Productos de cacao, chocolate y confitería	QUEVEDO	productos de cacao: semillas de cacao, licor de cacao y chocolates	SI	BELGICA - ALEMANIA - ITALIA
MONTALVO GRANIZO SANTIAGO	PAUL KURINTY CORP	MANUFACTURA	Paja Toquilla		QUITO	sombreros de paja toquilla	SI	EEUU - CANADÁ - SINGAPUR - CHINA - MÉXICO - ESPAÑA - ALEMANIA - FRANCIA - AUSTRALIA
ORIENTAL ALIMENTICIA O.I.A	INDUSTRIA ORIENTAL	MANUFACTURA	Productos alimenticios		GUAYAQUIL	productos alimenticios	SI	EEUU - COLOMBIA - PERÚ - VENEZUELA - CHILE - COSTA

OTELO Y FABELL S.A.	OTELO Y FABELL S.A.	MANUFACTURERA	Productos de limpieza	Perfumes o productos de uso personal	GUAYAQUIL	diferentes marcas	SI	RICA - URUGUAY - BOLIVIA - ITALIA - TURQUÍA ESPAÑA - CHINA - PANAMÁ COLOMBIA
PASAMANERÍA S.A.	PASA	MANUFACTURERA	Productos textiles	Textiles y prendas de vestir	CUENCA	productos textiles	SI	COLOMBIA - PERÚ
PEPSICO ALIMENTOS ECUADOR CIA. LTDA.	PEPSICO ALIMENTOS ECUADOR CIA. LTDA.	MANUFACTURERA	Multinacional	Fabricación de snacks y bocaditos	QUITO	food and beverages	SI	EEUU - COLOMBIA
PLASTICOS RIVAL CIA. LTDA.	PLASTICOS RIVAL	MANUFACTURERA	Productos de caucho y plástico	Productos de caucho y plástico	CUENCA	tubos y conexiones de PVC, PVC-O, Polietileno, Polipropileno y PRFV.	SI	PERÚ
PONTE SELVA	PONTE SELVA	MANUFACTURERA	Productos textiles	Hilos, tejidos o productos textiles	QUITO	piolas e hilos en algodón, poli- algodón, nylon y polipropileno	SI	COLOMBIA
PRODUCCION COMERCIALIZACION CUEROS Y MODA QIWA S.A.	Y QIWA	MANUFACTURERA	Cueros	Fabricación de ropa, maletas, bolsos y artículos similares	CUENCA	confección de marroquinería, accesorios, tapicería automotriz y chaquet	SI	EEUU - ESPAÑA - FRANCIA - HOLANDA - CHILE - PERÚ - COLOMBIA
SACOS DURAN REYSAC S.A.	REYSAC	MANUFACTURERA	Productos de caucho y plástico	Productos de caucho y plástico	GUAYAQUIL	sacos y lonas de polipropileno	SI	COLOMBIA - VENEZUELA - HONDURAS - PERÚ - CHILE

SALICA DEL ECUADOR S.A.	SALICA DEL ECUADOR S.A. ATUN CAMPOS	MANUFACTURERA	Productos alimenticios	Elaboración y conservación de pescados y mariscos	GUAYAQUIL	aceite, agua y sal, lomos precocidos	SI	MEXICO - PANAMÁ
SERTECPET S.A.	SERTECPET S.A.	MANUFACTURA	Energía	Productos de refinación de petróleo	QUITO	Argentina, Arabia Saudita, Bahrein, Qatar, Kuwait, Emiratos Arabes Unidos	SI	ECUADOR - MÉXICO - COLOMBIA - PERÚ - ESPAÑA - INDONESIA
SOLUBLES INSTANTANEOS SICA C.A.		MANUFACTURERA	Productos alimenticios	Café, té y productos similares	GUAYAQUIL	Cafe soluble	SI	JAPÓN - INGLATERRA - HOLANDA - ALEMANIA - ISRAEL - PERÚ
UNIVERSAL INDUSTRIES S.A.	SWEET LA UNIVERSAL	MANUFACTURERA	Productos alimenticios	Productos de cacao, chocolate y confitería	GUAYAQUIL	Productos alimenticios: jugos, galletas, cacao, waffers./Productos de confitería: caramelos, chupetes, turrón.	SI	PERU - COLOMBIA
VIRUMEC S.A.	VIRUMEC S.A.	MANUFACTURERA	Bebidas	Bebidas alcohólicas	QUITO	Línea Jaspe a Uruguay	SI	URUGUAY