



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INTERNACIONALES

**DIAGNÓSTICO DE LA OFERTA EXPORTABLE DE LOS CANTONES
GIRÓN Y SAN FERNANDO.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ESTUDIOS INTERNACIONALES CON MENCIÓN
BILINGÜE EN COMERCIO EXTERIOR

AUTORAS: KARLA ESTEFANÍA ELIZALDE CÁRDENAS
MARÍA EMILIA VÁZQUEZ CASTRO
DIRECTOR: ING. MATÍAS ABAD MERCHÁN

CUENCA - ECUADOR

2018

DEDICATORIA

A Dios por permitirme culminar esta etapa de mi vida y siempre ser la luz de mi camino.

A mis padres, especialmente a mi madre Susana quien ha sido mi apoyo desde el primer día y nunca permitió que me rinda ante las adversidades.

A mi familia quienes de una u otra forma colaboraron con mi crecimiento tanto estudiantil como personal.

Karla Elizalde C.

DEDICATORIA

A mis padres y hermano quienes me apoyaron para no rendirme en este camino, alentandome siempre a cumplir mis metas siendo este trabajo una de ellas.

De igual manera a toda mi familia y amigos que siempre ha creído en mí y me han apoyado en estos cuatro años de universidad.

Emilia Vázquez C.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por acompañarnos en cada paso de nuestras vidas y en el camino a cumplir esta meta.

A nuestros padres por su amor y apoyo durante este camino, inculcándonos los mejores valores y enseñanzas que nos han servido a lo largo de nuestros estudios.

A nuestros profesores, quienes nos guiaron durante la carrera universitaria brindándonos no solo sus conocimientos sino también su amistad.

Al Ing. Matías Abad, nuestro director de tesis, por su constante apertura y apoyo para la culminación de este trabajo.

Al Ing. Antonio Torres de manera especial, pues es gracias a su ayuda, colaboración, apoyo y consejos que este trabajo de titulación se volvió una realidad.

A nuestros amigos y amigas, quienes con ideas y apoyo aportaron al desarrollo de este trabajo.

A todas y cada una de las personas de Girón y San Fernando que nos dieron la apertura necesaria para obtener la información requerida.

Karla Elizalde C. y Emilia Vázquez C.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iv
RESUMEN	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN	xii
Capítulo 1	1
TEORÍA DE COMERCIO EXTERIOR Y LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.	1
1.1 Teorías de Comercio Exterior	1
1.1.1 Generalidades del Comercio Exterior	1
1.1.2 Reseña Histórica del Comercio Exterior y Sus Teorías.....	2
1.1.3 El Mercantilismo.....	2
1.1.4 Ventaja Absoluta.....	4
1.1.5 Ventaja Comparativa	5
1.1.6 Teoría de Heckscher-Ohlin	8
1.1.7 La Paradoja de Leontief.....	9
1.1.8 Teoría del Ciclo del Producto	10
1.1.9 La Nueva Teoría del Comercio Internacional.....	12
1.2 Definición de Internacionalización	12
1.3 Definición de Export Audit	15
1.4 Análisis de MIPYMES: Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.....	17
1.4.1 Generalidades.....	17
1.4.2 La Comunidad Andina y las MIPYMES	17
1.4.3 Parámetros para definir una MIPYME	18
1.4.4 MIPYMES en el Ecuador	19
1.5 Conclusiones del Capítulo.....	21
Capítulo 2.....	22
ANÁLISIS DEL ENTORNO, ACTIVIDAD ECONÓMICA Y LA OFERTA PRODUCTIVA DE LOS CANTONES GIRÓN Y SAN FERNANDO	22
2.1 Girón.....	22
2.1.1 Análisis del Entorno.....	23
2.1.2 Análisis de las Actividades Económicas.....	27
2.2 San Fernando.....	31
2.2.1 Análisis del Entorno.....	31
2.2.2 Análisis de las Actividades Económicas.....	34
2.3 Conclusiones del Capítulo.....	36
Capítulo 3.....	38
INVESTIGACIÓN DE LA OFERTA EXPORTABLE DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN LOS CANTONES GIRÓN Y SAN FERNANDO. .	38
3.1 Generalidades Productivas del Cantón: Sectores de Producción	38
3.1.1 Girón	38
3.1.2 San Fernando	39
3.2 Empresas No Entrevistadas	42
3.2.1 Empresas Entrevistadas	47

3.3	Metodología	49
3.3.1	Aplicación de la Entrevista	49
3.3.2	Proceso para la Recopilación de Entrevistas	53
3.4	Perfil de las Empresas y Asociaciones Entrevistadas	55
3.4.1	Asociación Plantas Medicinales Kimsacocha.....	55
3.4.2	Asociación de producción agropecuaria “Talanquera”.....	61
3.4.3	Asociación Leocapas Unidos.....	65
3.4.4	Asociación Agroproductores Girón	70
3.4.5	Asociación Vida y Naturaleza	76
3.4.6	Asociación Natividad de Chumblín.....	81
3.4.7	Productos Lácteos San Fernando.....	87
3.5	Conclusiones del Capítulo.....	91
Capítulo 4.....		93
DIAGNÓSTICO DE LA OFERTA EXPORTABLE DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE LOS CANTONES GIRÓN Y SAN FERNANDO..		93
4.1	Asociación de Plantas Medicinales Kimsacocha	93
4.1.1	Análisis FODA	93
4.1.2	FODA cruzado	94
4.2	Asociación Vida y Naturaleza.....	95
4.2.1	Análisis FODA	95
4.2.2	FODA cruzado	96
4.3	Asociación Talanquera.....	97
4.3.1	Análisis FODA	97
4.3.2	FODA cruzado	98
4.4	Asociación Natividad de Chumblín	99
4.4.1	Análisis FODA	99
4.4.2	FODA cruzado	100
4.5	Asociación Leocapas Unidos	101
4.5.1	Análisis FODA	101
4.5.2	FODA cruzado	102
4.6	Asociación Agroproductores Girón	102
4.6.1	Análisis FODA	102
4.6.2	FODA cruzado	104
4.7	Productos Lácteos San Fernando	104
4.7.1	Análisis FODA	104
4.7.2	FODA cruzado	105
4.8	Conclusiones del Capítulo.....	106
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		107
Conclusiones		107
Recomendaciones.....		109
BIBLIOGRAFÍA		110
ANEXOS		113
Anexo 1: Modelo de Export Audit aplicado a las empresas. Ejemplo Lácteos San Fernando.....		113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Tabla comparativa de producción por país	7
Tabla 1.2 Parámetros para clasificar las MIPYMES	19
Tabla 2.1 Uso del suelo del cantón por hectáreas.....	24
Tabla 2.2 División parroquial del cantón Girón	24
Tabla 2.3 Población por Área.....	25
Tabla 2.4 Migración del Cantón Girón.....	26
Tabla 2.5 Nivel de educación del cantón Girón	26
Tabla 2.6 Población económicamente activa e inactiva del cantón Girón.....	27
Tabla 2.7 Actividad de la población económicamente activa (PEA) por sexo de Girón	28
Tabla 2.8 Unidades económicas del cantón Girón	29
Tabla 2.9 Tipo de actividad de las unidades económicas de Girón	30
Tabla 2.10 Superficie de suelo según parroquia en San Fernando	32
Tabla 2.11 Población de Hombres y Mujeres en San Fernando	32
Tabla 2.12 Población por Área de San Fernando	33
Tabla 2.13 Migración del Cantón San Fernando	33
Tabla 2.14 Población por sexo según nivel de instrucción en San Fernando	34
Tabla 2.15 PET de San Fernando por rango de edad según sexo	35
Tabla 3.1 Actividad Económica de Girón	39
Tabla 3.2 Producción de leche	40
Tabla 3.3 Empresas productoras de queso en el cantón	41
Tabla 3.4 Empresas existentes en los cantones	43
Tabla 3.5 Empresas y Asociaciones Entrevistadas.....	47

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 3.1 Presidenta de la Asociación Plantas Medicinales Kimsacocha	56
Ilustración 3.2 Estudiantes junto a la Sra. Natividad Zhiñin	57
Ilustración 3.3 Productos de la Asociación Plantas Medicinales Kimsacocha	59
Ilustración 3.4 Bolsas de diferentes plantas ofrecidas por la Asociación	59
Ilustración 3.5 Ejemplo de caja de tomates riñón.....	63
Ilustración 3.6 Presidente de la Asociación Leocapas Unidos	66
Ilustración 3.7 Criadero de cuyes de la Asociación Leocapas Unidos	67
Ilustración 3.8 Invernadero de tomate riñón.....	68
Ilustración 3.9 Plantaciones de achira	72
Ilustración 3.10 Tubérculo de achira	73
Ilustración 3.11 Empaque de venta para el pan de achira.....	74
Ilustración 3.12 Miembros de la Asociación Vida y Naturaleza	77
Ilustración 3.13 Estudiantes junto a la Sra. Doris Espinoza	78
Ilustración 3.14 Productos de la Asociación Vida y Naturaleza.....	79
Ilustración 3.15 Fotografías de la Asociación	83
Ilustración 3.16 Estudiantes junto a la Sra. Patricia Guiñin	83
Ilustración 3.17 Productos de la Asociación Natividad de Chumblin	85
Ilustración 3.18 Conserva de chamburo	85
Ilustración 3.19 Estudiantes junto al Sr. Martín Gavilanes, presidente de la empresa	88
Ilustración 3.20 Queso de Productos Lácteos San Fernando.....	90

ÍNDICE DE MAPAS

Mapa 2.1 Mapa político de Girón	23
Mapa 2.2 Mapa político de San Fernando	31

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1 MIPYMES en el Ecuador.....	20
Gráfico 2.1 Migración por edad y género	25
Gráfico 2.2 Participación de género en la administración de unidades económicas de Girón	30
Gráfico 2.3 Participación de Género en las unidades económicas de San Fernando.....	33
Gráfico 2.4 PEA de San Fernando de los sectores económicos a 2010.....	36

RESUMEN

La presente investigación analiza la oferta exportable en los cantones Girón y San Fernando de la provincia del Azuay, tomando como población base de estudio a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). Este trabajo de titulación se fundamenta en conceptos de comercio exterior e internacionalización, a partir de los cuales se desarrolla una metodología denominada *Export Audit* para la investigación y determinación del potencial exportable y la vocación productiva en las zonas de estudio, así como para identificar aquellas empresas más aptas para emprender un proceso de internacionalización.

ABSTRACT

This research analyzes the exportable offer of Girón and San Fernando of the Azuay province, taking as a basis of the study micro, small and medium enterprises (MSMEs). This degree's project fundament is based on concepts of foreign trade and internationalization, from which a methodology called Export Audit is developed for the investigation and determination of the exportable potential and the productive vocation in the studied places, as well as to identify those companies most suitable to undertake a process of internationalization.

INTRODUCCIÓN

El intercambio de productos entre países ha sido fundamental e indispensable para lo que conocemos como comercio internacional y de vital importancia para la economía no solo de cada uno de los países sino también mundial. De este modo se ha designado el papel más importante a aquellas empresas encargadas de la elaboración de los productos que se intercambian globalmente, sin embargo, el protagonismo de las relaciones comerciales internacionales lo han tenido únicamente las grandes empresas, pues debido a la gran escala de producción y capital que poseen, estas han tenido apertura a nuevas posibilidades y por lo mismo han podido llegar a mercados más lejanos, permitiéndoles cubrir en gran manera la demanda mundial de los diferentes productos que ofertan.

Sin embargo, poco se habla de aquellas pequeñas y medianas empresas (PYMES) que pueden llegar a ser las más beneficiadas en el comercio exterior; debido a la gran cantidad existente de este tipo de negocios, actualmente constituyen la mayoría de empresas exportadoras a nivel mundial. Las PYMES “forman parte del 90% de las empresas en funcionamiento en América Latina y emplean al 71% de los empleados privados, lo que hace el crecimiento de estas empresas una parte vital para el desarrollo de la economía” (Rodríguez, 2005), es decir son una parte esencial en el progreso de cualquier país, en especial los subdesarrollados como es Ecuador.

De acuerdo con Marco Barrera en su artículo *Situación y Desempeño de las PYMES de Ecuador en el Mercado Internacional*, actualmente en el Ecuador existen alrededor de 15.000 PYMES que ofrecen trabajo a unas 330.000 personas. Estas pequeñas y medianas industrias cuentan con varias características importantes que permiten tenerlas en cuenta para alcanzar su internacionalización como: son factores clave para generar riqueza y empleo, requieren de menores costos de inversión, tienen posibilidades de obtener nichos de exportación para bienes no tradicionales generados en el sector, es flexible para asociarse y enfrentar exigencias del mercado, ofrecen productos que poseen un valor diferenciador y que no se pueden obtener en todos los mercados, entre otras características. (Barrera, 2001)

Es por estas y más razones, que las pequeñas y medianas empresas, en este caso de Girón y San Fernando, deben ser analizadas detalladamente para identificar la posibilidad de internacionalización de cada una de ellas. Para lograr esto, será necesario un trabajo de campo en estos dos cantones donde se procederá a entrevistar a las empresas seleccionadas, después de analizarlas y confirmar que cumplan con ciertos criterios establecidos para ser consideradas PYMES; además se estudiarán a las micro empresas asociadas que existan en el área. Posterior a esta selección, se aplicará un Export Audit elaborado por las autoras de este trabajo, basado en ejemplos propuestos por el Ministerio de Productividad y Pro Ecuador; en el que consta varias preguntas relacionadas a diferentes aspectos que tiene una empresa, con la ayuda de esta herramienta se podrá obtener un puntaje de cada una que permitirá reconocer si tienen o pueden llegar a tener la posibilidad de internacionalizarse.

Se obtuvo una calificación final, resultado de la suma de puntos asignados de acuerdo con el nivel de desarrollo de la estructura organizativa de la empresa, así como en aspectos financieros, características del producto y la producción, y en aspectos de marketing y ventas. Además, se explicarán las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que posee cada una de las empresas, esto permitirá tener una perspectiva más amplia de las mismas, dando como resultado el poder reconocer si poseen o no las exigencias necesarias para abrirse paso al mercado internacional, expandiendo no solo sus fronteras y ayudando a su economía sino contribuyendo también a la difusión mundial del país.

Capítulo 1

TEORÍA DE COMERCIO EXTERIOR Y LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.

En el presente capítulo se analizarán temas que ayudarán a comprender la importancia de la internacionalización de un producto, siendo necesario para esto conocer conceptos importantes como, el comercio exterior; su origen y evolución a lo largo de los años debido a las teorías generadas por diferentes expertos; la internacionalización y Export Audit, sus definiciones y características esenciales para su correcta aplicación; finalmente se abordará el tema de PYMES, estableciendo su concepto, características y requisitos según la Comunidad Andina para ser consideradas como tales. Todos y cada uno de estos temas permitirán un mejor entendimiento de la selección de empresas que han sido analizadas en los capítulos posteriores.

1.1 Teorías de Comercio Exterior

1.1.1 Generalidades del Comercio Exterior

Se considera al comercio como un “conjunto de operaciones de compraventa a título oneroso de bienes, derechos y servicios. Es una actividad propia, inherente, del intercambio. Es la negociación que realizan las personas físicas y/o jurídicas y los Estados vendiendo, cambiando o permutando bienes.” (Greco, 2005) En lo que se refiere al comercio exterior el mismo autor lo define como un “conjunto de transacciones comerciales sobre mercancías y servicios que realizan los residentes de un país con los de otros países u operaciones a las que puede acceder un banco, complementando los requisitos exigidos por el Banco Central y con la autorización de éste.” (Ibídem)

Por otra parte, Fernando Lafuente (2012) en su colaboración titulada *Aspectos del comercio exterior*, define al mismo como:

Una técnica de economía exterior, denominada sector exterior; abarca el conjunto de relaciones de intercambio de bienes y servicios comerciales de un país (residentes) con socios extranjeros (no residentes) mediante ventas o compras que originan créditos y obligaciones en divisas y euros, relación que implica obligatoriedad jurídica nacional e internacional. Ha de calificarse de circulación mercantil exterior la de una economía nacional que, por regla, excede

la frontera estatal. A través de ese proceso extraterritorial, la división nacional del trabajo se va ampliando y desemboca en la economía mundial.

Son estos conceptos analizados los que definen de mejor manera el amplio y complejo tema del comercio exterior, una herramienta utilizada desde siglos atrás que permitió que imperios de la época realicen sus intercambios comerciales aportando así cada uno a la economía mundial y lo que actualmente conocemos como relaciones internacionales.

1.1.2 Reseña Histórica del Comercio Exterior y Sus Teorías

El comercio exterior ha sido un elemento fundamental para el desarrollo de las comunidades a lo largo de los años. Sus inicios se remontan al siglo XVI, con los imperios coloniales de Europa, en donde el comercio “se convierte en un instrumento de política imperialista. Un país era rico o pobre dependiendo de la cantidad de oro y plata que tuviera, y de otros metales preciosos. El imperio buscaba conseguir más riqueza a un menor costo. Este modo de comercio internacional se conoció como mercantilismo y predominó durante los siglos XVI y XVII. Durante los siglos XVII y XVIII los dirigentes descubrieron que promocionando el comercio exterior aumentaba la riqueza y por lo tanto el poder de su país.” (Balladares, 2013)

Con el pasar de las décadas, se fueron desarrollando aún más teorías que explicaban el porque del comercio entre países, trataban de dar el mejor concepto del mismo, y de la capacidad comercial que podía o no tener un país. (Zhiñin, 2017) Desde el siglo XVI, con la aparición del mercantilismo, surgieron progresivamente teorías como: la ventaja absoluta de Adam Smith, la ventaja comparativa de David Ricardo, la teoría de Heckscher y Ohlin, la paradoja de Leontief, la teoría del ciclo del producto de Raymond Vernon, hasta llegar a las nuevas teorías de comercio internacional, que se han dado en el último siglo. Todas y cada una de estas teorías han permitido la evolución del concepto y desarrollo de comercio exterior a lo largo del tiempo, sin embargo, hay que tener presente que el mismo no es un sistema estático, sino varía con el paso de los años.

1.1.3 El Mercantilismo

Es la primera teoría conocida que trata sobre el comercio exterior, se remonta al siglo XVI en Inglaterra, cuando poco a poco empiezan a darse ciertos intercambios entre imperios, especialmente europeos. Lo que proponía, era esencialmente explicar el comercio internacional basándose en la cantidad de oro y plata que poseía un Estado,

pues dependiendo de la cantidad de estos metales, se podía representar la riqueza del mismo, y a su vez esto reflejaba que tan fuerte era tanto su comercio e influencia con otros Estados. El pilar fundamental en el cual se basaba esta teoría era mantener una balanza comercial siempre positiva, es decir, jamás dejar que las importaciones superen a las exportaciones.

Esta teoría no buscaba un equilibrio, sino poner la balanza a su favor; tal era su objetivo, que se ponían medidas para reducir las importaciones, creándose así el proteccionismo, una política nacional que consistía en el pago de ciertas cuotas o aranceles, que provocaban que aquellos que compraban a otros países, no tuvieran motivación alguna para seguir haciéndolo debido al gasto que esto significaba.

Por el lado de las exportaciones lo que se hacía era subsidiarlas para incentivar a las personas a vender sus productos a nivel internacional. La teoría mercantilista era la adecuada para la época, hasta que en 1792 el economista David Hume, determinó la existencia de ciertas fallas, en esta teoría pues si bien es cierto aumentaba la cantidad de oro y plata dentro del Estado, esto a su vez provocaba una sobreoferta de aquellos metales provocando así una inflación inevitable. Es así como este economista propone el siguiente ejemplo para el fácil entendimiento de la falla de esta teoría:

Si Inglaterra tuviera un superávit en la balanza comercial con Francia (si le exportaba más de lo que importaba), la entrada de oro y plata aumentaría la oferta interna de dinero y produciría inflación en Inglaterra. Por el contrario, en Francia la salida de oro y plata tendría el efecto opuesto: al contraerse la oferta de dinero, los precios caerían. Este cambio de precios entre Francia e Inglaterra obligaría a los franceses a comprar menos mercancías inglesas (porque se habrían encarecido), y a los ingleses, a comprar más productos franceses (porque se habrían abaratado). El resultado sería el deterioro de la balanza comercial de Inglaterra y la mejora de la balanza comercial de Francia, hasta eliminar el superávit inglés. Por consiguiente, a la larga ningún país podría conservar una balanza comercial superavitaria y acumular oro y plata, como imaginaban los mercantilistas.” (Hill, 2011)

Esta teoría planteaba un juego de suma cero, el cual se basa en una situación en la que, al enfrentarse dos países, uno queda como ganador absoluto, y el otro como perdedor. No existe ganancias ni beneficios mutuos, analizando detenidamente esta teoría daría como resultado el colapso del comercio al no tener un semejante que pueda dotarle de los metales necesarios para realizarlas transacciones.

Es con esta explicación que la teoría del mercantilismo queda atrás para dar paso a las nuevas teorías que se desarrollaban, como la ventaja absoluta, ventaja comparativa,

etc., con explicaciones consideradas como las más acertadas en la época, sin embargo, esto no significó la eliminación total del mercantilismo, pues hoy en día se habla de un 'neo mercantilismo' y, tal como lo explica Hill (2011) en su libro *Negocios Internacionales*:

Actualmente los considerados neomercantilistas equiparan el poder político con el poder económico, y a éste con un superávit en la balanza comercial. Los críticos sostienen que muchos países han adoptado una estrategia neomercantilista diseñada para impulsar las exportaciones al tiempo que limitan las importaciones. Se toma a China como un claro ejemplo de la aplicación de una política neomercantilista, pues deliberadamente mantiene el valor de su moneda bajo con respecto del dólar estadounidense para poder vender más productos a Estados Unidos, y amasar así un superávit comercial y reservas en moneda extranjera.

Dentro de las características que más sobresalen hasta la actualidad de la teoría del mercantilismo es el proteccionismo. Lo que buscan estos países es de una u otra forma disminuir el nivel de desempleo interno que tienen y aumentar su economía, al relacionar estos problemas directamente con una balanza comercial negativa y un bajo ingreso nacional, es por esto que los aranceles siguen siendo cada vez más comunes y utilizados, tratando de preservar la economía de un país, reemplazando de cierta forma el principal objetivo del mercantilismo, acumular por proteger.

1.1.4 Ventaja Absoluta

Esta fue una teoría desarrollada por Adam Smith a finales del siglo XVIII en su libro *La riqueza de las naciones*. Principalmente, la idea que proponía Smith era que siempre un país iba a ser eficiente en un producto y menos eficiente en otro, el cual le resultaba más caro producir que importar. Su teoría propone que los países deben poner todo su esfuerzo y recursos en producir una mayor cantidad del producto en el que por naturaleza son buenos, y dejar de gastar en aquellos en los que el costo de producción resulta alto, obteniéndolos a través de importaciones, que resultan mucho más económicas, y mejoran el comercio internacional.

Esta teoría de una u otra forma buscaba una retribución justa para todos los Estados comerciantes, pues se deja a un lado el juego de suma cero y se consigue llegar a ganancias tanto para el Estado A como para el Estado B, formándose un juego de suma positiva, complementándose así los países con productos que por naturaleza carecían, pero que gracias al comercio internacional podían obtener a precios razonables.

Mientras los mercantilistas creían que una nación podía beneficiarse solamente a expensas de otra y promulgaban una política nacional de proteccionismo, Adam Smith argumentaba que, “...todos los países podrían beneficiarse del libre comercio y lideró una política de *laissez-faire*¹. Con el libre comercio, los recursos del mundo podrían asignarse eficientemente, generando ganancias para todos y cada uno de los países comerciantes. Cualquier interferencia con el libre flujo de comercio impediría la asignación eficiente de los recursos en todo el mundo y le negaría a la comunidad mundial la oportunidad de disfrutar de las potenciales ganancias del comercio.” (Chacholiades, 1992)

Lo que proponía esta teoría era el principio de especialización, que consistía en lo anteriormente expuesto, utilizar todos los recursos para que un Estado sea exclusivo en la producción de cierto producto. Para Adam Smith “el libre comercio internacional es fundamental, porque permite llevar adelante la división del trabajo a niveles imposibles de alcanzar en las sociedades autárquicas, o bien en aquellas que obstaculizan el intercambio comercial. En esta forma, el trabajo se vuelve más productivo y las economías más prósperas, al contrario de lo que los pensadores mercantilistas argumentaron durante varios siglos.” (Cue Mancera, 2014) La teoría de la ventaja absoluta duró hasta principios del siglo XIX cuando aparece David Ricardo, con una ventaja comparativa en la que exponía que la ventaja absoluta era tan solo un componente de su teoría.

1.1.5 Ventaja Comparativa

Esta teoría desarrollada por David Ricardo tiene como base a la ventaja absoluta, sin embargo, para este autor esta ventaja tenía ciertas inconsistencias, pues básicamente se basaba en que cada país debía tener al menos un producto especializado, pero nunca se desarrolló la incógnita de qué pasaba si un solo país tenía la ventaja absoluta en todos los productos, pues esto probablemente significaba que el comercio no se podía realizar de acuerdo con lo propuesto por Adam Smith.

“David Ricardo hizo avanzar la teoría de Adam Smith cuando analizó lo que pasaría si un país tuviera una ventaja absoluta en la producción de todos los bienes. La teoría de Smith de la ventaja absoluta indica que ese país no obtendría ninguna ventaja del comercio internacional. En su libro de 1817, *Principios de política económica y tributación*, Ricardo mostró que ello no sucedería. De acuerdo con su teoría de la ventaja comparativa, es conveniente que un país

¹ Ausencia de interferencia gubernamental en asuntos económicos

se especialice en los bienes que produce con mayor eficiencia y compre a otros países lo que produce menos eficientemente, aunque esto signifique comprar a otros países bienes que él mismo podría producir con más eficiencia.” (Hill, 2011)

Otro de los vacíos existentes en la teoría de Adam Smith y resuelta por David Ricardo, era el comercio entre países desiguales. Pues en el caso del país menos desarrollado, era posible que este no produjera ningún bien, por lo tanto, no podía comercializar con otros países, y en caso de hacerlo con un país avanzado obtendría una desventaja internacional, provocando que solo aquellos países desarrollados, capaces de producir cualquier tipo de bien, obtuvieran una ventaja absoluta siendo los únicos beneficiarios del comercio internacional. “Para cualquier observador del comercio internacional, era evidente que el comercio voluntario entre países de diferente nivel de desarrollo no beneficiaba a unos a costa de otros, sino que mejoraba la posición de todos. Esta limitación de la teoría de Adam Smith para explicar la evidencia empírica del comercio internacional fue superada en forma satisfactoria por la teoría de la ventaja comparativa de David Ricardo.” (Cue Mancera, 2014) La ventaja comparativa empieza su análisis a partir de este problema, cómo relacionar a dos naciones diferentes con igualdad relativa de precios ya que una de estas deberá utilizar al máximo sus recursos para obtener algún bien, es con esta premisa que David Ricardo desarrolla uno de los mejores análisis económicos de la época.

La ventaja comparativa argumenta que “...aun cuando un país es absolutamente más o absolutamente menos eficiente que otros países en la producción de los bienes se pueden obtener ganancias del comercio, y esto porque los precios relativos al interior de un país, no son los mismos que regulan el valor relativo de los productos al momento del intercambio, o comercio, entre dos o más países.” (Zamora Torres, 2008)

Lo que este modelo analiza es el costo comparativo o relativo de los productos entre los países que lo producen y que quieren intercambiar, en lugar de basarse en el valor absoluto de los mismos, pues este valor será el que determine el comercio internacional.

Esos costos relativos no están determinados inexorablemente, al menos no en la mayoría de los productos, y no sólo dependen de lo que ocurra en el mercado de un producto en particular. Por lo general, también dependen de lo que ocurra en los mercados de otros productos, en los mercados de mano de obra, en los mercados de máquinas y equipo, y en otros elementos parecidos, porque el costo de la producción depende de la tecnología disponible, la disponibilidad de los varios insumos y la demanda de estos recursos generada por todas las

fuentes. En otras palabras, los costos relativos están determinados por lo que los economistas llaman *el equilibrio general*, por medio de la interacción de muchos sectores y diferentes tipos de mercado. Las interdependencias de esta clase hacen que el estudio del comercio internacional y de la inversión extranjera directa sea todo un desafío (Helpman, 2014)

Un ejemplo para entender mejor esta teoría y su diferencia con la ventaja absoluta es el siguiente, suponiendo que tomamos en cuenta dos países, Ecuador y Chile, y dos productos cacao y vino, con un solo recurso de por medio, la mano de obra. Añadimos a esta producción el uso de mayor tecnología, a diferencia del modelo de Adam Smith, por parte de Chile, provocando que los días de trabajo empleados para producir sus bienes sean 5 días para 1kg de cacao y 3 días para 1lt de vino, mientras que Ecuador debido a su bajo nivel tecnológico, requiere de 8 días para 1kg de cacao y 20 días para 1lt de vino.

Tabla 1.1 Tabla comparativa de producción por país

	Producción por días de trabajo	
	Cacao (kg)	Vino (lt)
Ecuador	8 días	20 días
Chile	5 días	3 días

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del libro *Economía internacional*, Agustín Cue Mancera

Tomando en cuenta la explicación de la ventaja competitiva por Agustín Cue Mancera (2014) en el libro *Economía Internacional*, se utilizará la fórmula de costo de oportunidad que puede ser definida como, “tomar una decisión en un mundo de escases significa renunciar a otra cosa, lo cual nos cuesta de hecho la oportunidad de hacer otra cosa. Esa opción a la que se renuncia se denomina costo de oportunidad.” (Pérez Campdesuñer, 2012), para poder comparar a los países con sus bienes ofertados. $C=C_{Tc1}/C_{Tv1}$ y $C=C_{Tc2}/C_{Tv2}$, siendo 1=Ecuador y 2=Chile.

Mediante el cuadro 1.1 podemos llegar a la conclusión que el país desarrollado es Chile y el no desarrollado Ecuador. Para realizar el análisis comparativo se necesita lo siguiente: $C_{Tc1}=8$, $C_{Tv1}=20$, $C_{Tc2}=5$, $C_{Tv2}=3$. Ejecutando las operaciones correspondientes se determina que país tiene el menor costo de oportunidad en el cacao y vino. En el caso del cacao, Ecuador (C_{Tc1}/C_{Tv1}) produce una unidad adicional de cacao sacrificando 0,4 unidades de vino por otro lado Chile (C_{Tc2}/C_{Tv2}), produce una

unidad adicional de cacao sacrificando 1,6 unidades de vino. Se concluye que es el costo de producción del cacao es menor en Ecuador que en Chile.

En cuanto al vino, Ecuador (C_{TV1}/C_{TC1}), produce una unidad adicional de vino sacrificando 2,5 unidades de cacao y Chile (C_{TV2}/C_{TC2}), produce una unidad adicional de vino sacrificando 0,6 unidades de cacao, con esto se llega a la conclusión de que el costo de producción de vino es más barato en Chile, por lo tanto, basando la conclusión en el costo de oportunidad, es más barato producir el cacao en Ecuador y el vino en Chile.

Con este ejemplo se puede notar que no puede existir un solo país con un mayor costo de oportunidad en todos los bienes, pues si es menor en uno será mayor en otro, sin dar lugar a que se tenga una ventaja o desventaja comparativa en todos los bienes. “La ventaja comparativa es uno de los modelos económicos que ha demostrado ser extremadamente poderoso y ha resistido la prueba del tiempo. Mediante numerosas extensiones del modelo básico de Ricardo, relativamente simples se ha obtenido valiosa información sobre la naturaleza del comercio internacional.” (Zamora Torres, 2008)

1.1.6 Teoría de Heckscher-Ohlin

A pesar de ser una de las mejores teorías propuestas, la ventaja comparativa no integraba elementos claves tanto del comercio internacional, como de la economía interna de un país. Esta teoría elaborada por David Ricardo integraba únicamente la tecnología como aquel elemento que ayudaba a la producción de bienes. Es así como, casi un siglo más tarde, son los economistas Eli Heckscher y Bertil Ohlin, quienes deciden ampliar la teoría de la ventaja competitiva y considerar la dotación de factores con los que contaba cada país.

La teoría de estos dos economistas se basaba en dos elementos “primero que los bienes difieren en sus requerimientos de factores y segundo que los países difieren en sus dotaciones de factores. De acuerdo con Heckscher y Ohlin, un país tiene una ventaja comparativa en aquellos bienes que utilizan sus factores abundantes de manera intensiva.” (Helpman, 2014)

La dotación de factores hace referencia a aquellos recursos con los que cuenta un país y que son necesarios para la producción de los bienes que ofertan, cada país cuenta con diversos factores de acuerdo con su solvencia económica o lugar geográfico entre estos se encuentran; mano de obra, tierra y capital, la diferencia de precios de los

factores entre cada Estado dependerá de la cantidad que exista en el mismo, entre más abunde un factor más barato será. “A diferencia de Ricardo, Heckscher y Ohlin aseveran que el esquema del comercio internacional está determinado por las diferencias en la dotación de factores, más que por diferencias entre productividad.” (Hill, 2011)

Es así que para ellos el comercio internacional se basaría en que un país exporte aquellos bienes en los que más se utilicen los factores con los que cuenta, y que importe aquellos bienes que requieren factores escasos en ese lugar. Un claro ejemplo sería Ecuador exportando bienes agrícolas debido a su gran dotación de tierra, y Estados Unidos exportando combustible, el cual para ser procesado requiere de un gran capital, entre estos dos el comercio de acuerdo a la teoría de Heckscher-Ohlin, es ideal pues cada uno a pesar de que tan desarrollado sea es relativamente abundante en uno de los dos factores. A pesar de ser una buena teoría no se ha mantenido en su totalidad pues este modelo ha pasado por varias adaptaciones que tratan de complacer las ideas de comercio internacional que se van dando de acuerdo pasa el tiempo.

1.1.7 La Paradoja de Leontief

Tras el gran impacto a la economía internacional que provocó la teoría de Heckscher-Ohlin, se dieron varias críticas a la misma y fueron algunos estudios los que se realizaron alrededor de esta para probar su validez. Sin embargo, ninguna tuvo tal importancia como el estudio realizado por Wassily Leontief. Este economista, de origen ruso, analizó a fondo la teoría antes mencionada, tomando en cuenta los dos únicos factores que la misma consideraba: capital y trabajo.

Tanto para Leontief como para la mayoría de economistas de la época, Estados Unidos era un país abundante en capital pero escaso en mano de obra. Utilizando su metodología base *insumo-producto* “Se propuso calcular la proporción de capital por trabajador en las industrias estadounidenses de exportación, así como en las que compiten con las importaciones de ese país. En realidad la prueba estricta habría consistido en calcular la intensidad de factores en las industrias extranjeras que exportaban a Estados Unidos, lo cual sería el procedimiento directo; sin embargo, la insuficiencia o mala calidad de la información en el extranjero llevó a Leontief a utilizar su modelo de insumo-producto en las industrias estadounidenses que competían con las importaciones, es decir, siguió un procedimiento indirecto para su análisis.” (Cue Mancera, 2014)

Es así como con esta metodología Leontief tomó los datos comerciales de Estados Unidos del año 1947 esperando comprobar que se exportaba en gran manera capital y se importaba trabajo. Sin embargo, se encontró con resultados muy diferentes, al ser más abundante las exportaciones de trabajo y las importaciones de capital. Con este descubrimiento se abrió un debate a nivel mundial sobre estos resultados, por un lado, existían economistas que aseguraban que la teoría de Heckscher-Ohlin no era completa al solo tomar en cuenta dos factores de los tantos existentes en cada país, y aún más en una economía tan compleja como la de Estados Unidos. Otros criticaban a Leontief argumentando que 1947 no debía ser un año que se tome en cuenta para este tipo de estudios, al ser una época de postguerra en la que todos los países del mundo luchaban para regresar a sus antiguas economías y en sí, todo debía normalizarse.

Es con estas observaciones, que Leontief decide aplicar una vez más su metodología para el año 1951 tomando en cuenta aún más condiciones, sin embargo, el resultado fue el mismo, las cantidades difirieron un poco a las iniciales, pero las exportaciones seguían siendo mayoritarias en trabajo y las importaciones en capital. A lo largo de los años han existido aún más economistas que aplicaron esta paradoja, obteniendo los mismos resultados, no obstante, a partir de la última aplicación de esta por parte de Stern y Maskus en 1981, se llegó a la conclusión de que a pesar de haber sido un buen estudio y haber funcionado por algunos años, esta había dejado de funcionar desde 1970 aproximadamente cuando a través de su análisis la paradoja se había invertido.

A pesar de su corto tiempo de duración, este modelo ayudo en gran manera a examinar de mejor manera la teoría de Heckscher-Ohlin pues, antes de este análisis no se consideraban sus defectos y debilidades, sino únicamente sus fortalezas considerándola como la mejor teoría de comercio internacional existente.

1.1.8 Teoría del Ciclo del Producto

Este modelo fue elaborado a mediados de 1960 por el economista Raymond Vernon, trata de explicar el crecimiento de las empresas transnacionales y el desarrollo de los productos que ofrecen, pues la producción masiva de las mismas afecta directamente a las importaciones y exportaciones mundiales. La característica principal de este modelo se basaba en cuanto capital destina un país a su investigación y desarrollo, para que con esto se puedan producir aparatos tecnológicos que ayuden a mejorar la producción, analizando que tan bien o mal resulta la comercialización del producto a nivel nacional, deduciendo así su fin a nivel internacional.

El producto sale al mercado a precios de monopolio; también porque es el único que está produciendo el bien en ese momento. Con el tiempo, los consumidores de países de similar composición socioeconómica (país B) desean acceder a esta nueva tecnología, por lo cual realizan compras (importaciones) al productor. Sin embargo, los productores del país B también se sienten capaces de producir o reproducir esa tecnología o una similar. Así, inician la producción, y luego de cierto tiempo desplazan las importaciones del país A, que realizó la primera inversión, produciendo para su mercado local e iniciando sus exportaciones. En este momento, ambos países productores (A y B) sienten la necesidad de estandarizar su producción con el fin de reducir costos, para lo cual buscan países (C) donde puedan llevar a cabo los procesos de ensamblaje del producto, estandarizándolos y produciendo a escala, con el fin de reducir costos y poder competir en diferentes mercados. A este punto, el país que inició la producción del nuevo bien tecnológico (país A) termina importando su propio bien, debido a que es más competitivo si la producción estandarizada se realiza en el extranjero (país C). (Rozas & Corredor, 2016)

El arma fundamental para empezar una competencia entre dos países y el mismo producto que ofrecen es el precio, es así que cada uno de ellos analiza minuciosamente los costos de producción y en qué lugar resulta más barato producir considerando en gran manera el costo de la mano de obra, empezando a producir en sus propios países, escogen después producir en otros igual de avanzados, finalmente decidiendo producir en países en vías de desarrollo siendo la opción más económica. “La consecuencia de estas tendencias para el esquema del comercio mundial es que con el paso del tiempo Estados Unidos pasa de ser exportador del producto a importarlo, conforme la producción se concentra en lugares baratos del extranjero.” (Hill, 2011)

La teoría del ciclo de vida del producto fue una buena explicación del funcionamiento del comercio internacional para la época en la cual fue desarrollada pues, a pesar de no tener debilidades alarmantes y ser un modelo bastante aceptado por los economistas, actualmente no puede ser considerada como una teoría precisa por haber sido desarrollada basándose en la gran influencia y casi dominio mundial estadounidense en esos años. En el presente, a pesar de que Estados Unidos sigue siendo un actor principal en la economía mundial, existen muchos otros actores igual de importantes e influyentes, por lo que se puede decir que este modelo queda limitado en estos días.

1.1.9 La Nueva Teoría del Comercio Internacional

Esta teoría aparece en 1970 sin un autor específico, se trata de una recopilación de ideas de varios economistas, los cuales llegaron a la conclusión de que la nueva característica principal del comercio internacional son las economías de escala, estas hacen referencia a que mediante la producción en grandes cantidades de un producto, se obtiene como resultado un costo unitario final menor, principalmente se consigue esta consecuencia a través de mano de obra o maquinaria más barata que sea más productiva.

Sus puntos importantes en los cuales se basa para desarrollarse son “En primer lugar, el comercio, por su efecto en las economías de escala, aumenta la variedad de productos que se ofrece a los consumidores y reduce sus costos. En segundo, en los sectores en que el requisito de que la producción alcance economías de escala representa una proporción significativa de la demanda mundial total, el mercado mundial sólo soporta pocas empresas. Por ello, el comercio mundial de determinados productos es dominado por países cuyas empresas iniciaron su producción.” (Hill, 2011)

Esta teoría, a más de sus puntos clave, se basa también en el concepto de que es más factible para una empresa ser líder en exportaciones de algún producto en específico, si esta fuere la primera en el mercado mundial en ofrecer este producto, pues le ayuda a tener reconocimiento, y al tener una masiva producción evita o al menos reduce la aparición de excesiva cantidad de competidores. Finalmente, una de las características más peculiares y que marcan la diferencia entre este modelo y los anteriores, es que esta no toma al libre comercio como principio, sino que aprueba la ayuda de un gobierno en su sector industrial para que así su economía nacional prospere.

1.2 Definición de Internacionalización

A continuación, se revisará el concepto de internacionalización, se explicarán las tres formas en las que esta se puede dar, su importancia y los beneficios que la misma otorga a las empresas; además, las dificultades que atraviesan las PYMES del país que les impide alcanzar la internacionalización.

La internacionalización “es un proceso que la empresa desarrolla a lo largo de los años y que comprende todos los negocios empresariales que puede realizar en mercados exteriores. Así, el concepto de internacionalización no se refiere a un tipo de negocio internacional concreto, como por ejemplo el de la exportación, sino al conjunto de

todos ellos, ya que una empresa puede estar realizando diferentes negocios en cada uno de los mercados exteriores a los que se dirige.” (García, 2012). Es un camino que muchas empresas actualmente están tomando debido a diferentes razones tanto nacionales como internacionales, y lo que buscan principalmente es incrementar sus ingresos y abrirse paso a todo el mundo, colaborando así con la economía internacional.

Dentro de la internacionalización como tal, de acuerdo con Alex Medina (2006) en su artículo *Causas de la internacionalización de la empresa*, existen tres formas para realizarlo entre ellas se tiene:

1 Exportación

Es la forma más conocida por la cual una empresa puede internacionalizarse, requiere un bajo nivel de inversión y no es necesario que la empresa primero ofrezca su producto a nivel nacional, sino lo puede hacer directamente al exterior. Existen tres formas de realizar una exportación, puede ser directa, es decir cuando la empresa es la única encargada de enviar sus productos y controla todos los aspectos de los negocios y el intercambio capital producto, indirecta cuando a través de un tercero realiza la exportación, esta forma es común cuando las empresas no poseen la experiencia necesaria para abrirse paso al ámbito internacional y necesitan el apoyo, conocimiento y las alianzas de un tercero, finalmente la exportación mixta, la cual combina las anteriores facilitando así a las empresas su paso a la arena internacional.

2 Relación contractual con el exterior

Se basa en conceder ciertos derechos a una empresa ubicada en otro país, con lo cual a través de un contrato las empresas se comprometen a cumplir con las condiciones del mismo, dentro de esta modalidad se considera a las franquicias, licencias, exportación a través de una empresa representante, contrato de fabricación en el exterior y contrato de gestión en el exterior, los implicados buscan alcanzar un objetivo común mediante la cooperación.

3 Inversión externa

Para este tipo es necesaria una gran cantidad de capital por parte de la empresa ubicada en el país A y que quiere realizar su inversión en otra empresa en el país B. Dentro de sus principales características están ofrecer una gran inversión a cambio de ejercer cierto tipo de control sobre la empresa a la cual se está destinando el capital.

Estos son los principales tipos de internacionalización, dependerá de cada empresa y su capital existente o su experiencia qué camino tomar. La principal razón por la cual una empresa busca expandir sus fronteras es aumentar su valor económico, esta motivación es considerada universal. Las razones del por qué se basan en: la situación nacional, cuando la situación de una empresa empieza a decaer en su propio país, muchas veces el abrirse paso a nuevos territorios permite que puedan compensar esta pérdida con las ganancias que representa su producto en otros mercados. Menores costos por la localización, las empresas muchas veces encuentran más barato producir sus bienes en otros lugares donde los recursos y todo el proceso para obtenerlos es significativamente más económico mejorando así su cadena de valor. Existen varias razones más que dependerán de lo que desee alcanzar la empresa, sin embargo, son estas las más referenciadas al momento de expandirse.

Como en cualquier proceso de comercio internacional, pueden existir ciertas dificultades que retrasen o eviten la internacionalización de una empresa, algunas de las razones que explica María Pilar Pardina (2005) en su libro *Internacionalización de Pymes* son:

- Procesos aduaneros. Principal inconveniente que enfrentan las empresas pues muchas veces los países a los cuales quieren introducirse poseen muchos aranceles o restricciones a ciertos productos que problematiza la entrada de las empresas.
- Idioma. Son varias las empresas que no se encuentran totalmente capacitadas en cuanto al idioma que se requiere si se trata de un país de habla extranjera, sin embargo, este es considerado un problema menor que puede ser resuelto por medios directos o indirectos.
- Desconocimiento de los competidores. Al encontrarse en un territorio diferente y a pesar de contar con información del mercado al cual se dirige la empresa, muchas veces los todos los competidores no son especificados o existen algunos más pequeños que no son considerados y resultan una dificultad a mediano y largo plazo para la compañía.

A pesar de las dificultades que puedan presentar las empresas en este proceso, la internacionalización cada vez va siendo considerada una alternativa más común para aquellas que quieren aumentar su valor y en si obtener un crecimiento adecuado a través de incorporarse a un mundo globalizado.

1.3 Definición de Export Audit

El Export Audit (o Auditoría de Exportación) es el análisis de ciertos aspectos de una empresa, consiste en: verificar que cuente con un producto o servicio, realización de un estudio del sector, identificación de mercados objetivos, capacidad productiva y voluntad empresarial, por último, la capacidad de gestión del equipo directivo y equipo humano. (PRO Ecuador, 2017) Según una presentación realizada por PRO Ecuador; Export Audit, Diagnóstico de Potencial de Exportación, Auditoría de Exportación o Test de Potencial de Exportación son “Herramientas analíticas mediante las cuales se puede evaluar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para concluir si una persona natural o jurídica está en condiciones de exportar, así como áreas en las cuales la empresa debe trabajar para preparar su camino para la exportación.”

El análisis se basa en cuatro aspectos: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Algunas de las fortalezas que puede tener una empresa son: contar con personal capacitado, mantener una producción buena y constante y disponer de personal que maneje otros idiomas. Entre las debilidades se encuentran: tener poca o nada de experiencia en exportaciones, contar con limitado acceso a financiamiento o carecer de un plan de negocios. En cuanto a las oportunidades están: mercados crecientes, nichos de mercado y acuerdos comerciales. Las amenazas para las empresas son: la competencia, las barreras arancelarias o no arancelarias y los precios que se manejan en el mercado global.

Al aplicar la Auditoría de Exportación se busca:

- Diagnosticar la situación actual de la empresa
- Identificar viabilidad y capacidad exportadora
- Identificar áreas en las que se necesitará desarrollar habilidades para la exportación
- Generar propuestas y mejoras dirigidas a buscar la internacionalización
- Servir de base para la elaboración plan de exportación o internacionalización
- Identificar de mercados objetivos
- Identificar ventajas competitivas de un producto

Es necesario evaluar tres pilares importantes para analizar la capacidad de exportación de la empresa: el producto, el mercado y algunos aspectos internos de la empresa. En cuanto al producto, se debe verificar el volumen, la fragilidad, encontrar condiciones de transporte óptimas, realizar las modificaciones al producto que sean necesarias para adaptarlo a mercados internacionales, darle la suficiente diferenciación y una marca

distintiva; también es importante evaluar la disponibilidad del producto, por esto se debe conocer la capacidad productiva de la empresa, la disponibilidad de materia prima y la reacción de la empresa a pedidos extraordinarios.

El segundo pilar es el mercado, se debe conocer la cultura de consumo del sector, identificar los canales de distribución, conocer las barreras arancelarias y técnicas y los cupos de importación que dispone un país. Por último, un aspecto muy importante del que se debe tener conocimiento antes de exportar es la competencia que puede existir en los mercados del país de interés, se debe conocer acerca de los fabricantes locales y la existencia de productos iguales o complementarios.

El tercer pilar es la empresa y algunas características esenciales para la exportación como: disponibilidad de recursos, capacidad de realizar nuevas inversiones y los procesos para optimizar recursos y asegurar la calidad del producto. La empresa debe tener la capacidad de manejar la operatividad internacional, para esto necesita personal con experiencia en comercio exterior, estructuración de precios para la negociación internacional y conocimiento de documentos necesarios.

Otras herramientas importantes con las que debe contar la empresa son los recursos de promoción como un sitio web, marca, tarjetas de presentación y fichas técnicas de los productos, por lo menos en dos idiomas. Además, dependiendo del país al que se quiera exportar es necesario que la empresa cuente con ciertos permisos y certificados que exigen la mayoría de países para que los productos puedan ingresar, por ejemplo, las certificaciones internacionales como el Global GAP, ISO, BPM, certificación orgánica o registro sanitario, fitosanitario o zoonosanitario. Otro aspecto que se debe tomar en cuenta si se trata de un producto, es el empaque ya que debe contar con ciertas características específicas como el etiquetado, embalaje y envase. (PRO Ecuador, 2017)

El Export Audit es un análisis importante e indispensable que se debe realizar a una empresa antes de tomar la decisión de internacionalizarla o de exportar los productos que ofrece, pues primero es necesario saber si la empresa es capaz de cumplir con requisitos internacionales y su capacidad de afrontar las dificultades que implica vender a otros países del mundo.

1.4 Análisis de MIPYMES: Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

1.4.1 Generalidades

Desde la segunda mitad del siglo XX, entre 1950 y 1960 se empezó a segmentar a las empresas basando la clasificación en ciertos factores como: su número de empleados, la facturación anual, los activos que posee, entre otros aspectos que determinan el nivel de desarrollo de la empresa, es así como se dió la división de las empresas en micro, pequeñas, medianas y grandes. (Elorza, 2017) Es verdad que las grandes empresas han jugado un papel muy importante en la economía de los países y en los negocios internacionales, sin embargo en los últimos años las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), han ocupado un papel importante en el desarrollo económico y social de un país, debido a la gran generación de puestos de trabajo y su ayuda a la no concentración de capital en pocas grandes empresas; con el tiempo las MIPYMES han logrado conseguir un espacio en los negocios internacionales siendo cada vez de más relevancia. Además, la existencia de estas apoya e incentiva la creación y desarrollo de nuevas empresas ya que toda empresa grande inició como una micro, pequeña o mediana empresa.

Actualmente en América Latina, conforman el 90% de las unidades productivas, generan el 60% de las plazas de trabajo y constituyen la cuarta parte del PIB de la región. Sin embargo, estas empresas aún requieren de políticas públicas que promuevan su desarrollo y las ayuden a alcanzar el nivel de competitividad necesario para que puedan estar a la par de empresas similares de otras economías más avanzadas. La falta de innovación y los varios obstáculos que ponen los gobiernos de los países de América Latina no ayudan al crecimiento de estas empresas; existen factores que dificultan la formalización de MIPYMES como son las tasas impositivas, altos costos y procesos largos y complicados para registrar empresas. (Elorza, 2017)

1.4.2 La Comunidad Andina y las MIPYMES

La Comunidad Andina de Naciones mediante su Decisión 702 (Comunidad Andina de Naciones, 2011), regula la actuación de los gobiernos de los cuatro países miembros: Ecuador, Perú, Bolivia y Colombia, con relación a las MIPYMES para impulsar su desarrollo y promoción. En esta reconoce que las MIPYMES constituyen un sector importante de la economía por su aporte a la generación de empleo, el crecimiento económico y el desarrollo, y por esta razón establece que cada país deberá obtener información estadística de las MIPYMES para facilitar el diseño, monitoreo y

seguimiento de estas, y así poder formular estrategias y políticas que permitan que accedan a mercados, financiamiento y tecnología. De la misma manera, esta información estadística permite el fortalecimiento de las instituciones nacionales que dan soporte a las mismas.

El Art. 1 de la Decisión 702 establece que los países miembros se comprometen a elaborar y transmitir estadísticas comunitarias sobre las PYMES. El Art. 3 determina los parámetros para reconocer una MIPYME, los cuales están indicados más adelante en el punto 1.4.3 de este trabajo. El Art. 7 propone la creación de un Manual de Indicadores de PYME relativos a la gestión, productividad, competitividad, apertura exportadora, entre otros. En el Art. 10 se establece que, en el Ecuador el órgano encargado de la transmisión de los conjuntos de datos es el Instituto Nacional de Estadística e Informática. El Art. 11 dictamina la creación del Sistema Andino de Estadística sobre la PYME (SAEPYME) para el acopio y la difusión de las estadísticas. Sumado a esto, la CAN publicó la Decisión 748 el 27 de mayo de 2011, en la que se determina la creación del Comité Andino de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CAMIPYME) para lograr una mayor profundización y articulación de los mercados de los Países Miembros, en beneficio de todos los sectores y especialmente de los pequeños productores del campo y ciudad. En el primer artículo se decide: “Artículo 1.- Crear el Comité Andino de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CAMIPYME) que estará conformado por las más altas autoridades nacionales responsables de las políticas de promoción de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas de los Países Miembros. Para tal efecto, cada país designará un representante titular y uno alterno.” La CAN también publicó en mayo del 2011 la Decisión 749 en la que se establece la necesidad de crear e implementar el Observatorio Andino de la MIPYME (OBAPYME) para promover el desarrollo de las MIPYMES en los cuatro países miembros, ya que estas aportan con el 40% del PIB de la subregión. La OBAPYME se encargará de la promoción a partir de la observación, análisis y monitoreo del desempeño, la evolución en el tiempo y el impacto de la política empresarial en la competitividad que pueden llegar a tener las MIPYMES.

1.4.3 Parámetros para definir una MIPYME

Para clasificar las empresas en Micro, Pequeñas, Medianas o Grandes existen ciertos parámetros en los que es necesario basarse, los mismos varían dependiendo de cada

país; por ejemplo, las características que se utilizan en países desarrollados son diferentes a las que se utilizan en países que se encuentran vías de desarrollo.

La Comunidad Andina de Naciones en su Resolución 1260, estableció los parámetros que deben usar los cuatro países miembros para clasificar a las empresas; los cuales están detallados en la siguiente tabla; de las tres variables, la que prevalece para clasificar una empresa es el Valor Bruto de las Ventas Anuales, esta se tomará en cuenta primero sobre los otros dos criterios.

Tabla 1.2 Parámetros para clasificar las MIPYMES

Variables	Micros	Pequeñas	Medianas	Grandes
Número de empleados efectivos	1 - 9	10 - 49	50 - 199	>200
Valor bruto de las ventas anuales (US\$)	<100.000	100.001 – 1.000.000	1.000.0001 – 5.000.000	>5.000.001
Valor de activos totales (US\$)	<100.000	100.001 – 750.000	750.001 – 4.000.000	>4.000.000

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Comunidad Andina de Naciones (2008)

1.4.4 MIPYMES en el Ecuador

En el Ecuador, el 94% de las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías se encuentran dentro de las características de micro, pequeñas y medianas. El 25% del PIB no petrolero del país corresponde a lo producido por las MIPYMES y el 60% de las plazas de trabajo son dadas por estas, la microempresa emplea al 43% de la PEA -Población Económicamente Activa- ocupada, la pequeña empresa al 14,5% y la mediana al 4,2%, según los datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del 2009. Los sectores con mayor generación de empleo son el de edición, impresión y reproducción de grabaciones y el sector de fabricación de muebles con el 16% cada uno; el de elaboración de productos alimenticios y bebidas genera el 15%; y el sector de fabricación de prendas de vestir el 14%, el resto se reparte en proporciones menores en los demás sectores. (Corporación Ekos media, 2009)

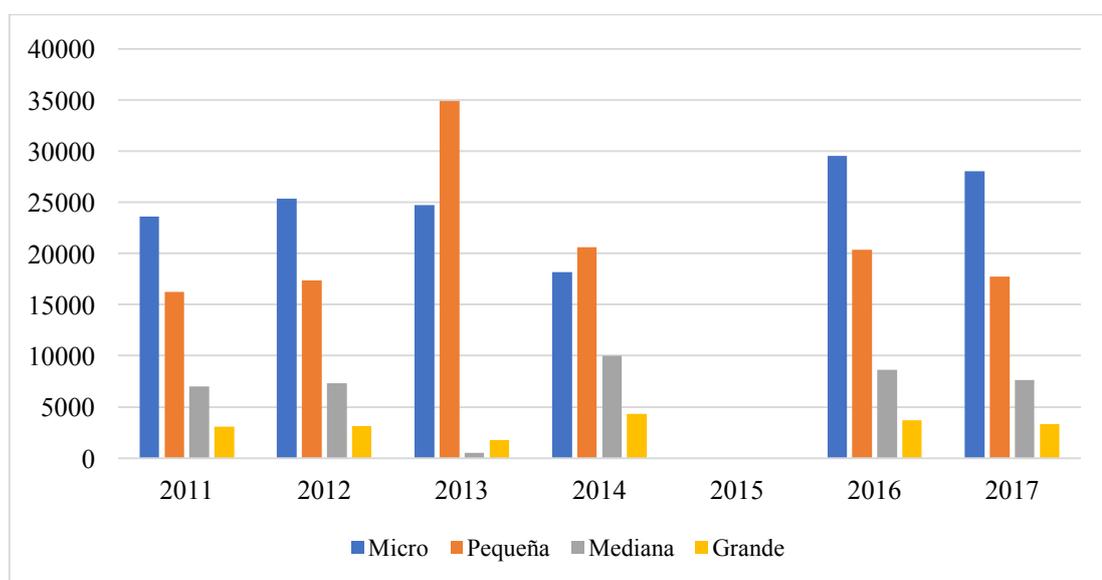
Las MIPYMES tienen un aporte significativo a la economía del país, sin embargo, lamentablemente en la gran mayoría de estas empresas se puede identificar ciertos problemas que son característicos en este tipo de empresas en el Ecuador que impiden que alcancen un adecuado crecimiento y desarrollen todo el potencial que tienen, estos son: la falta de organización empresarial y la poca formalidad, esto ocasiona que las empresas fracasen y no logren conseguir una duración mayor a dos años. Así también, existen algunas MIPYMES que no están registradas como empresas en la

Superintendencia de Compañías pues son muchos los pequeños empresarios que se dedican a realizar negocios únicamente de forma personal.

De acuerdo a la página web de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros; y siguiendo los criterios establecidos por la CAN que se observan en la Tabla 1.2; en el 2017 en el Ecuador se encontraron 28.051 microempresas registradas que representan el 49,5% del total de las empresas en el Ecuador, 17.704 pequeñas empresas que representan el 31,2%, 7.606 medianas empresas que constituyen el 13,4% y 3.305 grandes empresas que conforman el 5,8% de las empresas totales.

En el siguiente gráfico se puede observar la evolución de la cantidad de MIPYMES en el Ecuador registradas en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros desde el año 2011 hasta el 2017. En la página web no existen datos del 2015.

Gráfico 1.1 MIPYMES en el Ecuador



Fuente: Elaboración Propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2017)

A pesar de los esfuerzos del Ecuador por hacer un cambio en la matriz productiva del país, el comercio sigue caracterizado por ser primario exportador, manteniendo el petróleo, banano, cacao y camarón como los productos de exportación más importantes y los que significan un mayor ingreso para la economía. Es verdad que han existido mejoras y cambios en la economía, pero todavía quedan políticas comerciales por implementar y otras por mejorar. Varias empresas, en especial las MIPYMES, no cuentan con el impulso necesario ni encuentran las condiciones óptimas para que desarrollen por completo el potencial que podrían llegar a tener.

1.5 Conclusiones del Capítulo

Las teorías de comercio exterior que se revisaron en el capítulo son las que han llevado al desarrollo de la actual tendencia mundial de mantener relaciones de comercio exterior entre empresas de todas partes del mundo. Los países dependen uno del otro para poder tener acceso a todos los productos y servicios demandados por sus mercados; ciertos bienes se pueden producir de manera más eficaz por una empresa en un país específico mientras que otro puede proveer de la materia prima necesaria para producir ese bien a menor costo, ayudándose así y trabajando uno con otro.

No solo las grandes empresas pueden formar parte del comercio mundial, también es necesario tomar en cuenta a las MIPYMES que tienen un papel importante en el desarrollo económico y social de un país; en los últimos años algunos organismos internacionales como la CAN han regulado la actuación de los gobiernos para impulsar el desarrollo y promoción de este tipo de empresas que, en muchos casos debido a su tamaño no llegan a tener el apoyo ni el diagnóstico necesario para aumentar su producción, implementar un mayor nivel tecnológico, mejorar sus prácticas, controlar la calidad de sus productos o servicios y aprender cómo organizar la empresa.

Por esta razón, es de gran importancia aplicar los conceptos de internacionalización y de Export Audit ya que incentivan a la búsqueda de MIPYMES, permite que los gobiernos brinden ayuda a estos pequeños y nuevos emprendimientos que pueden llegar a tener el potencial de exportar sus productos o servicios y apoyar a la economía de un país.

Capítulo 2

ANÁLISIS DEL ENTORNO, ACTIVIDAD ECONÓMICA Y LA OFERTA PRODUCTIVA DE LOS CANTONES GIRÓN Y SAN FERNANDO

En el siguiente capítulo se analizará el entorno social, cultural y económico de los cantones San Fernando y Girón, es importante conocer a detalle estos aspectos generales ya influyen en la economía de cada uno de estos cantones. Además, se explicará los tipos de actividades económicas a las que se dedica la población y las que han determinado la vocación productiva; así se podrá identificar las actividades que pueden llegar a tener más fuerza con el apoyo y empleo de mejores prácticas. La información se obtendrá de los Planes de Ordenamiento Territorial del 2016 de cada cantón y del Atlas de la provincia del Azuay del 2012

2.1 Girón

El cantón Girón fue fundado el 26 de marzo de 1897, actualmente se encuentra conformado por tres parroquias, Girón, considerada la cabecera cantonal, San Gerardo y La Asunción. Su historia de cantonización es larga debido a la indecisión que tenían los gobiernos de turno en considerarla o no un cantón de la provincia del Azuay, en 1778 fue considerada una parroquia de Cuenca, anexándole los actuales territorios de: Yunguilla, Nabón, Cochapata, Chaucha y San Fernando. En 1824 finalmente fue considerada por primera vez cantón, cuando existía la Gran Colombia, sin embargo, en el gobierno de Urbina en 1854 el congreso llega a la conclusión que este cantón no se desarrollaba como se esperaba, por lo cual regresa a ser una parroquia. Es así como la historia entre ser cantón o parroquia, dependiendo las decisiones del gobierno, siguió hasta 1897 en el periodo de Eloy Alfaro, en el cual se restituye a Girón como cantón hasta la fecha.

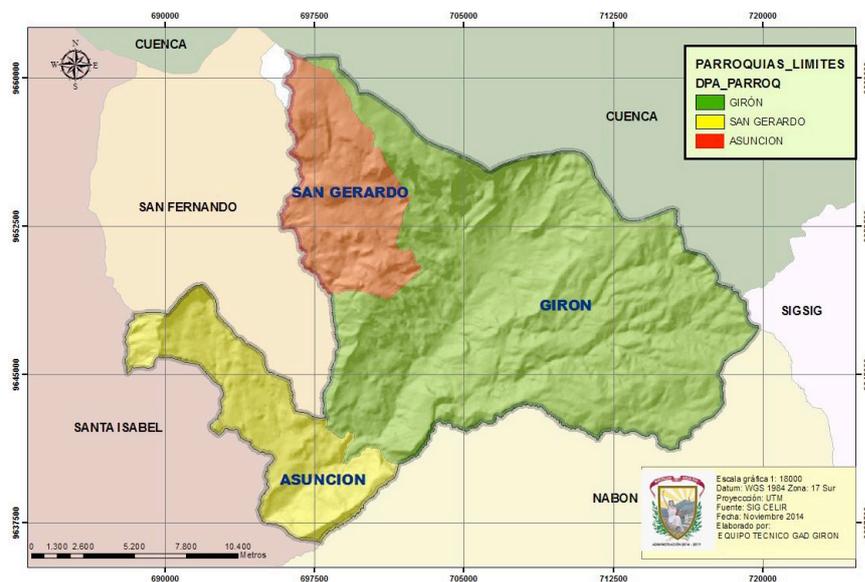
El problema de la fecha oficial de cantonización se dio en 1996 cuando el municipio de dicho cantón debatía entre qué año sería el considerado debido a las varias decisiones tomadas, finalmente llegan a la decisión que la primera fecha en la cual fue considerado como cantón de la provincia del Azuay, sería la oficial.

2.1.1 Análisis del Entorno

Girón es cantón perteneciente a la provincia del Azuay, se encuentra al suroccidente del Ecuador, a 44 km de la capital provincial Cuenca. Está conformado por una superficie de 350,1 km², ocupando el 4,2% aproximadamente de la superficie total del Azuay. De acuerdo con lo establecido por el Consejo Nacional de Límites, estos son los pertenecientes a Girón:

- Al Norte: Parroquia Victoria del Portete y Cumbe, pertenecientes al Cantón Cuenca.
- Al Este: La Parroquia Jima, perteneciente al Cantón Sígsig, y Nabón,
- Al Sur: La Parroquia Las Nieves, perteneciente al Cantón Nabón, y la Parroquia Abdón Calderón (La Unión) del Cantón Santa Isabel.
- Al Oeste: La parroquia San Fernando y la Parroquia Chumblín, pertenecientes al Cantón San Fernando, con la parroquia Santa Isabel (Chaguarurco) al Occidente.

Mapa 2.1 Mapa político de Girón



Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Girón 2014-2019

Tabla 2.1 Uso del suelo del cantón por hectáreas

Unidad de Uso	Hectáreas	%
Área poblada	132,39	0,38
Bosque Nativo	2290,66	6,54
Páramo	7235,5	20,65
Pastizal	10577,24	30,19
Vegetación arbustiva	11884,37	33,92
Otros	2911,33	8,31
Total	35031,49	100

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Plan de desarrollo territorial y ordenamiento Girón 2014-2019

La distribución del uso del territorio en Girón se representa en gran manera por vegetación arbustiva resultando en 33,92% del total del suelo, seguida por pastizales, páramo, otros, bosque nativo y finalmente el área poblada la cual constituye un 0,38% de todo el cantón. En cuanto a la constitución parroquial del cantón, el mismo se encuentra conformado por las siguientes parroquias San Gerardo, La Asunción y Girón, la cual es la cabecera cantonal. Este cantón posee 49 comunidades, 26 en Girón, 7 en San Gerardo y 16 en La Asunción.

Tabla 2.2 División parroquial del cantón Girón

Cantón	Parroquias	Superficie km2	Porcentaje de superficie ocupada	Habitantes		
				Hombre	Mujer	Total
Girón		351		5777	6830	12607
	Girón	240,91	68,63%	3834	4603	8437
	La Asunción	58,55	16,68%	1429	1622	3051
	San Gerardo	51,54	14,68%	514	605	1119

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Atlas de la provincia del Azuay 2012

Como se puede observar en la Tabla 2.2 Girón (cantón) cuenta con un significativo número de mujeres comparado con hombres siendo el 54,17% de la población total, esto se debe al gran fenómeno migratorio que se dio en el país a comienzos del nuevo siglo, por el cual especialmente los hombres de estos pequeños cantones decidieron migrar por razones de trabajo. Notablemente Girón es la parroquia más grande con un total de 8437 personas y ocupando una superficie del 68,63% total del cantón, seguido a este la parroquia La Asunción y finalmente San Gerardo con una pequeña diferencia del anterior nombrado, en cuanto a territorio, pero con una gran diferencia en cuanto a

población. La característica común entre las tres parroquias es un mayor número de mujeres frente a hombres.

Tabla 2.3 Población por Área

	Total población	Población por Área		Superficie (Km2)	Densidad
		Urbana	Rural		
Girón	12,607	4,016	8,591	350,99	35,92

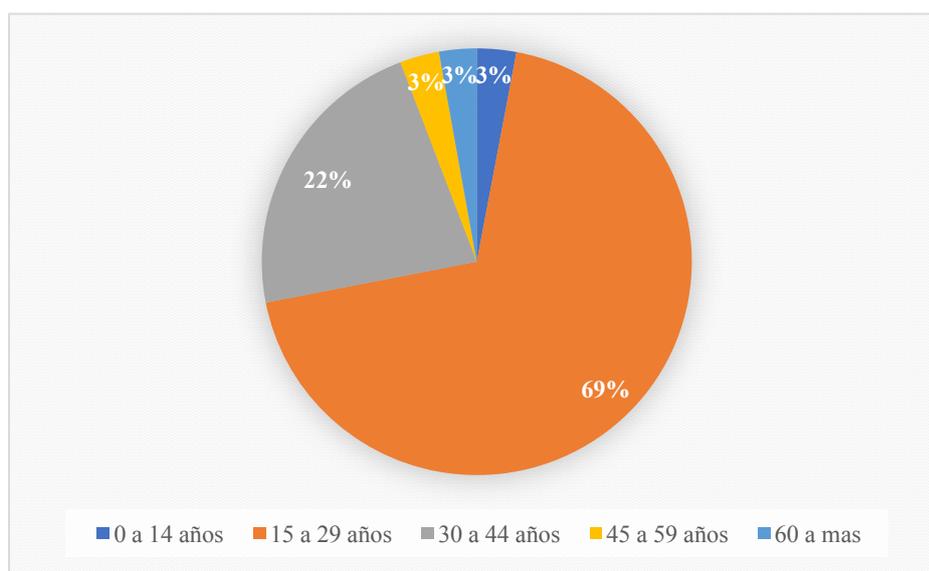
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Atlas de la provincia del Azuay 2012

La Tabla 2.3 permite reconocer que la mayor parte de la población en el cantón Girón se encuentra en el área rural representando el 68,14% del total de habitantes, la densidad existente en esta zona geográfica es de 36 personas aproximadamente en cada km².

2.1.1.1 Migración

La migración, según el atlas del Azuay de 2012, se considera al desplazamiento de personas por más de 6 meses consecutivos a otra área geográfica. En este cantón, si bien es cierto fue muy notoria a inicios del 2000 debido a la crisis económica que envolvía al Ecuador, en los últimos años se ha dado por diversos motivos como trabajo, estudio, entre otros, sin embargo, son hombres los más abandonan Girón.

Gráfico 2.1 Migración por edad y género



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Atlas de la provincia del Azuay 2012

La edad más común en la que migra la población de Girón es entre los 15 y 29 años representando el 69%, seguido a este se encuentran las personas entre 30 y 44 años con un 22%, los rangos restantes de edades representan un 9% del total de migración.

Tabla 2.4 Migración del Cantón Girón

Cantón	Género		Razón de la migración				Total
	Hombre	Mujer	Trabajo	Estudios	Unión Familiar	Otro	
Girón	490	234	611	36	63	14	724

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Atlas de la provincia del Azuay 2012

La mayor razón por la cual las personas de Girón deciden migrar es por trabajo, seguido por la unión familiar y finalmente por estudios, este último es un desplazamiento generalmente a la ciudad de Cuenca en donde las personas tienen oportunidad de acceder a universidades. La migración masculina en este cantón representa el 67,67% del total.

2.1.1.2 Educación

La población de Girón, al encontrarse mayoritariamente en la zona rural, tienen poco acceso a la educación, es por esto que el porcentaje de estudiantes es bajo, aquellos que consiguen estudiar, comúnmente lo hacen hasta acabar la educación básica y muy pocos son los que se trasladan a otras ciudades para estudiar la universidad.

Tabla 2.5 Nivel de educación del cantón Girón

Ninguno		Educación Básica		Educación Media		Superior	
Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
2,40%	5,20%	33,60%	39,30%	6,30%	7,20%	2,50%	2,70%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Atlas de la provincia del Azuay 2012

Mediante la Tabla 2.5 se puede observar lo anteriormente expuesto, la mayor parte de la población avanza hasta la educación básica, de especial manera las mujeres más que los hombres con una diferencia del 5,7%, la educación media o bachillerato es un nivel a los que pocos llegan con tan solo un 6,30% en el caso del género masculino y un 7,20% en el género femenino. Girón no cuenta con establecimientos de tercer nivel por lo que aquellos que desean acceder a este deben realizar viajes diarios o semanales a las ciudades que ofrezcan esta educación y en algunos casos migran a otros países para conseguir este tipo de estudios, razón por la cual únicamente el 2,5% de hombres y el 2,7% de mujeres cuentan con un título de educación superior.

2.1.1.3 Clima

Girón cuenta con un clima predominantemente frío en las zonas altas, y templado en las zonas bajas, con temperaturas promedio entre 10°C y 16°C a lo largo del año. Este

cantón cuenta con un problema reciente el cual es de gran preocupación: las sequías, debido al conocido calentamiento global, se ha notado una grave disminución de la cantidad de agua en ríos y quebradas, debido a periodos en los cuales la lluvia es escasa y las fuentes de agua no satisfacen las necesidades de los pobladores.

2.1.2 Análisis de las Actividades Económicas

2.1.2.1 La Población y su Participación en la Economía

La participación de las personas en la economía de su territorio es indispensable para el desarrollo del mismo, es por esto que la población económicamente activa es la más importante en este ámbito. Según la enciclopedia de la política elaborada por Rodrigo Borja la población económicamente activa es el conjunto de personas que, en una sociedad determinada, ejercen habitualmente una actividad económica o están en aptitud de trabajar, aunque se encuentren momentáneamente sin ocupación por causas ajenas a su voluntad.

De acuerdo con el atlas provincial, se consideran activos a todas aquellas personas mayores de 10 años que realicen alguna actividad económica entre semana, e inactivos a personas mayores de 10 años que entre semana se dediquen a tareas especiales diferentes.

Tabla 2.6 Población económicamente activa e inactiva del cantón Girón

Población en edad de trabajar	Población económicamente activa			Población económicamente inactiva		
	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
10035	50,10%	56,60%	43,40%	49,90%	32,90%	67,10%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Atlas de la Provincia del Azuay 2012

En total en Girón existen 10035 personas aproximadamente que se consideran activas; sin embargo, solo el 50,10% se encuentra realizando algún tipo de actividad económica y el 49,90% restante realiza actividades como estudiar, labores de casa, etc. A diferencia de cuadros anteriores, en este se puede notar la relevancia del género masculino en las actividades económicas pues representa un 56,60% de todas aquellas personas que se encuentran actualmente trabajando.

Tabla 2.7 Actividad de la población económicamente activa (PEA) por sexo de Girón

Actividad PEA por Sexo		
Actividad Económica	Hombre	Mujer
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	1264	1152
Explotación de minas y canteras	14	2
Industrias manufactureras	183	115
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire	4	4
Distribución de agua y alcantarillado	9	0
Construcción	524	17
Comercio al por mayor y menor	208	265
Transporte y almacenamiento	158	13
Actividades de alojamiento y servicio de comida	42	94
Información y comunicación	8	17
Actividades financieras y de seguros	16	12
Actividades inmobiliarias	2	0
Actividades profesionales, científicas y técnicas	16	12
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	16	12
Administración pública y defensa	97	46
Enseñanza	50	63
Actividades de la atención de la salud humana	23	26
Artes, entretenimiento y recreación	21	6
Otras actividades de servicios	22	47
Actividades de los hogares como empleadores	3	121
No declarado	89	126
Trabajador nuevo	81	30
Total	2850	2180

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida del INEC 2010

Se puede observar que el sector primario, la agricultura y la ganadería, de la economía de Girón es el que ocupa mayor mano de obra con 1264 hombres y 1152 mujeres que se dedican a esta actividad; por lo tanto, es la mayor fuente de empleo. El sector secundario es la manufactura y la construcción, a diferencia del sector primario, estas actividades son las mejores remuneradas; 183 hombres y 115 mujeres se dedican a la manufactura, mientras que 524 hombres y 17 mujeres se dedican a la construcción. Por último, el sector terciario de la economía es el comercio al por mayor y menor, 208 hombres y 265 mujeres se dedican a esta actividad.

2.1.2.2 Unidades Económicas

De acuerdo con el instituto nacional de estadística y geografía de México se considera a unidades económicas a las unidades estadísticas sobre las cuales se recopilan datos,

se dedican principalmente a un tipo de actividad de manera permanente, combinando acciones y recursos bajo el control de una sola entidad propietaria o controladora, para llevar a cabo producción de bienes y servicios, sea con fines mercantiles o no.

Las siguientes definiciones son tomadas de acuerdo con la clasificación de unidades económicas realizada en el *Atlas de la Provincia del Azuay*:

- Único: establecimiento con un único lugar en donde se desarrolla la actividad económica.
- Matriz: lugar en donde se puede o no realizar la actividad económica, pero administran sucursales que son aquellas con la actividad económica.
- Sucursal: establecimiento donde se realiza la actividad económica pero no administran en el lugar, dependiendo de la matriz.
- Auxiliar: pequeños lugares que no tienen actividad económica, pero da soporte a un establecimiento que si lo hace.

Tabla 2.8 Unidades económicas del cantón Girón

Cantón	Unidades económicas	Tipo de establecimiento				Personal ocupado
		Único	Matriz	Sucursal	Auxiliar	
Total	36158	31598	1111	2566	883	133974
Girón	585	529	10	33	13	1224

Fuente: Elaboración propia a partir de información del Atlas de la provincia del Azuay 2012

El cantón cuenta con 585 unidades económicas de las cuales las más representativas son los establecimientos únicos, es decir aquellos en los cuales se realiza tanto la actividad económica como la administración de la mismas con un 90,4% de todas las unidades, seguido a este las sucursales, auxiliares y finalmente con 10 establecimientos, las matrices. El total de personas que se encuentran trabajando dentro de estas unidades económicas son 1224, es decir el 9,7% de la población de Girón.

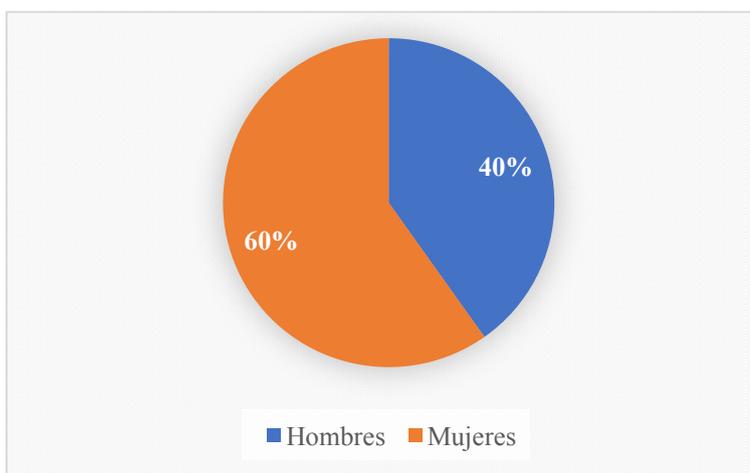
Tabla 2.9 Tipo de actividad de las unidades económicas de Girón

Cantón y tipo de actividad	Unidades económicas	Personal ocupado			Ingresos totales (millones de dólares)
		Total	Mujeres	Hombres	
Total provincial	35275	133974	61204	72770	10.376.214.418
Girón	585	1224	735	489	17.076.412
Industrias manufactureras	67	98	49	49	643.872
Comercio	330	493	334	159	8.665.685
Servicios	188	630	350	280	7.766.855

Fuente: Elaboración propia a partir de información del Atlas de la provincia del Azuay 2012

El comercio es la actividad económica con más establecimientos representando el 56,4% de todas las unidades económicas en Girón, posterior a este se encuentra el área de servicios con un 32,13% y finalmente la industria manufacturera con un 11,47%. En el mismo orden se ubican por la cantidad de ingresos en millones de dólares que generan. La presencia de género en cada tipo de actividad se encuentra distribuida de la siguiente manera, en la industria manufacturera en número igual, y en comercio y servicios existe una mayor presencia del género masculino.

Gráfico 2.2 Participación de género en la administración de unidades económicas de Girón



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Atlas de la provincia del Azuay 2012

La diferencia entre la administración de unidades económicas, basada en el género, es significativa pues existe una notoria participación femenina mayor en un 20% a la participación masculina, razón que puede estar sustentada en la mayor cantidad de población femenina del cantón.

2.2 San Fernando

Lo que actualmente es el cantón San Fernando antiguamente los cañaris lo denominaban Leoquina; con la llegada de Sebastián de Benalcazar en 1534 cambió de nombre a Pacaybamba debido a la abundante existencia de árbol de Pacay. Este territorio fue una de las primeras poblaciones del Azuay. En el siglo XX se creó un comité pro cantonización formado por un grupo de habitantes de lo que era la parroquia de San Fernando, el presidente del comité era el Agr. Serafin Moscoso Durán. Se inició el trámite ante el Congreso Nacional y después de 10 meses se aprobó la creación del séptimo cantón de la provincia del Azuay, en el gobierno de el Ing. León Febres Cordero. La cantonización de San Fernando se dio el 6 de mayo de 1968. (Prefectura del Azuay; Universidad del Azuay, 2012)

2.2.1 Análisis del Entorno

El Cantón San Fernando se encuentra ubicado al sur occidente de la provincia del Azuay, en la Hoya del Jubones a una altura de 2700msnm, tiene un clima frío con una temperatura promedio de 13°C. San Fernando limita al Norte con el Cantón Cuenca, al Sur y al Este con el Cantón Girón, y al oeste con el Cantón Santa Isabel.

Mapa 2.2 Mapa político de San Fernando



Fuente: PDOT 2016 – G.A.D Municipal de San Fernando

Según lo establece el Plan de Ordenamiento Territorial (PDOT) de 2016, el Cantón está dividido en dos parroquias: La parroquia San Fernando, donde está ubicada la cabecera Cantonal y la parroquia rural Chumblín. Las superficies de cada una de ellas es la siguiente:

Tabla 2.10 Superficie de suelo según parroquia en San Fernando

Parroquias	Área (km ²)	Porcentaje
San Fernando	117,69	84%
Chumblín	22,82	16%
Total	140,51	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de información del PDOT San Fernando 2016

Como se puede observar en la tabla 2.10 la parroquia San Fernando ocupa la mayor extensión de territorio con 117,69 km², lo que representa el 84% del territorio, mientras que la parroquia Chumblín ocupa una superficie de 22,82 km², que constituye el 16% restante; lo que da un área total del cantón de 140,51 km².

En cuanto a la población, San Fernando tiene una tasa de natalidad de 16 niños por cada 1000 habitantes y de 129 mujeres por cada 100 hombres, lo que significa que existe un alto índice femenino, esto es resultado del proceso migratorio que ha sufrido el cantón. Sin embargo, esta tasa cambia en la población menor a 1 año, aquí el índice de masculinidad es mayor, la tasa de natalidad indica que hay 114 hombres por cada 100 mujeres en este rango de edad; mientras que entre los 30 a 49 años el índice femenino es más representativo.

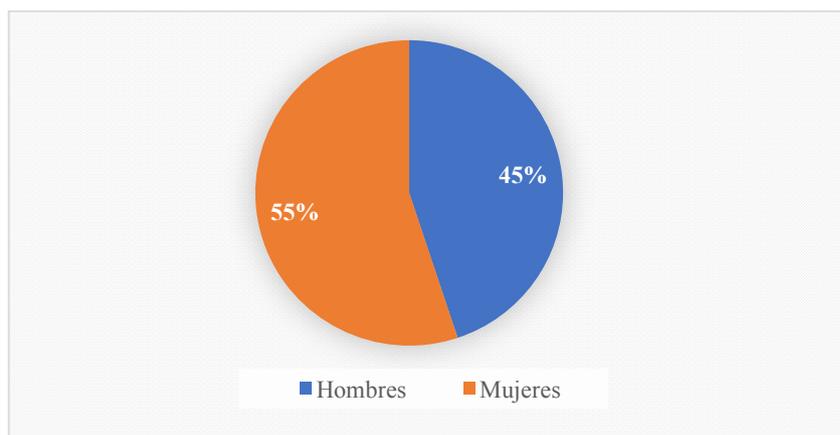
Tabla 2.11 Población de Hombres y Mujeres en San Fernando

		Habitantes		
Cantón	Parroquias	Hombre	Mujer	Total
San Fernando	San Fernando	1417	1827	3244
	Chumblín	327	422	749
Total		1744	2249	3993

Fuente: Elaboración propia a partir de información del Atlas del Azuay 2012

En la tabla se observa que, de 3993 habitantes del cantón, 2249 son mujeres; en las dos parroquias el género femenino es más representativo, esto ha dado como resultado que las mujeres tengan mayor participación en la administración de unidades económicas, el 55% son administradas por mujeres como se puede ver en el siguiente gráfico.

Gráfico 2.3 Participación de Género en las unidades económicas de San Fernando



Fuente: Elaboración propia a partir de información del Atlas del Azuay 2012

La mayor cantidad de la población de San Fernando vive en el área rural del cantón; 1464 personas viven en el área urbana mientras que 2529 lo hacen en la parte rural. Esto es debido a que el área rural es la más extensa y ocupa la mayor parte del territorio. San Fernando tiene una densidad de 28,13 habitantes por km².

Tabla 2.12 Población por Área de San Fernando

Cantón	Población	Urbana	Rural
San Fernando	3993	1464	2529

Fuente: Elaboración propia a partir de información del Atlas del Azuay 2012

2.2.1.1 Migración

Al igual que en toda la provincia del Azuay, la migración a afectado a San Fernando; según el Censo 2010, 319 personas migraron al exterior entre noviembre de 2001 y noviembre de 2010, de las cuales 205 fueron hombres, representando un 64,26% y 114 son mujeres que representa el 35,74% de las personas que migraron. Los principales motivos de la migración son: trabajo, estudios, unión familiar, entre otros, en la siguiente tabla se puede observar que el 88,4% migra en busca de trabajo, el 6,26% por estudios y el 5,01% por unión familiar.

Tabla 2.13 Migración del Cantón San Fernando

Cantón	Género		Razones de la migración				Total
	Hombre	Mujer	Trabajo	Estudios	Unión Familiar	Otro	
San Fernando	205	114	282	20	16	1	319

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Atlas de la Provincia del Azuay 2012

Se debe tomar en cuenta que 1086 personas migraron representando un 27,19% de la población total del cantón. El 70,63% de estas personas realizaron un movimiento

migratorio dentro del país, y el 29,37% realizaron una migración externa. El principal motivo de la migración interna es el trabajo ya que el 51% migra a otras provincias o cantones por esta razón y el 49% restante lo hace por estudio. La mayoría de las personas migrantes están dentro de la población en edad de trabajar, entre los 15 a 34 años, estos representan el 74,46% de la población migrante. El 68,45% de las personas que migran escogen Estados Unidos como su país de residencia.

2.2.1.2 Educación

El 70,16% de la población en la zona urbana ha alcanzado un nivel de primaria y educación básica, mientras que en la zona rural corresponde al 53,77%. El nivel de instrucción media y de bachillerato representa el 27,78% en el área urbana y el 15,59% en el área rural; por último, la población urbana ha alcanzado un 10,08% en el nivel superior, mientras que la rural un 3,48%. En el cuadro a continuación se puede observar el porcentaje de personas por sexo y el nivel de instrucción que han alcanzado de todo el cantón. (GAD Municipal de San Fernando, 2016)

Tabla 2.14 Población por sexo según nivel de instrucción en San Fernando

Cantón	Ninguno		Educación Básica	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
San Fernando	1,50%	4,50%	32,90%	40,40%

Educación Media		Superior		Preescolar	
Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
6,40%	7,80%	2,40%	3,70%	0,30%	0,20%

Fuente: Elaboración propia a partir de información del INEC censo 2010

2.2.2 Análisis de las Actividades Económicas

En San Fernando existen 2553 personas que están dentro de la Población en Edad de Trabajar (PET), para la cual se considera a las personas que están entre los 15 y 74 años. De estas, el mayor porcentaje corresponde a mujeres debido a que la migración a afectado a San Fernando por muchos años y ha causado que principalmente las mismas se encarguen de la familia y se dediquen a trabajar.

Tabla 2.15 PET de San Fernando por rango de edad según sexo

Rango de edad	Hombres	Mujeres	Total	%
15 a 19 años	208	240	448	17,5
20 a 24 años	168	195	363	14,2
25 a 29 años	101	147	248	9,7
30 a 34 años	61	108	169	6,6
35 a 39 años	67	121	188	7,4
40 a 44 años	62	122	184	7,2
45 a 49 años	65	104	169	6,6
50 a 54 años	75	94	169	6,6
55 a 59 años	70	81	151	5,9
60 a 64 años	54	96	150	5,9
65 a 69 años	67	83	150	5,9
70 a 74 años	65	99	164	6,4
Total	1063	1490	2553	100

Fuente: Elaboración propia a partir de información del PDOT 2016 San Fernando

En la tabla se puede observar que el 31,76% de la PET está entre los 15 a 24 años, la mayoría de estas 811 personas están en formación académica; los habitantes entre los 25 a 74 años conforman el 68,24% de la PET. No toda la PET se encuentra trabajando o buscando trabajo, por esto se va a tomar en cuenta la Población Económicamente Activa (PEA) que son las personas que aportan trabajo y mano de obra, es decir que contribuyen o están disponibles para la producción de bienes o servicios. Según el censo del 2010, la PEA de San Fernando es de 1701 personas que constituyen el 42,59% de la población total y 24 personas se encontraban buscando trabajo.

En cuanto a los sectores económicos en los que está distribuida la PEA, el primero es la agricultura y ganadería que ocupa el 54,32% de estas 1725 personas, y de las cuales 28,35% son mujeres y 25,97% son hombres. El sector secundario es la Industria y manufactura; Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado; Distribución de agua, alcantarillado y gestión de desechos; y Construcción con un 15,77% de la población económica, donde el 13,45% son hombres y 2,32% son mujeres. Por último, el sector terciario es el de Comercio al por mayor y menor; Transporte y almacenamiento; Actividades de alojamiento; Actividades profesionales, científicas y técnicas; etc. este sector tiene el 29,91%, los hombres representan el 12,41% y las mujeres el 17,51%. (PDOT, 2016)

Gráfico 2.4 PEA de San Fernando de los sectores económicos a 2010



Fuente: PDOT 2016 – G.A.D Municipal de San Fernando

Dentro de las actividades económicas que generan más ingresos al cantón están aquellas que pertenecen al sector primario, y dentro de la misma la más significativa es la producción de leche, se estima que se comercializan 750.000 litros a 0.35 dólares, lo que genera un ingreso de 262.500 dólares al mes.

2.3 Conclusiones del Capítulo

La realización de este capítulo, al ser una recopilación de la información más relevante obtenida tanto del Atlas de la provincia como de los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, ha permitido reconocer las características generales y particulares de los cantones Girón y San Fernando, en su ámbito social y económico. A través de este se puede concluir que estos dos cantones poseen características muy similares en los ámbitos mencionados anteriormente.

En cuanto al tema social, estas dos zonas mantienen un problema común, la migración, pues debido al abandono de varias personas de sus lugares natales, en su mayoría hombres, al exterior, ha provocado que aquellos que permanecen en estos territorios no se dediquen a algún tipo de actividad económica innovadora, sino que se acostumbraron a utilizar las remesas enviadas por sus familiares para sobrevivir y seguir adelante sin la necesidad de crear o buscar un negocio el cual manejar. En estos dos cantones, existe un significativo número de personas que viven en el área rural comparado con el área urbana.

Finalmente, en lo económico, ambos cantones practican las mismas actividades, pues estas zonas son consideradas netamente ganaderas y agrícolas. La mayor parte de la población económicamente activa está dedicada a estas dos áreas, ya sea a la extracción de leche cruda y su posterior procesamiento en queso o yogurt, o a la siembra y cosecha de plantas para su venta. La mayor fuente de ingresos en estos dos cantones proviene de estas actividades anteriormente mencionadas, por lo que las asociaciones/empresas a entrevistar están encaminadas a las mismas.

Capítulo 3

INVESTIGACIÓN DE LA OFERTA EXPORTABLE DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN LOS CANTONES GIRÓN Y SAN FERNANDO.

En el siguiente capítulo se expondrá la información recopilada de las actividades económicas llevadas a cabo de los cantones asignados para posteriormente analizar la oferta exportable existente en los mismos. Se presentarán generalidades de todas las asociaciones y PYMES existentes en estos cantones, sin embargo, para la selección de aquellas que poseen oferta exportable, se escogerá a las que cumplan con los requisitos para una PYME mencionados en el capítulo I. Se dará a conocer todas aquellas PYMES y micro empresas asociadas de los cantones Girón y San Fernando visitadas y estudiadas por medio de entrevistas, indicando su año de establecimiento, ubicación, productos ofrecidos, entre otras características pertenecientes al ámbito organizativo, financiero, producción y ventas. A través de la aplicación de un Export Audit, se podrán puntuar los ámbitos anteriormente indicados facilitando así la emisión de un criterio sobre la posibilidad de exportación en un futuro de cada empresa y asociación entrevistada.

3.1 Generalidades Productivas del Cantón: Sectores de Producción

3.1.1 Girón

El cantón Girón está caracterizado por su gran productividad en ramas afines a la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, actividades pertenecientes al sector primario. La mayor parte de la población económicamente activa de este cantón se encuentra enfocada en las actividades anteriormente mencionadas pues es la principal fuente de empleo y por ende de ingresos en Girón. En el siguiente cuadro se desarrollarán las principales actividades productivas de este cantón por parroquia.

Tabla 3.1 Actividad Económica de Girón

Rama de actividad	Parroquia			Total	%
	Girón	Asunción	San Gerardo		
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	1520	608	275	2403	47,99
Industrias manufactureras	212	68	18	298	5,95
Construcción	383	108	46	537	10,72
Comercio al por mayor y menor	372	81	20	473	9,45
Transporte y almacenamiento	103	62	6	171	3,42
Otros	857	220	48	1125	22,47
Total	3447	1147	413	5007	100

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida del Plan de ordenamiento y desarrollo territorial Girón 2014-2019

Como se puede observar en la tabla 3.1, se verifica lo anteriormente expuesto, la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, son las actividades que generan más empleo para la población económicamente activa. Seguido de estas se encuentra la construcción, perteneciente al sector secundario, otro de los sectores más importantes en el cantón debido a la constante necesidad de mano de obra para construir especialmente casas, esta ocupación se da de igual manera en la parte urbana como en la rural, y genera significativos ingresos a la economía del cantón pues es mejor remunerada que la agricultura o ganadería. Seguido a estos, se encuentra en el sector terciario, el comercio al por mayor y por menor, que incluye a las pequeñas tiendas y el transporte principalmente, que al ser un gran número representan también una fuerte fuente de ingresos para Girón.

3.1.2 San Fernando

San Fernando es un cantón que se dedica principalmente a la agricultura y la obtención y transformación de leche. La producción de alimentos lácteos se realiza de manera artesanal en la mayoría de los casos, y representa un ingreso promedio de 4756 dólares al día lo que da como resultado 142.680 dólares mensuales. Se producen 750.000 litros de leche diarios que se venden a 0,35 y generan un ingreso al cantón de 262.500 dólares. (GAD Municipal de San Fernando, 2016)

Es importante destacar que la producción de leche se da en casi todas las familias, que a su vez realizan queso y quesillo. Se produce un estimado de máximo 600 libras y un mínimo de 50 libras de queso y quesillo por casi todas las familias de San Fernando. Si se realiza un promedio todas las familias tienen un ingreso mensual de 285 dólares. Los 933 productores de leche obtienen 6 litros por vaca al día de las 2799 vacas productivas del cantón, lo que da un aproximado de 503.828 litros al mes y 35.631 al día. Se destina al consumo el 11% mientras que el 89% se vende en leche o en producto procesado. (GAD Municipal de San Fernando, 2016)

Tabla 3.2 Producción de leche

Litros de leche mensual	Número de Productores	Número de Queserías	Destino de los productos	Cant. de vacas en producción
503.828 litros	933	20	11% consumo y 89% comercialización	2799

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del PDOT San Fernando 2016

En San Fernando existen 20 microempresas queseras, algunas de ellas recientemente han comenzado a producir yogurt, manjar de leche y otros tipos de quesos más elaborados que se venden a precios más altos; cada una se abastece de leche de 6 a 50 proveedores y 12 de estas empresas prefieren vender sus productos en la costa.

La actividad que genera mayores ingresos es la de producción de quesos, el cantón cuenta con 20 microempresas queseras; el precio de venta está entre los 1,40 a 1,50 dólares la libra y los tipos de queso que se producen son: queso fresco, queso fresco pasteurizado, queso crudo, queso de hoja y quesillo.

Tabla 3.3 Empresas productoras de queso en el cantón

Empresa	Producto	Litros Procesados al día	Nro. De Proveedores	Donde se vende	Precio de venta por libra	Peso vendido por día
Lácteos San Fernando	Queso Yogurt	2500	50	Cuenca Machala, Guayas	1,5	600 lbs
El Paraíso	Queso	1000	50	Naranjal	1,2	450 lbs
Busa	Queso	1200	20	Guayas	1,25	450 lbs
Lácteos Siranaula	Queso	1000	15	El Oro	1,25	350lbs
El Vaquero	Leche	300	10	Unión	1,2	300lts
La Estancia	Queso	800	20	Machala	1,25	260lbs
Rosas	Queso	250	19	Machala	1,3	260lbs
El Buen	Queso	980	30	Milagro	1,5	180lbs
Las Gemelas	Queso	470	18	Naranjal	1,2	180lbs
Pacay	Queso	450	12	Machala	1,2	160lbs
El Lucerito	Queso	400	28	Machala	1,25	150lbs
La Mar	Queso	250	30	Cuenca	1,6	150lbs
Dayanita	Queso	700	8	El Oro	1,3	100lbs
El Portañito	Queso	150	6	Machala	1,15	50lbs

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos por el GAD de San Fernando 2010

Además, el cantón realiza algunas actividades que generan valor agregado a sus productos; dentro de estas actividades está la producción de: mermeladas y dulces de chamburo, horchatas de plantas medicinales, jabones, aceites y cremas de manera artesanal y en pocas cantidades, y otra asociación que realiza tejidos a palillo.

Según la información del PDOT de San Fernando existe una empresa dedicada a sembrar, cosechar y empacar ciertas plantas medicinales, esta información fue recolectada por el GAD Municipal en un trabajo de campo realizado en el 2012. Sin embargo, después de realizar una investigación y trabajo de campo se encontró que existen dos asociaciones que no solo se dedican a la venta de plantas medicinales secas y empacada; también elaboran artesanalmente productos como jabones, champú, pomadas y aceites en base de las plantas medicinales que cosechan.

Además, existen 1640 Unidades Productivas Agropecuarias, UPA². El 32,5% de las UPA de San Fernando son menores a una hectárea, el 18,10% están entre 1 y 2 hectáreas y el 0,18% son extensiones mayores a 200 hectáreas.

3.2 Empresas No Entrevistadas

Los siguientes actores no fueron considerados para la aplicación de la entrevista principalmente por su condición de micro empresa, pues este tipo de empresas no son el motivo de investigación en el presente trabajo de titulación. Sin embargo, es importante que se conozcan en el caso de ser necesaria esta información para futuros estudios productivos de los cantones San Fernando y Girón. La razón de no ser escogidos se encuentra especificada en el apartado *Metodología*.

² Según el INEC, las UPA son extensiones de tierra de 500m² dedicadas a la producción agropecuaria para la venta, son consideradas unidades económicas.

Tabla 3.4 Empresas existentes en los cantones

RUC	Razón Social	Cantón	Parroquia	Actividad económica	Tipo
100473446001	Tirado Reiban Juan Bautista	Girón	Asunción	Producción de leche cruda de vaca.	Micro
100984228001	Yunga Idrovo Gladys Victoria	Girón	San Gerardo	Elaboración de mantequilla, queso, cuajada y suero.	Micro
101156792001	Ramón Sanmartín José Roberto	Girón	Girón	Producción de leche cruda de vaca.	Micro
101169472001	Castillo Orellana Luis Hugo	Girón	Asunción	Producción de leche cruda de vaca.	Micro
101221208001	Tacuri Lautaro Gustavo	Girón	Asunción	Producción de aguardiente de caña sin rectificar	Micro
101224673001	Tacuri Gavilanes Amíbal Lautaro	Girón	Asunción	Producción de panela.	Micro
101276418001	Tuba Lojano María Rosa	Girón	Girón	Producción de leche cruda de vaca.	Micro
101302347001	Sánchez Vallejo Gladys Yolanda	Girón	Girón	Preparación y venta de morocho	Micro
101548469001	Uchupaille Pando José Manuel	Girón	Asunción	Producción de leche cruda de vaca.	Micro
101731040001	Vásquez Sánchez Mario Humberto	Girón	San Gerardo	Producción de leche cruda de vaca.	Micro
101879484001	Villa Pogllo Rosa María Etelvina	Girón	Girón	Producción de leche cruda de vaca.	Micro
102438272001	Idrovo Machuca José Gonzalo	Girón	Asunción	Elaboración de otros productos lácteos: manjar de leche.	Micro
102466018001	Granda Balladolid Rosa Inés	Girón	Girón	Cultivo de tomates (excepto tomate de árbol), pepinillos y similares.	Micro
102535572001	Soria Paute María Ángeles Aurora	Girón	Girón	Producción de leche cruda de vaca.	Micro
102604741001	Zhiñin Lalvay María Laura	Girón	Girón	Producción de leche cruda de vaca.	Micro
102674801001	Quizhpi Picón Lourdes Yolanda	Girón	Asunción	Elaboración de artesanías y trabajos manuales	Micro
102779030001	Terán Mosquera Diego Ramiro	Girón	Girón	Producción de leche cruda de vaca.	Micro
102874773001	Uchupaille Ríos Rómulo Alfonso	Girón	Asunción	Producción de leche cruda de vaca.	Micro
102906203001	Abril Quinde Gladys Celina	Girón	Girón	Producción de leche cruda de vaca.	Micro
102970332001	Guallpa Panjon María Berzabeth	Girón	San Gerardo	Producción de pastos forrajeros	Micro

102989886001	Palacios Delgado Trinidad Del Rocío	Girón	Girón	Girón	Venta al por mayor de calzado.	Micro
103281960001	Mendieta Erraez María Bolivia	Girón	Girón	Girón	Venta al por mayor de prendas de vestir.	Micro
103490827001	Yunga Uchupaille Bilma Beatriz	Girón	Girón	Asunción	Producción de leche cruda de vaca.	Micro
103676847001	Panamá Vele Moisés Javier	Girón	Girón	Girón	Cría y reproducción de cuyes.	Micro
103787024001	Otavalo Cárdenas María Angelita	Girón	Girón	Asunción	Cultivos de hortalizas, espinaca, lechuga, berros, apio, perejil, acelga, etcétera.	Micro
103986790001	Zhuzhingo Arévalo Manuel Patricio	Girón	Girón	San Gerardo	Elaboración de mantequilla, queso, cuajada y suero.	Micro
104239108001	Naula Ordoñez Segunda Celidonia	Girón	Girón	Girón	Producción de leche cruda de vaca.	Micro
104572581001	Panjon Arévalo María Esthela	Girón	Girón	San Gerardo	Elaboración de mantequilla, queso, cuajada y suero.	Micro
105074090001	Siranaula Chacha Pedro Fernando	Girón	Girón	Asunción	Elaboración de mantequilla, queso, cuajada y suero.	Micro
105084636001	Hernández Sánchez Viviana Del Rocío	Girón	Girón	San Gerardo	Producción de leche cruda de vaca.	Micro
105179774001	Terán Mosquera Damián Andrés	Girón	Girón	Girón	Producción de leche cruda de vaca.	Micro
300970563001	Hernández Guzmán Raimundo	Girón	Girón	San Gerardo	Producción de leche cruda de vaca.	Micro
602775645001	Quindi Morocho José Pedro	Girón	Girón	Girón	Corte, tallado y acabado del mármol	Micro
700931868001	Loza Vivanco Rogelio	Girón	Girón	Girón	Fabricación de prendas de vestir deportivas	Micro
703580092001	Pauta Rodríguez Maritza Del Pilar	Girón	Girón	Girón	Venta al por mayor de prendas de vestir.	Micro
1400584130001	Sigcha Yunga Lourdes Alexandra	Girón	Girón	Asunción	Elaboración de mantequilla, queso, cuajada y suero.	Micro
100464049001	Gavilanes Peralta Sergio Bolívar	San Fernando	San Fernando	San Fernando	Producción de leche cruda de vaca.	Micro
100467299001	Yanza Carchipulla Segundo Miguel	San Fernando	San Fernando	San Fernando	Producción de leche cruda de vaca.	Micro
100642669001	Idrovo Monge Rafael Ambrosio	San Fernando	San Fernando	Chumblin	Producción de leche cruda de vaca.	Micro
100914985001	Quito Piedra Luis Enrique	San Fernando	San Fernando	San Fernando	Producción de leche cruda de vaca.	Micro
101148898001	Gualpa Gualpa Manuel Celestino	San Fernando	San Fernando	Chumblin	Producción de leche cruda de vaca.	Micro
101318525001	Cárdenas Tintín Pedro Guillermo	San Fernando	San Fernando	San Fernando	Elaboración de mantequilla, queso, cuajada y suero.	Micro
101325579001	Criollo Peña Lucrecia Isabel	San Fernando	San Fernando	San Fernando	Producción de leche cruda de vaca.	Micro

101345973001	Azaña Pasato Manuel Jesús	San Fernando	San Fernando	Elaboración de mantequilla, queso, cuajada y suero.	Micro
101345973001	Azaña Pasato Manuel Jesús	San Fernando	San Fernando	Elaboración de mantequilla, queso, cuajada y suero.	Micro
101359222001	Guallpa Panjon Carlos Arcenio	Chumbblín	Chumbblín	Producción de leche cruda de vaca.	Micro
101405520001	Vásquez Guzmán Alfredo Justiniano	San Fernando	San Fernando	Producción de leche cruda de vaca.	Micro
101577682001	Monje Guanga Mariana De Jesús	San Fernando	San Fernando	Producción de leche cruda de vaca.	Micro
101662997001	Idrovo Manuel Emiliano	San Fernando	San Fernando	Elaboración de mantequilla, queso, cuajada y suero.	Micro
101825636001	Pasato Pasato Carmen Rosario	San Fernando	San Fernando	Elaboración de mantequilla, queso, cuajada y suero.	Micro
101877298001	Tintín Teresa De Jesús	San Fernando	San Fernando	Elaboración de mantequilla, queso, cuajada y suero.	Micro
102263167001	Pasato Plaza Rina Del Carmen	San Fernando	San Fernando	Elaboración de jugos (zumos), néctares, concentrados de fruta fresca y hortalizas.	Micro
102357084001	Urbina Suscal Brígida Inés	Chumbblín	Chumbblín	Producción de leche cruda de vaca.	Micro
102389707001	Murrillo Vega Martha Margarita	San Fernando	San Fernando	Elaboración de mantequilla, queso, cuajada y suero.	Micro
102516390001	Encalada Siranaula Rafael Eduardo	San Fernando	San Fernando	Producción de leche cruda de vaca.	Micro
102657137001	Idrovo Machuca Víctor Ramiro	San Fernando	San Fernando	Producción de leche cruda de vaca.	Micro
102705175001	Sigcha Zambrano Rosa Ibelia	San Fernando	San Fernando	Elaboración de mantequilla, queso, cuajada y suero.	Micro
102787553001	Pasato Ramón Segundo Eleuterio	San Fernando	San Fernando	Elaboración de mantequilla, queso, cuajada y suero.	Micro
102821519001	Gavilanes Pacheco Diego Martin	San Fernando	San Fernando	Elaboración de mantequilla, queso, cuajada y suero.	Micro
102847969001	Astudillo Fajardo Cesar Braulio	San Fernando	San Fernando	Elaboración de otros productos lácteos: manjar de leche.	Micro
102877131001	Quizhpi Suscal Raúl Patricio	San Fernando	San Fernando	Producción de leche cruda de vaca.	Micro
103074894001	Criollo Guamán Segundo Pedro	Chumbblín	Chumbblín	Cultivo de alcachofa y espárrago.	Micro
103180790001	Guallpa Guallpa María Manuela	Chumbblín	Chumbblín	Cría y reproducción de cuyes.	Micro
103373312001	Monge Cedillo Manuel Filormo	San Fernando	San Fernando	Producción de leche cruda de vaca.	Micro
103789491001	Castro Peña José Rolendio	San Fernando	San Fernando	Elaboración de mantequilla, queso, cuajada y suero.	Micro
103789491001	Castro Peña José Rolendio	San Fernando	San Fernando	Elaboración de mantequilla, queso, cuajada y suero.	Micro

103985081001	Peña Aucay Mesías Enrique	San Fernando	San Fernando	Elaboración de mantequilla, queso, cuajada y suero.	Micro
104144308001	Idrovo Machuca Patricio Estevan	San Fernando	San Fernando	Elaboración de mantequilla, queso, cuajada y suero.	Micro
104886437001	Pasato Siranaula Luis Armando	San Fernando	San Fernando	Elaboración de mantequilla, queso, cuajada y suero.	Micro
1102945753001	Araujo Román Jack Renzo	San Fernando	San Fernando	Elaboración de otros productos lácteos: manjar de leche.	Micro

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Servicio de Rentas Internas

3.2.1 Empresas Entrevistadas

El siguiente listado de actores son los que sí se tomaron en cuenta para este trabajo de titulación, se realizó una entrevista a cada una de las asociaciones y empresas después de considerar que sí están dentro de los parámetros para el estudio de su posible oferta exportable.

Tabla 3.5 Empresas y Asociaciones Entrevistadas

Nombre	Cantón	Parroquia	Presidente(a)	# Telefónico	Tipo	Actividad
Asociación de Plantas Medicinales Chumblín	San Fernando	Chumblín	Natividad Zhiñin	0991924368	Asociación	Horchata, Pomadas.
Asociación la Natividad de Chumblín	San Fernando	Chumblín	Patricia Guifin	0981735770	Asociación	Dulces De Chamburo
Asociación Vida y Naturaleza	San Fernando	Chumblín	Doris Espinoza	0981936274	Asociación	Productos Naturales
Lácteos San Fernando	San Fernando	San Fernando	Martín Gavilanes	0999618637	Pequeña	Fábrica De Queso
Asociación de Productores Agropecuarios Gironenses	Girón	Girón	Yolanda Farez	0986814309	Asociación	Frutillas, Tomates
Asociación de Productores de Productores de Cuyes Leocapac Unidos	Girón	Girón	José Arpi	0993442094	Asociación	Tomates, Babaco
Asociación de Productores Agropecuarios 3 de	Girón	San Gerardo	José Plaza	0981740030	Asociación	Tomate
Asociación 6 De Julio de San Gerardo	Girón	San Gerardo	Rebeca Nieves	0993684682	Asociación	Hortalizas, Cuyes
Asociación San Gerardo de Wuauualpata	Girón	San Gerardo	Ana Pillacela	0989104805	Asociación	Cuyes

Asociación Unión y Progreso Tuncay Cedropugro	Girón	La Asunción	Angelita Liauca	0997616662	Asociación	Leche
Agro productores Girón	Girón	Girón	Andrés Illescas	0998918746	Asociación	Almidón de Achira

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del GAD de Girón, GAD de San Fernando, y Ministerio de Agricultura y Ganadería

3.3 Metodología

La investigación fue realizada mediante un método mixto cualitativo - cuantitativo en el que se elaboró una serie de preguntas elementales para obtener información de las principales cualidades de las organizaciones o empresas, estas fueron respondidas por los representantes de las mismas. Las preguntas estuvieron enfocadas en aspectos que permiten conocer a la asociación o empresa en su estructura organizativa, características del producto y producción, aspectos de marketing y ventas, y aspectos financieros. De esta manera se obtuvo información de gran relevancia para el estudio, como es la capacidad productiva que la empresa puede llegar a tener, la posibilidad de crecer y de llegar a mercados más lejanos, adaptándose a la demanda en cantidad y calidad.

Se aplicó un Export Audit con preguntas puntuadas, cada una obtenía una calificación de 0, 3 o 5, dependiendo del nivel de desarrollo o avance que la empresa tenga en cada uno de los aspectos; se obtiene una puntuación final a partir de la cual se tiene un criterio objetivo para decidir si la empresa está o no en capacidad de exportar, o si tiene el potencial para llegar a hacerlo en un futuro.

3.3.1 Aplicación de la Entrevista

Después de obtener una base de datos de todas las empresas existentes en San Fernando y Girón, se tomaron en cuenta los parámetros para definir una PYME establecidos por la Comunidad Andina de Naciones, que se encuentra en el apartado 1.4.3 de este trabajo, para decidir a qué empresa se realizaría la entrevista, pues el objeto de estudio de esta investigación son únicamente micro empresas asociadas, pequeñas y medianas empresas.

Para la elaboración de la entrevista aplicada a las diferentes asociaciones y empresas, fue necesaria la ayuda de Export Audit ya existentes, que se obtuvieron gracias a la colaboración de Pro Ecuador y del MIPRO (Ministerio de producción). Tomando estos bancos de preguntas como base, se eliminaron y añadieron nuevas incógnitas de acuerdo con la información que se quería obtener para esta investigación, pues muchas de las preguntas eran muy específicas y abarcaban temas irrelevantes para el objetivo de estudio, de la misma manera ciertas preguntas relevantes no constaban por lo que se vio la necesidad de formularlas. Es así como se procedió a elaborar un nuevo modelo de entrevista, en el que constan un aproximado de 30 preguntas, que se dividieron en temas: organizativos, productivos, financieros y de ventas.

Dentro del ámbito organizativo, se buscó obtener información sobre cómo está organizada la empresa/organización, indagar si la misma esta formalmente constituida, el tiempo de existencia en el mercado, registro en institutos como el MAG (Ministerio de agricultura y ganadería) o el SRI (Servicio de rentas internas), uso de maquinaria o tecnología, entre otras preguntas claves para entender el tipo de empresa que se estaba por analizar.

En el tema de producción, las preguntas fueron enfocadas tanto al producto final como a la elaboración del mismo, incógnitas tales como que productos ofrecen, cuál es su producto estrella, si cuentan con certificados o licencias para su producto fueron claves para obtener la información requerida. En cuanto a la elaboración del producto se pidió expliquen todo el proceso realizado para la obtención del mismo.

Para la parte financiera se buscó obtener información sobre los ingresos, gastos, ganancias, deudas, etc., para saber si la empresa/organización se encuentra en una posición financiera adecuada en el caso de querer exportar. Finalmente se hicieron preguntas referidas a las ventas, tratando de conocer, a que mercados ha llegado su producto y si existen demanda de los mismos.

Es así como la entrevista, que abarca estos cuatro ámbitos, fue aplicada a todas y cada una de las empresas/asociaciones visitadas, obteniendo en algunos casos una buena apertura en todas las respuestas, mientras que otros se negó contestar ciertas incógnitas, sin embargo, la información recolectada fue suficiente para la elaboración de la presente investigación. A continuación, se presenta el banco de preguntas utilizado:

-Nombre de la asociación/empresa.

-Nombre del presidente/representante.

-Ubicación Geográfica.

-Constitución legal, tipo de negocio.

-Año de establecimiento de la Asociación:

○ **Estructura Organizativa**

1. ¿Por cuantas personas está conformada la asociación/empresa?
2. ¿Desde cuándo?
3. ¿Cuentan con un plan estratégico, misión, visión?
4. ¿Cuál es su objetivo?

5. ¿Como empezó?
6. ¿Tienen personería jurídica?
7. ¿Poseen un organigrama, o como se comunican dentro de la organización?
8. ¿Como se toman las decisiones?
9. ¿Cuáles son sus ventajas frente a otros?
10. ¿Poseen RUC?
11. ¿Tienen logo o marca?
12. ¿Se han registrado en el IEPI?
13. Nivel tecnológico, ¿utilizan algún tipo de máquinas?
14. ¿Han considerado exportar sus productos ya sea a corto, mediano o largo plazo?
15. Principales competidores del sector y que productos son competencia
 - **Aspecto Financiero**
 1. ¿Tienen un capital común?
 2. ¿Como se dividen las utilidades? Reinversión o repartición
 3. ¿Qué gastos tiene la asociación? ¿Son mayores a las ganancias?
 4. Con respecto a la competencia, ¿Cómo considera sus precios, altos, bajos?
 5. ¿Mantienen contabilidad?
 6. ¿Cómo se financian?
 7. ¿Estarían dispuestos a endeudarse para agrandarse?
 8. ¿Cuenta con algún tipo de garantías, en el caso de querer endeudarse?
 9. ¿Están al día con sus obligaciones tributarias?
 - **Producto y Producción**
 1. ¿Qué producen?
 2. ¿Tienen algún producto estrella?
 3. Características del producto
 4. Cantidad de producción
 5. Lo que más producen
 6. ¿Cuentan con algún tipo de licencias o certificados?
 7. Etiquetado, envase o empaques y que tipos
 8. Precio de producción
 9. Precio de venta
 10. ¿Tienen personal que realice controles de calidad necesarios?

11. ¿Estarían dispuestos a cambiar sus envases o etiquetados dependiendo el mercado?
12. ¿Cada cuánto su personal tiene capacitaciones para mejorar la producción?
13. ¿Tienen accesibilidad constante a la materia prima que necesitan, es regular el suministro?
14. ¿Cuentan con fichas técnicas del producto?
15. ¿Cuentan con personal capacitado para el mantenimiento de máquinas y equipos?
16. ¿Tienen proveedores o se abastecen solos?
17. Ciclos de producción
18. Método de producción
19. ¿Cuál es la capacidad productiva (mensual, semanal, diaria)? ¿A cuánto puede extenderse?
20. Tamaño de instalaciones o donde realizan sus productos
21. ¿Tiene la capacidad para agregar valor a sus productos o adaptaciones de acuerdo con la demanda?

○ **Marketing y Ventas**

1. ¿A qué mercados vende actualmente?
2. Herramientas publicitarias
3. ¿Tiene personal dedicado únicamente a ventas?
4. ¿Tiene atención al cliente?
5. ¿Posee una página web o red social?
6. ¿Cuál ha sido el mercado más lejano que ha alcanzado su producto?
7. ¿Alguna vez su producto ha alcanzado mercados extranjeros? ¿A través de quien o cómo lo logro?

En la elaboración del Export Audit, se incluyeron las preguntas más importantes de cada tema, y a cada una se otorgó una puntuación de 0 como mínimo, 3 en caso de cumplir con parte de la respuesta, y 5 como puntuación máxima. El total máximo de puntos es de 190, obteniendo los siguientes puntajes en cada ámbito investigado: organización 60, finanzas 40, producción 60 y ventas 30.

Si una empresa obtiene entre 160 y 190 puntos, es decir entre un 85% y un 100% del total, esto significa que la misma está en capacidad y con las medidas necesarias para exportar, bastaría ayuda de PRO Ecuador para determinar cuál

sería el mejor medio de exportación y se le guíe para un mejor proceso de internacionalización. Un puntaje entre 135 a 159, es decir un 70% y un 84% del total, significa que la asociación o empresa tiene potencial para exportar a futuro, debido a ciertas falencias en algunos de sus aspectos ya sea organizativo, financiero, productivo o de ventas, que necesitan ser desarrollados para que, con el correcto seguimiento y cumplimiento de los mismos, tengan posibilidad de internacionalizar su producto a mediano o largo plazo. Finalmente, el rango más bajo se encuentra con un puntaje menor a 135, es decir menos del 70% del total, este quiere decir que son muchos los errores dentro de la empresa o asociación y necesitan esforzarse para mejorar los ámbitos en los cuales están mal, la posibilidad de la internacionalización de sus productos con este puntaje en un futuro cercano es nula.

3.3.2 Proceso para la Recopilación de Entrevistas

El proceso para obtener un listado de empresas/asociaciones a visitar fue complejo pues se tuvo que contactar a varios organismos públicos para tener una base de datos, la cual posteriormente se filtraría de acuerdo con las condiciones que debían cumplir las empresas obteniendo así finalmente los actores expuestos en el subcapítulo 3.2.2.

1. Se realizó una visita a los gobiernos autónomos descentralizados (GAD) de los cantones Girón y San Fernando. En esta visita se contó con la compañía del Ing. Antonio Torres y del Ing. Luis Salcedo quienes introdujeron el tema a los encargados de brindar la ayuda necesaria para esta investigación y posteriormente se explicó la información que se requería. En Girón se obtuvo la asistencia del Ing. Diego Terán y en San Fernando el Ing. Manuel Guallpa. Acabadas estas primeras reuniones, se contaba con la ayuda indispensable de estos dos servidores públicos para la obtención de una lista en la que constara el nombre de las asociaciones o empresas, número de contacto, sector en el cual se encontraban y su actividad económica. La ayuda de San Fernando fue inmediata obteniendo la información requerida para la posterior clasificación, sin embargo, no se contó con el mismo apoyo por parte de Girón, por lo que se procedió contactar al MAG solicitando la información antes expuesta, y también acudir al SRI.
2. Los datos obtenidos gracias a estas dos instituciones y al GAD de San Fernando permitieron obtener una gran base de datos la cual se tuvo que depurar para

conseguir finalmente la lista de empresas/organizaciones que cumplieran con ciertas condiciones, y a las cuales se realizaría la entrevista. La clasificación de los actores en entrevistados y no entrevistados se basó en ciertas condiciones como son las siguientes:

- Los parámetros establecidos para PYMES de la Comunidad Andina de Naciones, expuestos en el subcapítulo 3.2.1
- Que se encuentren actualmente activas
- Cuenten con RUC
- Su matriz debe estar ubicada en los cantones Girón o San Fernando
- No tomar en cuenta a sucursales cuya matriz se encuentra en Cuenca

3. Una vez seleccionadas las empresas/asociaciones se procedió a contactarlas mediante los números que fueron facilitados por los diversos organismos antes mencionados. Las llamadas se realizaron sin ninguna ayuda o pre anuncio por parte de las instituciones o personas que colaboraron con los contactos. De la lista final de posibles entrevistados, un 80% accedió a la entrevista, mientras que el 20% restante no contestó o se negó a proporcionar información sobre sus negocios.
4. Una vez pactadas las citas, se acudió a los lugares señalados por los representantes tanto de pequeñas empresas como de asociaciones, lugares que se encuentran ubicados en las diferentes parroquias tanto de Girón como de San Fernando. Estas visitas se realizaron sin acompañamiento de profesores, servidores públicos, etc. Por lo general las entrevistas se realizaron únicamente a los representantes, es decir a una sola persona en su casa o lugar de trabajo.
5. El acceso a los lugares en donde se concertaron las citas fue de un 60% cercano y de fácil acceso y un 40% lejano y de difícil acceso. Se considera cercano y de fácil acceso, a lugares que no sobrepasen los 80 minutos desde la ciudad de Cuenca y cuenten con señalización y vías pavimentadas, lugares lejanos y de difícil acceso a aquellos lugares que sobrepasen los 80 minutos desde la ciudad de Cuenca, sin señalización, vías no pavimentadas, e inclusive sin vías siendo necesaria la caminata.

3.4 Perfil de las Empresas y Asociaciones Entrevistadas

3.4.1 Asociación Plantas Medicinales Kimsacocha

3.4.1.1 Perfil

Nombre de la Asociación/Empresa	Año de establecimiento
Asociación Plantas Medicinales Kimsacocha	2008
Productos	Ubicación
-Horchata -Ungüentos -Aceites aromáticos -Jabones -Champús	Parroquia Chumblín, cerca del parque central
	Coordenadas
	(-3.1396611, -79.2545111)
Presidente(a)	Natividad Zhiñin
Teléfono	0991924368
Fecha de la Entrevista	11 de septiembre de 2017

3.4.1.2 Estructura Organizativa

La Asociación Plantas medicinales Kimsacocha se encuentra ubicada en la parroquia Chumblin del cantón San Fernando. Está conformada por 4 familias con un total de 10 personas, en su mayoría mujeres. Esta asociación nace a partir de capacitaciones brindadas por una especialista de INV metales, compañía canadiense de exploración y desarrollo de fuentes minerales de Loma Larga o también conocida como Quimsacocha (INV Metals, 2015), quien mediante capacitaciones y charlas a un reducido grupo de mujeres, les enseñó cómo utilizar sus plantaciones y alimentarse de la mejor manera. Al pasar el tiempo esta especialista les da la idea de elaborar productos con las plantas de sus huertos para dar a conocer los beneficios de las mismas a más gente, es así como en 2008 las participantes acceden a hacerlo con la ayuda de sus familias, formándose la Asociación Plantas Medicinales Kimsacocha que actualmente tiene 9 años de existencia.

Para legalizar su organización acudieron al SRI para que se les facilite un RUC, una vez obtenido el mismo, presentaron su plan de trabajo a INV metales gracias a quienes iniciaron. Sin embargo, poco duró su plan en la práctica pues, aunque siguen teniendo su objetivo claro, la misión y visión se han perdido por la falta de apoyo, al igual que

su RUC el cual al ser una carga tributaria y no una ayuda, decidieron desprenderse del mismo hace unos pocos años.

Poseen una directiva conformada por presidenta, secretaria y tesorera. Natividad Zhiñin, quien es la actual presidenta, es la única persona con un rango más de poder dentro de su organización, pues los representa ante cualquier tipo de situaciones. La comunicación entre los miembros se da por medio de reuniones semanales, en estas se da a conocer cualquier problema y se toman las decisiones respectivas, las cuales se deciden por votación y lo que la mayoría opina es lo que se hace.

Plantas Medicinales Kimsacocha, cuenta con los empaques y envases necesarios para la distribución de sus productos en los cuales consta su marca, mas no poseen un logo, pues no se han visto en la necesidad de hacerlo debido a que a los mercados que han llegado los reconocen solo por el nombre. En cuanto a sus competidores, Natividad supo indicar que si existen en San Fernando y ofrecen productos naturales orgánicos, sin embargo, al ser pequeños estos no les afectan pues la gente sigue prefiriendo su marca y su producto más vendido, la horchata.

Ilustración 3.1 Presidenta de la Asociación Plantas Medicinales Kimsacocha



Fuente: Archivo personal

Ilustración 3.2 Estudiantes junto a la Sra. Natividad Zhiñin



Fuente: Archivo personal

3.4.1.3 Características del producto y producción

Dentro de los productos que ofrece se encuentran: horchata, ungüentos, aceites, jabones y champús. Cada uno de estos está caracterizado por ser totalmente orgánico, pues los miembros de la organización al sembrarlos y cosecharlos en sus amplios terrenos se preocupan por brindar los mejores productos a sus clientes sin la utilización de químicos o líquidos que afecten a su resultado final. Lamentablemente no cuentan con ningún tipo de licencia o certificado para sus productos.

El proceso no es complicado, sin embargo, hay que realizarlo con ciertas técnicas y porciones que los miembros ya conocen para que los productos brinden los mejores resultados. A continuación, se expondrá cada producto y el proceso de producción del mismo:

- Horchata. se siembra la semilla y en 3 meses está lista para cosechar la planta, posteriormente lavan todas las plantas recolectadas en un día, sigue el proceso de secado el cual toma aproximadamente 2 o 3 días y está listo para empaquetar y vender.
- Aceites. Para la elaboración de sus aceites, adquieren glicerina de Cuenca, y la mezclan con sus plantas medicinales. Para brindar los beneficios y aromas de los mismos necesitan mezclarlos cuando las plantas están verdes, el tiempo de elaboración va de 2 a 3 horas.

- Ungüentos. Compran la base para estos y la mezclan de igual manera con las plantas verdes para conservar tanto beneficios como el aroma. El tiempo de elaboración de estos es de 1 día
- Jabones y champús. Para su elaboración compran las respectivas bases y la mezclan con sus plantas, generalmente para estos utilizan manzanilla. Su elaboración toma 1 día.

De todos estos productos el más vendido es la horchata, la cual viene en fundas de 32 gr cada una, se obtienen 50 fundas semanales por cada familia, es decir a la semana venden un aproximado de 200 fundas de horchata con un precio de \$0,50 ctvs. cada una. Seguido a este producto se encuentran los aceites con una acogida similar a la horchata. Los elaboran de romero, manzanilla y ruda, cada uno ofreciendo un beneficio diferente, de este producto se elaboran 30 frascos mensuales por familia, es decir un total de 120 son vendidos para el final de cada mes a \$1,50 cada frasco.

Los ungüentos tienen la finalidad de aliviar dolores musculares y resfriados, los elaboran cada dos meses y se ofrece un máximo de 80 frascos. Por lo general este producto lo hacen bajo pedido pues al tener características diferentes a sus otros productos, se lo debe utilizar al poco de tiempo de elaborado para no perder sus beneficios, tiene un costo de \$4. Finalmente, los jabones y champús son los menos vendidos, sin embargo, se piensa es por su reciente ingreso al mercado. Únicamente elaboran 40 jabones que se venden a \$2,50 cada uno y 40 champús a \$3,50 cada botella, cada 6 meses. Para la elaboración de sus productos se utiliza únicamente mano de obra pues piensan que así aprovechan más las características de sus plantas. Los envases y empaques para los diferentes productos son adquiridos mensualmente en Cuenca. Definitivamente quieren, a mediano o largo plazo, exportar sus productos cuando la ayuda estatal sea un hecho para esta Asociación³.

³ Se escribe la palabra Asociación con mayúscula, debido a que la mayoría de micro empresas asociadas utiliza esta palabra como nombre propio en su registro en las diferentes instituciones públicas.

Ilustración 3.3 Productos de la Asociación Plantas Medicinales Kimsacocha



Fuente: Archivo personal

Ilustración 3.4 Bolsas de diferentes plantas ofrecidas por la Asociación



Fuente: Archivo personal

3.4.1.4 Aspectos Financieros

Las ganancias en la organización tienen dos finalidades, una parte pasa a los miembros de la Asociación y otra parte pasa a un capital común, el cual es destinado para cualquier gasto y reinversión que se quiera realizar. En cuanto a los gastos, estos se dirigen a la obtención de semillas, en esto gastan muy poco debido a que la mayoría de semillas las tienen de antiguos cultivos, y para las etiquetas y envases en lo que ocupan alrededor de \$80 mensuales.

Su fuente de financiamiento desde sus comienzos fue propia, nunca contaron con ayuda financiera de ninguna entidad, por lo que su inversión se dividió entre los miembros de la asociación de manera igualitaria. No cuentan con personas encargadas de la contabilidad pues al haber dejado su RUC no lo ven necesario. Cada familia lleva la cuenta de lo que se vende y pasa a tesorería para los respectivos cálculos y repartición de ganancias.

3.4.1.5 Marketing y Ventas

La Asociación Plantas Medicinales Kimsacocha, vende actualmente en las ferias de la prefectura y en el en el ex crea semanalmente, en donde su marca ya cuenta con reconocimiento. No tienen mucha acogida en San Fernando pues por lo general las personas cuentan con sus propias plantas medicinales y restan importancia al producto que ofrece esta organización.

Al no contar con ninguna herramienta publicitaria ni página web, se han dado a conocer a través de ferias a las cuales son invitados, en donde exponen sus productos y explican los beneficios de los mismos. Al lugar más lejano que han llegado ha sido a la provincia de Loja, a la cual han ido como invitados a algunas ferias promocionales. Para esta Asociación la venta es normal durante todo el año, sin embargo, en época de vacaciones es decir julio y agosto se reduce en un pequeño porcentaje, y aumenta en época de navidad. Esta organización tiene en mente exportar en un futuro pues cree que sus productos, al ser orgánicos y sembrados por ellos mismo, ofrecen gran cantidad de ventajas, su falencia principal es el no haber encontrado la manera de darse a conocer en más ciudades, para así posteriormente darse a conocer internacionalmente. Su actual presidenta opina que si estarían en capacidad de extender su oferta si aumentan sus clientes.

3.4.1.6 Export Audit

	Puntaje
Estructura Organizativa	38
Aspectos Financieros	23
Características del producto/producción	32
Aspectos de marketing y ventas	8
Total	101

El máximo puntaje que pueden alcanzar en Estructura Organizativa es de 60 puntos, en Aspectos Financieros: 40 puntos, en Características del producto/producción: 60 puntos y en Aspectos de marketing y ventas: 30 puntos.

La Asociación plantas medicinales Kimsacocha, en la estructura organizativa obtuvo un puntaje de 38 debido al reducido número de miembros que la conforman, uso únicamente de mano de obra, contar con un gran número de competidores y no tener suficiente experiencia en el mercado. En cuanto a los aspectos financieros la calificación fue 23 pues tienen todavía un largo camino que seguir para contar con la contabilidad deseada y organizarse más en tema de gastos y ganancias pues no tienen conocimiento sobre estos temas.

Las características del producto/producción obtuvo 32 puntos, los productos que ofrecen tienen potencial pues son diferentes a lo comúnmente ofrecido sin embargo no poseen certificados ni existe el personal adecuado para realizar los controles de calidad necesarios. Finalmente, en el aspecto de marketing y ventas, se obtuvo el puntaje más bajo de 8 puntos, al no contar con herramientas publicitarias, atención al cliente, personas encargadas únicamente en ventas y vender en pocas ocasiones a mercados interprovinciales. El total obtenido por esta asociación es de 101 puntos que representa un 53% del total. De acuerdo con los rangos establecidos anteriormente, para la internacionalización del producto, no se encuentra apta para la misma.

3.4.2 Asociación de producción agropecuaria “Talanquera”

3.4.2.1 Perfil

Nombre de la Asociación/Empresa	Año de establecimiento
Asociación de producción agropecuaria “Talanquera”	2003
Productos	Ubicación
-Invernadero de tomate riñón	San Martín Grande-San Gerardo
	Coordenadas (-3.1375222,-79.2014004)
Presidente(a)	Zoila Guallpa Pasato
Teléfono	0981740030
Fecha de la Entrevista	30 de octubre de 2017

3.4.2.2 Estructura Organizativa

La Asociación de Producción Agropecuaria Talanquera, nació en el año 2003 con la colaboración de José Plaza, quien toma la iniciativa al ver la la pobreza existente en la parroquia y la necesidad de algunos de los pobladores de salir adelante para poder solventar su día a día. El plan inicial consistió en tener una asociación informal, sin embargo, se dio cuenta que para contar con el apoyo del estado o de cualquier institución debía establecer una asociación legal, organizada y con un plan estratégico definido. Es así como obtienen su RUC y se establecen como Asociación para trabajar con el GAD parroquial de San Fernando y con INV metales.

Empezaron dedicándose a la producción de leche y queso, sin embargo, fueron dos razones las que provocaron que este emprendimiento quede atrás, por un lado, se encontraba la escasez de recursos de los integrantes, lo que no permitía que pudieran hacer grandes inversiones, y segundo se dieron cuenta de la gran cantidad de competencia existente no solo en su parroquia sino en todo el cantón. Fueron estas las razones por las que no se pudieron posicionar en el mercado de lácteos y pasaron a su plan B, la creación de un invernadero de tomate riñón. En los años posteriores se presentaron ante el MAGAP dando a conocer por escrito su plan estratégico, referido al invernadero de tomate riñón.

Talanquera está constituida por 7 personas y cuenta con su respectiva directiva, de la cual Zoila Guallpa es la presidenta, sin embargo, José Plaza es quien se encarga por el momento de organizar las cosas al haber ocupado ese cargo recientemente, tienen un delegado de tesorería y secretaria. En cuanto a la toma de decisiones, esta se hace en las reuniones semanales, mediante el voto de todos los integrantes, lo que opina la mayoría es lo que se hace. Esta Asociación no cuenta con ningún tipo de envase ni empaque, por lo que a su vez no posee marca o logo.

3.4.2.3 Características del Producto y Producción

Hace aproximadamente un año y medio, con el inicio de su nuevo proyecto, se construyó un invernadero de 10x4m dedicado a la siembra de tomate riñón, sin embargo, debido al mal clima y los fuertes vientos, este se deterioró hasta quedar inservible al desprenderse el techo. Actualmente se encuentran en la construcción de un nuevo invernadero de 14x6m. El terreno será proporcionado por el señor José Plaza para que la Asociación pueda realizar sus cultivos y actividades respectivas.

El proyecto de tomate riñón realizado tiempo atrás, les pareció una buena idea pues les generaba un 99% de ganancias, el problema de este fue que no se puede sembrar el mismo producto todos los años, sino que se debe variar, por lo que han experimentado con la siembra de frejol. José Plaza supo explicar que la planta de tomate carga a los 6 meses de ser sembrada y da unas 5 cargas más a partir de la primera, esta planta tiene una duración de un año aproximadamente. Cada planta da un total de 6 a 10 lb, los tomates una vez cosechados se colocaban en cajas y se vendían en el mercado a \$6, lo cual representaba una gran pérdida pues realmente debían venderlas en \$12. Al momento de la entrevista José Plaza no contaba con muestras de su producto o las cajas de los mismos, pero supo expresar que tenían un gran parecido con la siguiente imagen.

Ilustración 3.5 Ejemplo de caja de tomates riñón



Fuente: es.uline.mx

3.4.2.4 Aspectos Financieros

Esta Asociación cuenta con un un capital común, sin embargo, este no es constante al no siempre se tener gastos ni inversiones. Para la inversión inicial los miembros de Talanquera no necesitaron de mucho presupuesto pues únicamente necesitaban construir el invernadero, que en su mayor parte fue financiado por instituciones estatales, y comprar las plantas que tenían un valor de \$0,10 cada una. Compraron un total de 200 plantas que tuvo un costo de \$20, el cual debía dividirse para 7 socios.

Los gastos que tiene la asociación son limitados actualmente, se divide en agua, y la contratación de un técnico que les ayude a mantener el buen estado de sus tomates. Por el momento no contratan mano de obra debido al tamaño reducido de su invernadero. Los precios que ofrece Talanquera son muy baratos comparados con la competencia,

pero es algo que desean cambiar al sentir que su esfuerzo no se ve compensado con lo que ganan, pues hay que recordar que por más que la ganancia sea del 99%, de acuerdo con José plaza, este monto hay que dividirlo en tesorería y dividirlo una vez más entre 7 socios.

3.4.2.5 Marketing y Ventas

Los mercados a los que vende actualmente esta Asociación son San Gerardo y San Fernando, siendo Girón el territorio más lejano que han alcanzado. No cuentan con ningún tipo de herramientas publicitarias, ni con una página web. Sus principales clientes son aquellos que llegan a los mercados de dichas parroquias y aquellos que ya conocen sobre la organización comprando así sus productos directamente a los miembros.

3.4.2.6 Export Audit

	Puntaje
Estructura Organizativa	28
Aspectos Financieros	26
Características del producto/producción	22
Aspectos de marketing y ventas	3
Total	79

La estructura organizativa de Talanquera es defectuosa principalmente por contar con pocas personas en la misma, cada una dedicada a las mismas tareas lo cual no permite abarcar eficientemente las actividades de la Asociación, sumando a esto su falta de logo o marca que no permite se diferencien sus productos en el mercado, es por estas principales razones que se le otorgaron 28 puntos. En el aspecto financiero, con un total de 26 puntos, les falta mucho por desarrollar especialmente por un problema común que se encontró en la mayoría de asociaciones, y es que no tienen el conocimiento suficiente en contabilidad como para organizarse de mejor manera y encontrar la forma más adecuada para expandirse a través de créditos o préstamos.

Talanquera se puntuó con 22 puntos en cuanto a características del producto y producción, principalmente porque su producto no tiene características innovadoras y por más de ser un producto de primer consumo no cuenta con los certificados necesarios ni con envases adecuados para su comercialización. En cuanto a marketing y ventas, obtuvo 3 puntos pues no posee herramientas publicitarias, atención al cliente

y actualmente solo vende en el mercado local (Girón). Sumando su puntaje se tuvo un total de 79 puntos, representando un 41% del total, y según el rango de internacionalización Talanquera no se encuentra apta para la exportación de sus productos.

3.4.3 Asociación Leocapas Unidos

3.4.3.1 Perfil

Nombre de la Asociación/Empresa	Año de establecimiento
Leocapas Unidos	2010
Productos	Ubicación
-Cuy pelado	Centro de Leocapa, cerca de la Capilla
-Tomate riñón	Coordenadas
	(-3.1851554,-79.1792537)
Presidente(a)	José Arpi
Teléfono	0993442094
Fecha de la Entrevista	27 de octubre de 2017

3.4.3.2 Estructura Organizativa

La Asociación Leocapas Unidos fue creada en el año 2010 con la asistencia del MAGAP, institución a la que asistieron y solicitaron ayuda para empezar con este proyecto. En sus inicios estaba conformada por 23 integrantes dedicándose a la crianza y venta de cuyes, y cosecha de hortalizas, sin embargo, progresivamente la gente fue abandonando el proyecto al notar que no contaban con el apoyo esperado del municipio de Girón. Actualmente la integran 19 personas, por escrito, pero en la práctica únicamente 13 personas, a pesar de esto, cuentan con una directiva formada por presidente, el señor José Arpi, tesorero y secretario. Para que su proyecto tenga validez ante el MAGAP, fue necesario que se registren en el SRI y se entregue un plan estratégico. Hoy en día su problema más grande no viene de la falta de ayuda de instituciones públicas, sino de la propia naturaleza, pues debido a la falta de lluvia a lo largo de año, la sequía provoca que pierdan gran cantidad de hortalizas y de alimento para sus cuyes.

Para abordar diferentes problemas los miembros de Leocapas Unidos, se reúnen cada dos meses para aportar con las mejores soluciones o tomar decisiones necesarias para el buen futuro de su Asociación, mediante votación, el presidente considera tomar en cuenta lo discutido. En la actualidad se encuentran concentrados en su invernadero de

tomate riñón y tras su cosecha quieren experimentar con la siembra de babaco. Las cajas en las que se venden sus productos son de cartón y no cuentan con logo o marca que los diferencie de la competencia, la cual cabe recalcar que es mucha pues tanto la crianza de cuyes como la siembra y cosecha de hortalizas es muy común en el cantón Girón.

Ilustración 3.6 Presidente de la Asociación Leocapas Unidos



Fuente: Archivo personal

3.4.3.3 Características del Producto y Producción

La crianza y venta de cuyes ha sido el fuerte de Leocapas Unidos durante el paso de los años, siendo el único producto que generaba ganancias. A finales del año 2016 y durante el presente año, el municipio les obsequió una gran cantidad de semillas de tomate riñón para que inicien un nuevo proyecto y no dependan únicamente de este. Una vez obtenidas las semillas procedieron a la construcción de un invernadero de 25x15m y sembraron en doble hilera estas semillas. Desde aquel entonces el municipio únicamente les ayuda con la asistencia de un técnico que visita este invernadero dos veces al año y analiza el estado de las plantas.

Este invernadero albergaba un total de 870 plantas, las cuales ya fueron desechadas tras cinco cargas de tomate. El tiempo máximo de utilización de estas plantas es de siete meses, el producto que cargan estas plantas progresivamente va siendo más pequeño y de menor calidad. En su época de tomate, vendían una caja de 70 libras en \$40 aproximadamente, esta venta la hicieron aproximadamente por 3 meses, y con las últimas cargas, es decir los tomates más pequeños, vendían cajas del mismo peso en \$30 durante un mes.

Al haber culminado su proyecto de tomates, están iniciando su proyecto de babaco, para este no han hecho uso de semillas pues este fruto no las posee, sino que cuentan con injertos o estacas que fueron conseguidos en Paute, obteniendo un total de 400 plantas en su invernadero que tendrán una duración de 18 meses en los cuales, 8 meses dura la planta en ofrecer sus primeros frutos, y desde la fecha carga durante 10 meses aproximadamente un total de 80 a 90 babacos. No tienen especificaciones en la cantidad que venderán en cada caja ni el valor de la misma, en 8 meses al obtener su primera carga, se consultara a todos sus miembros, para decidir sobre este tema.

En cuanto a cuyes es lo que más venden en la temporada de octubre-marzo, debido a las fiestas de Girón y posteriormente navidad, año nuevo y carnaval. Poseen aproximadamente 1000 cuyes entre toda la asociación y se venden después de 3 o 4 meses de crianza en \$10 o \$14 dependiendo el peso del mismo. Sus productos al ser de venta libre en mercados no regulados no poseen certificados ni licencias correspondientes a productos alimenticios.

Ilustración 3.7 Criadero de cuyes de la Asociación Leocapas Unidos



Fuente: Archivo personal

Ilustración 3.8 Invernadero de tomate riñón



Fuente: Archivo personal

3.4.3.4 Aspectos Financieros

Leocapas Unidos cuenta con un capital común, el mismo que será utilizado para modificar ciertos aspectos del invernadero de tal manera el babaco se dará de la mejor manera posible. Las ganancias que se generan en la asociación se reparten entre los 13 miembros activos, y un pequeño porcentaje está dirigido a tesorería y ha servido en los últimos meses para renovar mangueras, compra de injertos, etc.

La ganancia para esta organización es significativamente mayor a sus gastos, pues estos últimos son muy bajos al no contar con personal que trabaje para ellos. La asistencia técnica está dotada por el municipio, sin embargo, para acceder a la misma tienen que presionar a esta institución por un considerado periodo de tiempo para obtener las visitas requeridas. En la entrevista realizada, el señor José Arpi supo expresar que si estarían dispuestos a endeudarse para agrandar su proyecto, pero no en grandes cantidades por el miedo a perderlo todo.

3.4.3.5 Marketing y Ventas

En este aspecto la asociación se encuentra muy atrasada pues únicamente vende sus productos al mercado local, es decir solo en Girón. No posee ningún tipo de herramienta publicitaria ni página web en donde se den a conocer sus productos. Todos los miembros son los encargados de las ventas y lo que ganen reúnen y se dividen. El mercado más lejano al cual han llegado a sido Cuenca al participar en ciertas ferias

organizadas por la prefectura del Azuay, mas no se han dedicado a vender ahí por más tiempo del que duran dichas ferias.

3.4.3.6 Export Audit

	Puntaje
Estructura Organizativa	34
Aspectos Financieros	26
Características del producto/producción	22
Aspectos de marketing y ventas	3
Total	85

La estructura organizativa de esta Asociación tuvo 34 puntos, debido a sus falencias en el plan estratégico de la misma, la gran cantidad de competidores que poseen, y la falta de una imagen corporativa que les permita diferenciarse de los mismos. En el aspecto financiero aplican más la repartición de ganancias que la reinversión para poder agrandarse, al igual que la mayoría de asociaciones, no cuentan con contabilidad que les permita manejar con certeza sus finanzas, es por estas razones que obtuvo 26 puntos. Las características del producto/producción alcanzó 22 puntos, debido a la carencia de certificados necesarios y envases para comercializar sus productos, a mas de no tener personal encargado de supervisar el correcto manejo del invernadero para obtener un producto de calidad.

En cuanto a marketing y ventas se lograron solo 3 puntos pues no promocionan su producto de ninguna manera y solo venden al mercado local (Girón). En total esta Asociación alcanzó 85 puntos, un 45% del total, es decir se encuentra en el rango más bajo que no permite la internacionalización del producto.

3.4.4 Asociación Agroproductores Girón

3.4.4.1 Perfil

Nombre de la Asociación/Empresa	Año de establecimiento
Asociación Agro productores Girón	2015
Productos	Ubicación
-Almidón de Achira	Centro de Girón; sembríos en Guagrín, Leocapac, Fátima y el Pongo
-Panecillos de Achira	Coordenadas
	(-3.1627752,-79.1474152)
Presidente(a)	Ing. Andrés Illescas
Teléfono	0998918746
Fecha de la Entrevista	18 de octubre de 2017

3.4.4.2 Estructura Organizativa

La asociación Agro productores Girón, representada actualmente por el Ing. Andrés Illescas, se encuentra ubicada en el cantón Girón y fue creada en el año 2015 por un grupo de jóvenes emprendedores quienes quisieron iniciar un proyecto con un tubérculo poco conocido; la achira. Todo comenzó en el año 2013 con la necesidad de 3 jóvenes de encontrar un nuevo negocio que pudiera ayudar a la economía de su cantón, es así como tras proponer la idea de la achira deciden unirse y empezar a realizar las investigaciones necesarias para ver qué tan viable era el proyecto. Al darse cuenta de que era un fruto que daba como resultado almidón y que era poco común a nivel nacional e internacional, decidieron seguir adelante con el proyecto, es así como adquirieron semillas de achira en Loja y las sembraron en terrenos pequeños al ser únicamente 3 personas a cargo de la inversión.

Con el paso del tiempo más personas se vieron interesadas en este plan y se unieron al mismo llegando al total de 10 personas que se mantienen hasta la actualidad. Con el aporte de cada una de ellas lograron conseguir 6 hectáreas de terreno en donde actualmente siembran y cosechan las plantas de achira. Estos terrenos se encuentran distribuidos en diferentes sectores del cantón Girón como son: Guagrín, Leocapac, Fátima y El Pongo.

Para la legalidad de esta asociación acudieron a registrarse en el Instituto de Economía Popular y Solidaria al igual que al Servicio de rentas internas. En la primera institución mencionada, fue un principal requisito que se presente su respectivo plan estratégico,

para que su proyecto tenga la validez correspondiente. Su objetivo es la recuperación de la importancia y cantidad de achira que se ha perdido en Girón y en todo el Ecuador; pues después de haber realizado la investigación correspondiente, se dieron cuenta de que existen muy pocos sembríos de achira en el Ecuador; es por esto que están decididos a poder llegar a tener una planta procesadora de achira en Girón que es conocido por ser el cantón en el que se puede obtener almidón y pan de achira.

Con respecto al organigrama, cada socio está a cargo de diferentes actividades, sin embargo, todos los socios están encargados de las 2 fases en las que consiste su negocio; la primera, sembrar; la segunda, obtener la materia prima y transformarla, y en cuanto a comercialización y tesorería están designados los diferentes encargados. Para la toma de decisiones realizan reuniones mensuales en las cuales se discuten los temas agendados y se toman las respectivas decisiones mediante votación entre los 10 socios. Como parte del plan entregado al IEPS, también poseen un plan de negocios bien definido y un estudio de mercado que estableció como inversión inicial un monto aproximado de 145mil dólares.

Agro productores Girón cuenta con el apoyo de la Universidad de Cuenca, misma que ayudó en la creación de su logo y marca conocida como *Achirita*, al igual que el diseño de los empaques en los cuales venden su pan de achira. Debido al conocimiento que tienen sus miembros del riesgo de no proteger su marca y logo iniciaron los procesos respectivos para el registro de los mismos, pero lamentablemente no consiguieron registrarlos por falta de presupuesto en ese momento.

En el tema de competitividad, no se sienten afectados por competidores internos pues existen muy pocos en el Ecuador, su competencia se encuentra únicamente en Girón y Santa Isabel en donde recientemente están apareciendo nuevas asociaciones que han comenzado a sembrar achira, sin embargo, consideran que la Asociación Agro productores Girón es la más grande y la principal productora de almidón de achira no solo de la zona sino también del país. Sus competidores más fuertes son empresas de otros países, especialmente de Colombia que venden almidón de achira al Ecuador a precios muy inferiores a los que la asociación puede vender.

Ilustración 3.9 Plantaciones de achira



Fuente: Archivo personal

3.4.4.3 Características del Producto y Producción

Agro productores Girón actualmente ofrece almidón de achira, antes se dedicaban a la venta de pan y helado del mismo, más se dieron cuenta que con el almidón les va mucho mejor. Para conseguir su producto estrella, lo que hacen es sembrar las semillas de almidón, y esperar un lapso entre 9 y 14 meses para cosechar un tubérculo parecido a la yuca. Dependiendo del terreno, el tubérculo se puede cosechar después de un año o un año y dos meses de haberlo sembrado. Es necesario sembrar en un lugar donde se pueda conseguir una gran cantidad de agua y en un terreno que esté entre los 1400 y 2800 msnm para obtener el producto en el menor tiempo posible. Se puede obtener el producto todo el año, es por esto que desean sembrar todos los meses para cosecharlo todos los meses. Una vez cosechado el tubérculo, este pasa a un proceso especial de lavado pues dependiendo de lo bien que se lave, posteriormente se raya y se obtiene el almidón.

En cuanto a la cantidad de producción esta depende del terreno y del tamaño de tubérculo que se forme, por el momento no tienen conocimiento de la cantidad exacta que pueden llegar a obtener debido a que se encuentran en el proceso de cosecha. Pero de experiencias anteriores, tienen en cuenta que en cada hectárea entran 12000 semillas/plantas de achira, de estas se obtiene 80 quintales de tubérculo y después del debido procesamiento han conseguido entre 20 y 40 quintales de almidón de achira

por hectárea mensual. Se utilizan tractores para mover la tierra y para facilitar el proceso de sembrar, pero la etapa de obtener la materia prima, transformarla y empaquetar se realiza únicamente con mano de obra.

Los permisos son una parte fundamental para esta asociación al ofrecer un producto alimenticio, conocen todos los permisos que necesitan obtener; pero por falta de dinero no lo consiguen aún, sin embargo, están en proceso de obtención. Para la comercialización del almidón de achira, ya sea en pocas o grandes cantidades, se utilizan fundas herméticas de plástico en diferentes tamaños, y para la venta de pan de almidón, estos se venden en cajas de cartón que cuentan con diseño gráfico y con la información necesaria. En sus empaques se encuentra el etiquetado correspondiente y a su vez la información nutricional de cada producto. El producto final se vende en quintales, a \$150 cada uno, y en fundas pequeñas, a \$1,50, y fundas grandes a \$2,50.

Ilustración 3.10 Tubérculo de achira



Fuente: Archivo personal

Ilustración 3.11 Empaque de venta para el pan de achira



Fuente: Archivo personal

3.4.4.4 Aspectos Financieros

La asociación no cuenta con un capital común constante pues, hasta el momento los socios no han tenido ganancias debido a que todo el dinero de las ventas va dirigido a pagar los préstamos que realizaron para la compra de terrenos y materia prima, es decir utilidades netas para repartirse entre socios y para la asociación no han logrado alcanzar. El dinero con el que ha aportado cada socio y los préstamos, se han usado para el alquiler y compra de terrenos, compra de semillas, para pagar a personas que se dedican a la cosecha y transformación del producto, y para todos los gastos de registro de la asociación. Todas las inversiones realizadas por Agro productores Girón han sido créditos del Banco del Fomento.

El precio de producción es muy elevado, es por esto que la asociación no logra vender a precios que puedan ser competitivos con el producto que ingresa de otros países. La asociación vende el quintal de almidón de achira en \$150, el Ing. Andrés Illescas nos supo indicar que al Ecuador ingresa almidón de achira de Colombia que se compra a \$90 el quintal, por ende, esto afecta las ganancias y posicionamiento de la asociación en el mercado.

3.4.4.5 Marketing y ventas

Actualmente la asociación tiene un grupo de ventas el cual realiza la entrega de cierto número de quintales de achira, principalmente a las panaderías de Girón las cuales son sus mayores clientes, seguido a estas acuden a ferias realizadas en las diferentes ciudades del país para dar a conocer su almidón y todos los beneficios del mismo. Han

llegado a vender en Cuenca y Quito; en Quito, la asociación abrió una tienda en la que se vendían todo tipo de productos orgánicos de diferentes pequeños productores, y se encontraba no solo su almidón de achira, sino también sus panes y helados de achira; lamentablemente poco tiempo después la cerraron por falta de dinero para pagar el arriendo.

La Asociación ha realizado investigaciones y quisieran llegar a vender el almidón a empresas cuencanas como Cartopel, a fábricas de pañales, de pegamento y productores de bebidas gaseosas, este tipo de empresas usan el almidón de achira que ingresa de otros países o utilizan sustitutos como el almidón de maíz o de yuca que se consigue a precios más bajos; sin embargo, el uso de almidón de achira es mucho más beneficioso.

Agro productores Girón se promociona a través de una página de Facebook, en la que se muestran imágenes de todos sus productos, así también como de las plantaciones y el trabajo que realizan para conseguirlos. Actualmente están en proceso de obtención de su página web, pues cuentan con una, mas necesitan comprar el dominio, pero no lo hacen por falta de dinero. A lo largo de los dos años de existencia de Agro productores Girón ha ido aumentando su clientela a nivel nacional e inclusive han tenido personas de otros países que están interesadas en comprar el producto en cantidades más altas, sin embargo, necesitan más experiencia para posicionarse en el mercado ante su principal competidor: Colombia.

3.4.4.6 Export Audit

	Puntaje
Estructura Organizativa	47
Aspectos Financieros	24
Características del producto/producción	42
Aspectos de marketing y ventas	26
Total	139

La estructura organizativa de esta asociación generó 47 puntos de 60, debido al número de competidores existentes en el mercado, tener una imagen corporativa pero no estar registrados en el IEPI para protegerla y la poca experiencia que tienen. En cuanto a los aspectos financieros obtuvo 24 puntos, pues el hecho de haberse endeudado tanto para poder iniciar, no les ha permitido obtener ganancia alguna, todo se destina a pagar

préstamos mas no a generar un ingreso a los miembros y más allá de eso, poder reinvertir para el bien de la Asociación.

Las características del producto/producción tuvo 42 puntos de 60, debido a la inexistencia de nivel tecnológico que podría ayudar a que el proceso sea más eficaz y eficiente y a la carencia de certificados para su producto. En marketing y ventas logró 24 puntos pues sus ventas actualmente están reducidas al mercado local y en ciertas ocasiones en ferias realizadas en diferentes ciudades del país. El total alcanzado por Agro productores Girón es de 139 puntos, que representan un 73% del total, encontrándose dentro del rango que tiene posibilidad de exportar sus productos a través de la mejora de ciertos aspectos de la Asociación.

3.4.5 Asociación Vida y Naturaleza

3.4.5.1 Perfil

Nombre de la Asociación/Empresa	Año de establecimiento
Asociación Vida y Naturaleza	2015
Productos	Ubicación
Jabones	Chumblín, San Fernando.
Champú	A una cuadra del parque central.
Aceites	Coordenadas
Pomadas	(-3.1301157,-79.2428985)
Protectores de labios	
Presidente(a)	Sra. Doris Espinoza
Teléfono	0981936274
Fecha de la Entrevista	11 de septiembre de 2017

3.4.5.2 Estructura organizativa

La Asociación Vida y Naturaleza está conformada por 10 madres de familia que desarrollan sus actividades desde el 2015 en la parroquia de Chumblín, en el cantón San Fernando. Se formó inicialmente con el objetivo de ayudar a los niños de Chumblín ya que la mayoría estaban sufriendo de desnutrición, estas madres de familia decidieron unirse ya que sus hijos también estaban afectados por la falta de alimentos y de información acerca de la nutrición correcta que debían recibir los niños. La empresa minera INV les ayudó con talleres dictados por una nutricionista que les enseñó a cultivar sus propios alimentos de una manera orgánica y a preparar correctamente la comida.

De la misma manera, la nutricionista les enseñó a realizar productos naturales como jabones, champú, aceites, pomadas y protectores de labios, utilizando plantas que se pueden conseguir fácilmente en la zona. Actualmente, el objetivo es seguir creciendo como una asociación que se dedica a elaborar artesanalmente productos completamente naturales y orgánicos que se caracterizan por el uso de plantas medicinales, sin ingredientes que afecten la salud de las personas ni el medioambiente. La Asociación cuenta con RUC, no posee organigrama, únicamente han elegido a la Sra. Doris Elizabeth Espinoza como presidenta, ella es la que representa a la asociación y se encarga de comunicar sobre reuniones, problemas, ferias a las que han sido invitadas o cualquier tema a todas las mujeres que son miembros. Se llevan a cabo reuniones cada 15 días en las que se toma todo tipo de decisiones por medio de votación.

Actualmente ya cuentan con los envases necesarios para vender y distribuir sus productos, sin embargo, debido a que la asociación empezó recién hace un año con el proyecto de la elaboración de productos aún no cuentan con un logo ni marca; pero se encuentran en proceso de conseguirlos. En el cantón existe otra asociación que elabora productos naturales; sin embargo, la Asociación Vida y Naturaleza no se ve afectada por este competidor, ya que la competencia elabora algunos de los mismos productos, pero en cantidades pequeñas.

Ilustración 3.12 Miembros de la Asociación Vida y Naturaleza



Fuente: Archivo Personal

Ilustración 3.13 Estudiantes junto a la Sra. Doris Espinoza



Fuente: Archivo Personal

3.4.5.3 Características del producto y producción

Todos los productos son elaborados artesanalmente, no se utiliza ningún tipo de maquinaria y los ingredientes son completamente orgánicos. Las 10 mujeres se encargan de sembrar y cosechar la mayoría de las plantas que necesitan para la elaboración y las que no tienen las compran localmente, pero se aseguran de que todas las plantas que utilizan sean sin químicos ni pesticidas. Los productos que ofrecen son: champú para el crecimiento del cabello, champú para la caída del cabello, aceites alcanforados, jabones, pomadas y protectores labiales. El proceso de elaboración no es complicado y es similar para todos los productos, a continuación, se explica brevemente el proceso de cada uno de los productos que ofrece la asociación:

- Champú: Se utiliza varias plantas medicinales tradicionales y frutas, por ejemplo, la tucara, aguacate, romero, sábila, piña y limón; dependiendo del tipo de champú y el uso al que este destinado. Estos ingredientes naturales se los agrega a una mezcla de jabón base, vitamina e y loor que adquieren en Cuenca.
- Jabón: Se deja hervir 45 minutos la manzanilla y otras plantas dependiendo del jabón, dejan 15 minutos en reposo y se lo mezcla con el jabón base, vitamina, base de café, avena, miel y esencias.
- Pomadas para los huesos: Se hierve eucalipto, pino y ortiga en vaselina, se agrega vitamina y se elabora una mezcla agregando alcanfor y sábila

- Protectores de labio: Hervir la menta con vaselina, se agrega esencia de naranja o menta, vitamina e y aromatizante, se lo envasa, se deja reposar y lo etiquetan.
- Aceites alcanforados: Se hierven ortiga y una mezcla de plantas en aceite de canola a fuego lento y al momento de envasar se coloca una pastilla de alcanfor y flores de romero en cada envase.

El producto que más venden son los champús, estos los venden en envases de 50ml a un precio de \$3,50, los jabones se venden en forma de cuadrados pequeños y a \$1,50, las pomadas y los aceites alcanforados tienen un precio de \$3,00 y los protectores de labios se venden en presentaciones de dos tamaños a un precio de \$1,50 y \$2,00.

Los envases para sus productos que son de plástico y de vidrio y las etiquetas las compran en la ciudad de Cuenca. Así también como el jabón base, el aceite base, la vaselina, aromatizantes y vitamina e que compran en el almacén J&M. Todo el tiempo cuentan con materia prima ya que la mayoría de plantas ellas mismas las cosechan mientras que otras las consiguen en la zona. Actualmente las productoras realizan pedidos de hasta 50 de cada uno de sus productos y si están en capacidad de producir en mayor cantidad. Están en proceso de conseguir todos los permisos y certificados necesarios para poder comercializar sus productos.

Ilustración 3.14 Productos de la Asociación Vida y Naturaleza



Fuente: Archivo Personal

3.4.5.4 Aspectos Financieros

Las ganancias que obtienen de la venta de los productos se reparten en partes iguales entre todas las socias, pero siempre dejan un porcentaje en un *fondo común* de la

Asociación para comprar los materiales necesarios y para cualquier gasto que se presente. La Asociación no tiene deudas, desde el inicio se han financiado con su propio dinero y gracias a la ayuda de la empresa minera INV que realizó los primeros aportes no reembolsables para poner en marcha el negocio.

Debido al gran apoyo de la empresa minera, la asociación no ha tenido mayores gastos ya que INV les ha ayudado con los envases para vender sus productos, etiquetas y la materia prima que las socias no tenían en sus cosechas; además, la empresa INV ayuda a la Asociación con un lugar en el que las mujeres elaboran sus productos todas las semanas; sin embargo, la empresa minera planea conseguir que poco a poco la asociación pueda funcionar por sí sola, por el momento continúa ayudado a estas mujeres con los primeros pasos y las pautas para que consoliden la asociación y obtengan su propia forma de ingreso monetario.

3.4.5.5 Marketing y ventas

La Asociación Vida y Naturaleza vende sus productos principalmente en el mercado local. La mayor venta de productos se da durante el mes de diciembre y en ferias en San Fernando y en la ciudad de Cuenca.

No cuentan con ningún tipo de herramientas publicitarias, sus productos son conocidos localmente y únicamente se dan a conocer en más mercados mediante su participación en ferias. Venden sus productos de manera directa. Consideran que sí están en capacidad para aumentar su cantidad de producción y para adecuar sus productos dependiendo de la necesidad y requerimientos de los clientes.

3.4.5.6 Export Audit

	Puntaje
Estructura Organizativa	31
Aspectos Financieros	25
Características del producto/producción	42
Aspectos de marketing y ventas	11
Total	109

La Asociación obtuvo 31 puntos en el aspecto correspondiente a la estructura organizativa, este puntaje se debe a que no cuenta con un plan estratégico correctamente definido, a pesar de que mantienen un objetivo en mente, lo ponen en práctica de una manera muy frágil; su organigrama únicamente consiste de una

presidenta y una tesorera, no poseen una imagen corporativa y aún tienen aspectos por desarrollar ya que recién llevan dos años en el mercado. En los aspectos financieros alcanza un puntaje de 25 de los 40 puntos totales, la asociación no lleva contabilidad y tendría dificultad para conseguir financiamiento por sus propios medios, cuentan con terrenos que podrían ser usados como garantías para obtener préstamos, sin embargo, las 10 socias son personas de escasos recursos; la asociación funciona esencialmente gracias al apoyo de la empresa minera INV.

Cuentan con productos que puede llegar a tener acogida en el mercado debido a que son completamente naturales y orgánicos, es innovador en el sentido de que ofrecen productos de belleza e higiene elaborados con plantas medicinales muy efectivas que dan muy buenos resultados, por eso han obtenido un puntaje de 42 en las características del producto. Sin embargo, tienen déficit en la parte productiva ya que no cuentan con ningún tipo de tecnología o maquinaria que facilite el proceso productivo, tampoco han obtenido las licencias o certificados necesarios para la venta de sus productos. Tienen un gran déficit en el aspecto publicitario, no manejan ninguna herramienta publicitaria para promocionan su producto, y no poseen fichas técnicas de sus productos.

Su puntaje le da un total de 109, el cual representa el 59% del puntaje máximo, esto significa que la asociación no está lista para exportar; cuenta con un buen producto y puede llegar a tener el potencial de alcanzar mercados más lejanos. Sin embargo, aún debe mejorar en todos los aspectos para ser más eficiente al momento de producir, para poder obtener mayor financiamiento y mejorar sus ventas.

3.4.6 Asociación Natividad de Chumblín

3.4.6.1 Perfil

Nombre de la Asociación/Empresa	Año de establecimiento
Asociación Natividad de Chumblín	2007
Productos	Ubicación
-Dulce de chamburo -Conserva de chamburo -Yogurt de chamburo	Chumblín, San Fernando. Calle 4 de mayo, a media cuadra del parque central
	Coordenadas
	(-3.1300357,-79.2419956)
Presidente(a)	Sra. Patricia Guiñin
Teléfono	0981735770
Fecha de la Entrevista	12 de septiembre del 2017

3.4.6.2 Estructura organizativa

La Asociación Natividad de Chumblín se formó en el año 2007, y desde la fecha se han dedicado a elaborar conservas, mermeladas, yogurt de chamburo, y últimamente ha comenzado a vender dulce de leche. Las 6 mujeres que actualmente son parte de esta asociación realizan sus actividades en Chumblín en el cantón San Fernando, ya que todas ellas viven en esta parroquia. Cuentan con RUC y están registradas como persona jurídica desde el 27 de marzo de 2007.

La asociación se formó gracias al apoyo de la empresa minera INV metales que en el 2007 tenía el nombre de Ayangora, esta empresa llegó a Chumblín y como parte de su trabajo para ayudar a la comunidad comenzó a visitar las parroquias de San Fernando impulsando y ayudando a mejorar los huertos familiares, en el recorrido se percató que en la mayor parte de las familias de Chumblín se cosecha el chamburo, es por esto que juntó a las mujeres y formaron la asociación para buscar una manera de transformar y darle un valor agregado a este fruto, fue así como decidieron elaborar el dulce de chamburo. La presidenta de la asociación, Patricia Guiñín nos comentó que ese mismo año habló con el alcalde para que ellas pudieran participar en una feria realizada en San Fernando el 30 de mayo de 2007, fue ahí donde vendieron por primera vez su producto.

La presidenta indicó que en un comienzo contaban con un organigrama bien establecido, pero debido a que algunas socias han dejado la asociación la directiva que estaba registrada se encuentra caducada. Sin embargo, aún tienen elegida a una presidenta que les representa para cualquier feria o reunión con autoridades, así también como una tesorera. Se llevan a cabo reuniones mensuales en las que se toman decisiones por votación de todas las socias y de manera equitativa.

Lamentablemente, la asociación no posee ningún logo o marca; en sus productos, es por la falta de estos que no pudieron vender sus productos en la cadena de supermercados del grupo La Favorita. Pero ya han realizado un convenio con estudiantes de la Universidad del Azuay para que les ayuden con el diseño de un logo. No se utiliza ningún tipo de maquinaria en el proceso de elaboración, todo se realiza de manera artesanal y el producto es libre de conservantes e ingrediente artificiales. En cuanto a los competidores, existe un grupo de personas en Chumblín que elabora yogurt de chamburo en pequeñas cantidades, la presidenta considera que ellos podrían

ser sus competidores. Pero no existe otra asociación o empresa que produzca mermelada o conservas de chamburo.

Ilustración 3.15 Fotografías de la Asociación



Fuente: Archivo personal

Ilustración 3.16 Estudiantes junto a la Sra. Patricia Guiñín



Fuente: Archivo personal

3.4.6.3 Características del Producto y Producción

La asociación cuenta con cuatro productos: mermelada de chamburo, conserva de chamburo, yogurt de chamburo y dulce de leche. El producto que más venden es el yogurt de chamburo y es el que elaboran en mayor cantidad, 200 botellas de 1 litro al mes. De la conserva de chamburo, la mermelada de chamburo y el dulce de leche

elaboran 50 envases en dos tamaños diferentes, de cada uno de ellos, es decir, 150 envases al mes en total.

La asociación si contaba con permisos de producción y con el registro sanitario de todos los productos, pero actualmente los permisos no se encuentran vigentes debido a su reciente caducidad, la no renovación se ha dado debido a que no han producido de manera regular en el año por falta de clientes. Sin embargo, cada uno de sus productos lleva una etiqueta en la que está especificado los ingredientes, la información nutricional, el semáforo de alimentos exigido por el Ministerio de Salud Pública, junto con el nombre de la asociación y el nombre del producto.

A continuación, se explica el proceso de producción de cada producto:

- Mermelada de chamburo: Se compra una parte de la cantidad de chamburo que se necesita y otra parte siembran y cosechan las socias, se clasifica la fruta, se pela y se corta, después la cocinan en agua, agregan azúcar y la hacen hervir. Este proceso toma 3 horas en un día para producir cerca de 45 dulces.
- Conserva de chamburo: Se cocina el chamburo pelado y cortado en una olla de presión y después se agrega el almíbar, se lo envasa y por último se etiqueta.
- Yogurt de chamburo: Se agrega fermento en la leche se deja reposar un día y se agrega el chamburo, se lo envasa y se etiqueta.

El yogurt se vende en botellas de plástico de 1 litro a un precio de \$2,00, y la mermelada y conserva en envases de vidrio grandes que contienen 450g se venden en \$3,50 y también en envases más pequeños de 225g. La asociación compra el azúcar a diferentes proveedores en Girón y Cuenca, los envases de vidrio son enviados desde Quito, las botellas de plástico las adquieren de un proveedor en Cuenca y las etiquetas en la papelería 9 de octubre de Cuenca.

El ciclo de producción es constante casi todo el año, producen en mayor cantidad en septiembre y octubre con eso se abastecen para los meses de noviembre y diciembre cuando tienen un poco de dificultad para conseguir el chamburo, la asociación está considerando tener su propio invernadero para contrarrestar este problema. La planta de chamburo se demora dos años y medio en dar fruto desde que se siembra la planta y da fruto constantemente desde enero hasta octubre.

Ilustración 3.17 Productos de la Asociación Natividad de Chumblín



Fuente: Archivo personal

Ilustración 3.18 Conserva de chamburo



Fuente: Archivo personal

3.4.6.4 Aspectos Financieros

Las ganancias que obtiene la asociación la reparten el 50% para las 6 socias en partes iguales, mientras que el otro 50% lo dejan para el capital común de la asociación, el cual lo utilizan para la compra de envases, etiquetas, materia prima, además para el pago de arriendo del local, agua y luz. Hasta el momento no han tenido la necesidad de realizar crédito o prestamos de ningún tipo, pero de ser necesario si están dispuestas a hacerlo para aumentar su producción o implementar tecnología a su proceso de elaboración.

3.4.6.5 Marketing y ventas

La Asociación vende la misma cantidad de productos durante todo el año y tiene un incremento de ventas en el mes de diciembre, lo cual les afecta de cierta manera debido a que durante esta época es más complicado conseguir el fruto. Su cliente principal es la empresa minera INV quienes compran su producto frecuentemente, gracias a ellos este ha llegado en pequeñas cantidades a Canadá. Además, han llegado a vender en Tarqui en el almacén “La Yunta”, hasta el 2016 vendieron en Cuenca en los supermercados “El Gran Sol”, actualmente venden en el parque El Paraíso los fines de semana y en un supermercado el cual la presidenta no recordaba el nombre. En todos los casos la asociación vende de manera directa sin necesidad de intermediarios.

No manejan redes sociales o una página web, su publicidad se hace mediante volantes que entregan durante las ferias en las que frecuentemente participan. Al preguntarle a la presidenta si la asociación estaría en capacidad de adaptar sus productos dependiendo de la demanda de los clientes y aumentar la cantidad de producción nos indicó que, si están en capacidad de hacerlo, al momento su única limitante es la falta de mercado.

3.4.6.6 Export Audit

	Puntaje
Estructura Organizativa	28
Aspectos Financieros	26
Características del producto/producción	44
Aspectos de marketing y ventas	13
Total	111

La Asociación tiene establecido un plan estratégico, sin embargo, su objetivo y visión se han visto afectados a lo largo de los 10 años que llevan en el mercado y ahora los cumplen parcialmente. Tiene algunos problemas en su estructura organizativa, obtuvo 28 puntos en este aspecto, lo que representa menos del 50% del puntaje máximo, tiene un organigrama muy débil debido a que es una asociación pequeña que no requiere de un nivel administrativo muy alto, una de las socias fue elegida como presidenta y otra como tesorera; otro punto que les afecta es el no contar con logo ni marca y no utilizar maquinaria para la producción, todo se realiza de manera artesanal. En el aspecto financiero carecen de contabilidad lo cual es primordial para que mantengan un

registro de sus ingresos y gastos; tampoco cuentan con garantías que les ayude a obtener créditos para expandir la capacidad de la asociación.

Tiene una puntuación de 44 puntos en las características del producto y la producción, el cual es relativamente alto debido a que cuentan con un producto diferente que no se encuentra fácilmente en el mercado, es elaborado de un fruto que puede llamar la atención de los clientes, sin embargo, la carencia de maquinaria da como resultado que el proceso productivo sea ineficaz. No utiliza herramientas publicitarias, lo que dificulta que más personas conozcan sobre su producto, tampoco poseen fichas técnicas para controlar la cantidad de materia prima y manejar de mejor manera su producción. El puntaje total de 111 indica que la asociación necesita mejorar en varios aspectos para poder llegar a exportar su producto que puede ser apetecido por mercados extranjeros debido a que es una planta exótica.

3.4.7 Productos Lácteos San Fernando

3.4.7.1 Perfil

Nombre de la Asociación/Empresa	Año de establecimiento
Productos Lácteos San Fernando	1987
Productos	Ubicación
-Yogurt	San Fernando. Jesús Arriaga y Camilo
-Queso	Coordenadas
	(-3.1472353,-79.2482233)
Presidente(a)	Sr. Martín Gavilanes
Teléfono	0999618637
Fecha de la Entrevista	21 de septiembre de 2017

3.4.7.2 Estructura organizativa

Productos Lácteos San Fernando es una empresa que se formó gracias a un legado familiar de 60 años de experiencia en la producción de leche, es muy conocida en todo el cantón de San Fernando e inclusive en la ciudad de Cuenca y otras ciudades de la costa. El dueño de la empresa y presidente, Martín Gavilanes comentó que la producción de quesos y leche se ha llevado a cabo desde el año 1987, a lo largo de los años ha ganado experiencia y en la actualidad la empresa ha crecido y cuenta con su propia planta procesadora de lácteos en la que llevan trabajando durante dos años.

En la planta trabajan 9 empleados que se encargan del procesamiento de leche y obtención de productos finales como el queso y yogurt. El presidente supo indicar que

el objetivo de la empresa es *Ofrecer productos lácteos sanos que cumplan con todas las normas de sanidad y elaborados con productos limpios libres de hormonas o ingredientes adicionales artificiales*. La empresa tiene establecido un organigrama, y cuenta con un RUC para realizar todas sus actividades comerciales. El presidente es el que se encarga de la toma de decisiones principales y para ciertas decisiones toma en cuenta la opinión de los trabajadores de la planta. Para la venta de sus productos la empresa cuenta con un logo y marca que están debidamente registradas en el IEPI. La empresa cuenta con maquinaria para empacar, para pasteurizar elementos de laboratorio, para analizar la leche, ciertas maquinarias de producción y mano de obra para algunas partes del proceso.

Existen 20 microempresas en San Fernando que se dedican a la producción de quesos, el presidente considera que es bueno para la empresa tener competidores ya que es una razón que le impulsa a mejorar constantemente su producto, elaborado con la mejor leche, sin antibióticos, químicos o bacterias. El presidente está seguro de que su empresa es una de las pocas del sector que compra y utiliza únicamente leche a personas que pueden asegurar que no contiene elementos que afecten a la salud de las personas.

Ilustración 3.19 Estudiantes junto al Sr. Martín Gavilanes, presidente de la empresa



Fuente: Archivo personal

3.4.7.3 Características del Producto y Producción

La empresa produce queso y yogurt, de estos dos el producto que más se vende es el queso. La cantidad de producción diaria es de 390 quesos de 500g, 50 quesos de 25

libras y 120 litros de yogurt a la semana; este último producto es nuevo para la empresa ya que se inició hace 2 meses la producción de yogurt. En épocas de escasez de leche en San Fernando, la empresa también se dedica a la compra y venta de leche, ya que Productos Lácteos San Fernando compra la leche que va a utilizada para la elaboración de sus productos principalmente a proveedores de Tarquí, debido a que estos aplican las técnicas de obtención de leche correctas y que cumplen con los requisitos de higiene requeridas por la empresa.

La planta procesadora trabaja todos los días del año sin parar, la producción no puede detenerse, Martín Gavilanes está siempre presente para supervisar la actividad de la planta. La empresa cuenta con todos los permisos, licencias y certificados requeridos por la ley y cumple con las condiciones de sanidad que establece el ARSA. Los productos se venden en los envases adecuados para su distribución, el yogurt se envasa en botellas de plástico que contienen un litro y para empacar el queso se utiliza un plástico especial para alimentos que se conoce como plástico 100% virgen, estos empaques adquieren de la empresa Ecoplas de Machala. El precio de venta del queso fresco de 500gr es \$2,10, el queso semimaduro de 500gr se vende a \$3,00 y el queso que se vende por libra tiene un precio de \$1,60 por libra. En cuanto al yogurt, tiene un precio de \$1,60 la botella de un litro.

La empresa cuenta con fichas técnicas de sus productos. El proceso de producción inicia con el ingreso de los tanques recolectores de leche de la empresa, posteriormente se realiza un análisis de la leche, una vez verificada que no contiene antibióticos, se pasteuriza la leche y se la transforma en queso y yogurt. Una vez empacados los productos, los camiones repartidores se encargan de distribuirlos en San Fernando, Girón y otros cantones cercanos del Azuay; la empresa también tiene clientes de El Oro que compran directamente en la planta y se encargan de la distribución, además envían sus productos a ciertos clientes de la provincia del Guayas.

meses de agosto y septiembre que la venta baja y también cuando existe sobre producción de leche.

3.4.7.6 Export Audit

	Puntaje
Estructura Organizativa	52
Aspectos Financieros	38
Características del producto/producción	55
Aspectos de marketing y ventas	25
Total	170

Esta pequeña empresa alcanzó el mayor puntaje de todos los actores analizados; está correctamente organizada debido a que tiene varios de experiencia, su plan estratégico y la imagen corporativa se encuentran bien desarrollados y se ponen en práctica. El puntaje de 52 que alcanzó representa el organigrama correctamente formado, su cumplimiento con todos los requisitos tributarios y legales, además de los puntos ya mencionados. A pesar de que tiene 55 puntos en el producto y producción, se puede decir que la empresa puede mejorar en este aspecto debido a que el producto que ofrece no lo diferencia de los que ya existen en el mercado, es necesario que se diversifique la producción. Pero en la parte productiva se cumple con todos los certificados y licencias necesarias, incorpora maquinaria en el proceso productivo y se llevan a cabo controles de calidad todo el tiempo.

El propietario de la empresa posee bienes que pueden servir de garantías para la obtención de créditos bancarios, las ganancias que se obtienen se reinvierten para agrandar la planta de producción y expandir la empresa. Tiene falencias en la parte publicitaria ya que no destina ninguna parte de su presupuesto para la promoción de los productos o dar a conocer su marca, sin embargo, si cumple con los puntos referentes a atención al cliente y fichas técnicas.

3.5 Conclusiones del Capítulo

Después de haber realizado el trabajo de campo y de elaborar los informes de cada empresa y asociación se pueden observar, tanto en el cantón de Girón como San Fernando, que existen muy pocas asociaciones que podrían tener el potencial de internacionalizar sus productos primero deben atravesar un largo proceso de mejoramiento en todos los aspectos: organizativo, marketing y ventas, productivo, y

financiero. Son cantones que cuentan con pocos recursos para brindar apoyo a las personas para que puedan sacar adelante sus proyectos y emprendimientos, básicamente cada empresa y asociación avanzan por sus propios medios y conocimientos. De todas las empresas existentes en San Fernando y Girón, únicamente la empresa productora de queso y yogurt, Lácteos San Fernando, es pequeña, todas las demás son consideradas micro empresas asociadas.

Se puede destacar la falta de nivel tecnológico, la poca innovación en productos y la inexistencia de empresas medianas que puedan llegar a competir en el mercado. Las asociaciones analizadas no son grandes y no están correctamente organizadas; sin embargo, estas cuentan con productos que tienen gran potencial. Las asociaciones de la zona trabajan con muy poco, y en la mayoría de los casos con ningún, apoyo estatal; las asociaciones que han desarrollado productos con cierto nivel de innovación tienen el apoyo de la empresa minera INV que está ubicada en San Fernando, esta empresa privada se ha encargado de formar estas organizaciones y les brinda la ayuda necesaria para que continúen creciendo y desarrollándose.

Capítulo 4

DIAGNÓSTICO DE LA OFERTA EXPORTABLE DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE LOS CANTONES GIRÓN Y SAN FERNANDO.

Este capítulo tiene como finalidad exponer a través de un análisis FODA y FODA cruzado, los puntos débiles y fuertes de las asociaciones entrevistadas en el capítulo anterior, de igual manera las potencialidades que poseen a través de aprovechar sus oportunidades y conocer las limitaciones resultado de sus amenazas. Todo esto permitirá al lector de este trabajo de titulación, entender el porqué del puntaje otorgado a cada asociación en el capítulo III.

4.1 Asociación de Plantas Medicinales Kimsacocha

4.1.1 Análisis FODA

- **Fortalezas**

-Cuentan con un buen número de personas, con la organización correcta, podrían ocuparse de diferentes actividades para que su asociación prospere.

-Poseen una buena comunicación al mantener reuniones semanales y poder decidir sobre temas importantes.

-El hecho de que tengan una marca les permite diferenciarse en el mercado.

-Tienen más de 7 años de experiencia en el mercado lo que ha ayudado a la Asociación a posicionarse de cierta manera.

-Las ganancias que obtienen son buenas por cada producto que venden, especialmente porque los costos de producción son muy bajos.

-Está conformada por varias familias que poseen garantías para facilitar el acceso a créditos o préstamos.

- **Oportunidades**

-La Asociación es la única en el cantón y de las pocas en el Ecuador que se dedica a la producción y empaquetado de horchata.

-La preferencia por productos naturales y libres de químicos o conservantes sigue aumentando en la población, es por esto que la Asociación puede aprovechar este mercado.

-Los precios de productos orgánicos que se pueden encontrar en mercados son muy elevados y la asociación vende sus productos a precios asequibles para todo público.

-Los ungüentos que ofrece la Asociación se pueden utilizar como medicina natural alternativa al ser famosos por ser muy efectivos.

-Los jabones y champús son elaborados sin químicos ni componentes artificiales a diferencia de los que se producen industrialmente.

- **Debilidades**

-No poseen productos innovadores o con características nuevas que puedan atraer a más clientes.

-No cuentan con licencias o certificados para sus productos y tampoco se encuentran en proceso para obtenerlos.

-Las personas dentro de la organización no tienen actividades asignadas por lo cual se entorpece de cierto modo la cadena de producción.

-Las capacitaciones para la mejora de la Asociación en todos los aspectos no es muy seguida.

-No cuenta con las fichas técnicas de sus productos que faciliten reconocer las ventajas que poseen.

-No tienen ningún tipo de maquinaria o nivel tecnológico alguno que les permita ser más eficientes.

- **Amenazas**

- Las industrias de productos de higiene, medicinales y de consumo pueden ofrecer productos más novedosos utilizando los mismos productos.

- El número de competidores aumenta todo el tiempo.

-Posee competidores más grandes en la ciudad, los cuales cuentan con tecnología necesaria para tener una gran producción.

4.1.2 FODA cruzado

- **Potencialidades**

La Asociación puede llegar a aprovechar la necesidad de productos orgánicos a bajo costo que demanda el mercado para así encontrar nuevos clientes en mercados más allá del local. Gracias a que cuenta con 10 personas que se dedican a la elaboración de los productos, pueden llegar a aumentar su cantidad de producción para cubrir parte

de la demanda. Además, una de las fortalezas de la Asociación Kimsacocha que puede ayudarles a ampliar su potencial es el hecho de que estas 10 mujeres cuentan todo el tiempo con la materia prima que necesitan para elaborar sus productos y los obtienen a bajo costo debido a que la asociación tiene la capacidad de sembrar y cosechar las plantas medicinales, lo que disminuye el precio al que se vende el producto final. La Asociación puede llegar a conseguir todos los permisos necesarios para la venta de sus productos en tiendas y supermercados, lo que les permitiría llegar a más clientes.

- **Limitaciones**

Las principales limitaciones de la asociación, se ven ligadas a la falta de capacitación que tienen sus integrantes no solo en temas de mejora de producción, sino también en mejorar su presentación y ser competitivos en el mercado. Los productos que ofrece Kimsacocha tienen un gran potencial para conseguir un mercado más amplio, sin embargo, no se han dado las mejoras necesarias en cuanto a los canales de venta o asignación de actividades a los diferentes miembros de la organización para que así, cada quien enfocado en cierto ámbito pueda sacar adelante sus productos. Otra fuerte limitación es su enfoque, si bien es cierto tienen miras a exportar en un futuro, únicamente se encuentran enfocados en mercados locales y no van más allá de los mismos, arriesgándose en mercados lejanos que les permitan reconocer cual es la demanda y complacer la misma.

4.2 Asociación Vida y Naturaleza

4.2.1 Análisis FODA

- **Fortalezas**

-Cuenta con envases adecuados para la distribución y venta de sus productos y con etiquetas con diseños que pueden llamar la atención de los clientes.

-Participación y aporte de las 10 socias, lo que les permite seguir avanzando y mejorando sus técnicas de producción con la ayuda de la especialista en sus capacitaciones cada 15 días.

-Productos completamente naturales, orgánicos y efectivos, elaborados sin químicos dañinos para la salud, con plantas medicinales que no contienen pesticidas.

-Ofrecen aceites, pomadas, champús, jabones y protectores labiales elaborados de manera artesanal y orgánica que son demandados en el mercado.

-La Asociación siembra y cosecha algunas de las plantas que necesita, esto les permite obtener su producto a bajos costos de producción.

-Constante capacitación y creación de productos más apetecidos en el mercado.

-Bajo costo de sus productos, con lo cual más personas pueden adquirirlos.

- **Oportunidades**

-Aumento de la demanda de productos de belleza libres de químicos, la Asociación se caracteriza por la elaboración orgánica de sus productos, teniendo como principales componentes plantas con múltiples beneficios.

-Existencia de pocos competidores les permite agrandar el mercado pues pueden ofertar productos con cierta innovación apetecida en el mismo.

- **Debilidades**

-La Asociación no cuenta con nivel tecnológico.

-No cuentan con un logo o marca que ayude a identificar sus productos; sin embargo, saben la importancia de contar con una imagen que los diferencie en el mercado, es por esto que están en proceso de conseguirlo.

-No cuentan con bienes inmuebles o garantías necesarias para acceder a un préstamo o crédito y así poder aumentar su producción.

-Tiene dificultad de llegar a mercados más allá del local.

- **Amenazas**

-Ya se ofrecen productos iguales o parecidos que cumplen con la misma función.

-Imposición de marcas más conocidas, a nivel nacional que ofrecen productos de belleza e higiene.

-Empresas más grandes que tienen mayor producción y posición en el mercado.

4.2.2 FODA cruzado

- **Potencialidades**

La Asociación Vida y Naturaleza tiene una gran ventaja en el mercado la cual es la escasez de competencia existente, por lo cual debería aprovechar el número de socias que posee asignándoles actividades específicas que les permitan darse a conocer en todos los mercados posibles y así ir poco a poco posicionándose, una vez posicionadas como marca, y dando a conocer los productos que poseen, podrían elaborar aún más productos que atraigan la atención de la gente que opta por productos libres de

químicos como los que se desarrollan en esta asociación. Se puede aprovechar la oportunidad de que la gente prefiere adquirir productos a bajo costo para fidelizar a la clientela con lo que ofrecen.

- **Limitaciones**

Una limitante para la Asociación es la carencia de nivel tecnológico que dificulta la elaboración de sus productos en mayor cantidad, lo que no les permite aprovechar la demanda que existe de los mismos. El hecho de implementar un nivel de tecnología permitirá que por más que otros grupos quieran ofrecer los mismos productos, no puedan alcanzarlos pues están un paso más adelante en la creación de estos. La inexistencia de un logo o marca bien elaborados no permite que se diferencie o reconozca a estos productos por lo que alcanzar mercados más allá de los locales se dificulta.

4.3 Asociación Talanquera

4.3.1 Análisis FODA

- **Fortalezas**

-Cuenta con un objetivo establecido el cual encamina a la Asociación a mejorar sus técnicas, aumentar su producción y disminuir sus costos de producción.

-El invernadero que pertenece a la Asociación les ayuda a aumentar la cantidad de fruto que pueden obtener de cada planta, de la misma manera gracias a este pueden contar con una cantidad constante de producto todo el año, sin verse afectados por los cambios climáticos.

- **Oportunidades**

-Al ser un producto de primera necesidad siempre va a haber demanda del mismo.

-La Asociación podría aprovechar que cuenta con el tomate como materia prima para transformarlo en otro tipo de productos que tengan algún valor agregado y que sean más demandados en el mercado.

-Pueden expandirse y recibir apoyo del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

- **Debilidades**

-Pocos miembros dentro de la Asociación pues únicamente cuentan con 7 personas

-No tienen ningún tipo de logo o marca que permitan diferenciarlos en el mercado al cual llegan sus productos.

-No cuentan con ningún tipo de nivel tecnológico siendo la mano de obra la única utilizada.

-No cuentan con certificados para la comercialización de su producto

-Las capacitaciones de sus miembros se dan entre largos lapsos de tiempo por lo cual no pueden tener una mejora continua en su producción

-Nula diversificación de productos

- **Amenazas**

-Tienen una gran cantidad de competidores al ofrecer productos de primera necesidad, y aún más cuando otras organizaciones del mismo cantón se dedican a los mismos productos

-Otros competidores ofrecen el mismo producto, pero con valor agregado siendo preferidos por los consumidores.

-Los empaques en los cuales envían sus productos son poco adecuados para el comercio de los mismos al no tener un mínimo grado de seguridad para la protección de los tomates.

4.3.2 FODA cruzado

- **Potencialidades**

El hecho de que tengan como proyecto agrandar su invernadero ayudaría mucho a la Asociación pues los productos que ofrece son de primera necesidad porque lo que entre más se ofrezca y abastezca el mercado más ganancias podrán tener. Al contar con una buena organización, podría realizar una nueva distribución de actividades que les permita ocuparse a todos los miembros y expandir sus tareas a asuntos de ventas y logística.

- **Limitaciones**

La gran competencia existente les afecta de manera directa pues sus productos no pueden ser escogidos ante la competencia por su clientela fidelizada, sumando a esto el hecho de que carecen de logo o marca, lo cual no les permite llegar a los mercados esperados. Los empaques en los cuales se vende su producto tampoco son los adecuados, pues demuestran poca iniciativa y poca seguridad del producto. Finalmente, el ofrecer únicamente tomate riñón, fuera una ventaja si produjeran en cantidades muy grandes por lo que tuvieran que dedicarse solo a eso, mas esto no es

así y al no contar con más productos que le permitan conocer al cliente su calidad no permite que se posicionen en el mercado.

4.4 Asociación Natividad de Chumblín

4.4.1 Análisis FODA

- **Fortalezas**

- El fruto que utilizan para sus productos no se puede obtener fácilmente y no es común, gracias a esto pueden atraer más clientes.

- Su producto ya ha llegado a mercados internacionales a través de intermediarios.

- Los precios que maneja la Asociación son muy bajos y completamente asequibles para el público en general.

- Utilizan el semáforo de alimentos que exige el Ministerio de Salud Pública para la venta de productos alimenticios procesados.

- **Oportunidades**

- Actualmente su producto es inexistente en el mercado, lo que significa que no tienen competidores; la Asociación puede aprovechar esta ventaja diferenciadora para ganar clientes rápidamente.

- Existen cadenas de supermercado a las que pueden comenzar a vender, esto les facilitará la distribución de su producto a nivel nacional.

- Al ser un producto elaborado de chamburo, un fruto que no consigue fácilmente en otros países se podría llegar a vender a distribuidores que exporten el producto.

- **Debilidades**

- El número de integrantes es muy reducido, pues cuentan con un total de 6 personas.

- No mantienen una organización financiera que les permita llevar un correcto seguimiento de ganancias y gastos.

- No poseen logo o marca que los identifique en el mercado.

- Carencia de maquinaria o tecnología que facilite el proceso de producción de las conservas y dulces.

- Atraso en la obtención de los certificados necesarios que le dan al cliente una mayor seguridad al adquirir su producto.

- No cuentan con servicio al cliente lo cual no les permite tener una retroalimentación de lo bueno o malo de sus productos.

-Poca diversificación de productos.

- **Amenazas**

-Crecimiento de competencia que ofrece productos de la misma gama con diferentes frutas.

-Dificultad para adquirir préstamos.

-Al no ser publicitado, su producto no cuenta con posicionamiento alguno en el mercado.

-Sus productos son fáciles de imitar pues la información de cómo consiguen sus dulces y conservas no está protegida.

4.4.2 FODA cruzado

- **Potencialidades**

La mermelada y conserva de chamburo son productos no comunes en el mercado y esta Asociación tiene la ventaja de ofrecerlos, dándose a conocer apropiadamente podrían llegar a vender a cadenas de supermercados y posteriormente alcanzar los mercados que deseen al tener productos nuevos y de gran acogida. El hecho de estar apoyados por una empresa de origen canadiense les ha permitido que sus productos lleguen hasta dicho país, por lo cual con una buena logística podrían llegar a ferias internacionales y poco a poco dar a conocer su producto, que a más de ser orgánico es alimenticio.

- **Limitaciones**

La poca cantidad de personas que conforman la Asociación no permite el correcto desenvolvimiento de actividades como es la venta o logística de los productos, un gran problema que tiene la asociación es la mala organización financiera pues no llevan una contabilidad correcta que les permita saber si son aptos a adquirir préstamos o créditos que les faciliten agrandarse y poder ser un grupo competitivo. El hecho de no darse a conocer y de no promocionar sus productos representa una amenaza, pues sus productos pueden ser imitados y producidos por la competencia dejando su mérito de lado.

4.5 Asociación Leocapas Unidos

4.5.1 Análisis FODA

- **Fortalezas**

-La participación de sus 13 miembros hace que la Asociación pueda tener un crecimiento y avance constante.

-Tienen sus objetivos claros y definidos, al igual que bien comunicados a todos los miembros de la Asociación.

-Su actividad les permite obtener constante ganancia con respecto a los gastos que mantienen como organización.

-Los miembros tienen en su posesión terrenos y bienes inmuebles que aumentan su valor y les ayudaría a conseguir créditos bancarios en caso de ser necesarios.

- **Oportunidades**

-Constante demanda del mercado de productos alimenticios de primera necesidad como es el caso del tomate o babaco.

-La creciente tendencia actual de consumir productos orgánicos le permitiría a la asociación aprovechar este mercado.

-Los precios a los que ofertan su producto son asequibles para cualquier persona y en algunos casos inferiores a los precios de la competencia.

- **Debilidades**

-No poseen marca o logo que diferencien su producto de los de la competencia.

-Únicamente utilizan mano de obra, lo cual retrasa sus actividades.

-Sus fuentes de financiamiento se reducen a lo que ellos aportan, pues no cuentan con apoyo financiero de ninguna entidad.

-No cuenta con empaques necesarios para la comercialización de su producto, lo cual reduce la confianza de sus compradores.

-Poca diversificación de productos, la Asociación puede ofrecer únicamente un producto a la vez.

-No tienen asignadas actividades a las diferentes personas de la Asociación por lo cual las tareas se vuelven confusas.

- **Amenazas**

-Gran número de competidores, no solo en la parroquia sino también en el cantón.

-Producto fácil de obtener, cualquier persona podría igualar e inclusive mejorar su producción y venta.

-Menor posicionamiento que sus competidores, al no tener signo diferenciador y producir en menor cantidad.

-Mayor alcance mercados lejanos por parte de los competidores.

4.5.2 FODA cruzado

- **Potencialidades**

A pesar de que los productos que ofrece la Asociación son frutos sin ningún tipo de procesamiento o transformación; tienen la ventaja de diferenciarse de la competencia al garantizar que su producto es completamente orgánico, no contiene químicos ni pesticidas que afectan a la salud de los consumidores. La tendencia de los consumidores por preferir productos que cumplan con estas características está en constante aumento, es por esto que la asociación puede aprovechar este aspecto para ganar clientes en el mercado.

- **Limitaciones**

Existe demasiada competencia en el mercado, las grandes empresas que actualmente cubren la demanda del mercado, producen en cantidades bastante mayores y venden a precios más bajos. La Asociación aún es pequeña y no cuenta con los recursos necesarios para aumentar su producción de manera significativa.

4.6 Asociación Agroproductores Girón

4.6.1 Análisis FODA

- **Fortalezas**

-Cuentan con el trabajo y apoyo constante de sus 10 miembros que están dispuestos a impulsar la Asociación.

-Los miembros han realizado una investigación profunda de su producto y poseen el conocimiento suficiente para crecer como asociación y llegar a vender en más mercados.

-Poseen organigrama que les permite asignar actividades a cada uno de sus miembros.

-Poseen un logo, marca y diseño de sus empaques los cuales les ayuda a que se diferencien en el mercado.

-Cuentan con un producto diferente y difícil de conseguir.

-Poseen RUC, la Asociación está registrada en el IEPS y cumple con todos los requisitos tributarios.

-Tienen conocimiento de sus posibles clientes y se han planteado el objetivo de llegar a vender su producto a grandes industrias.

- **Oportunidades**

-No existe mayor oferta de su producto en el mercado, es un alimento que se ha perdido con el tiempo, pero la Asociación lo está recuperando.

-El producto se puede usar en varias industrias para la producción de pegamento, pañales, bebidas gaseosas y la transformación de cartón.

-La poca existencia de este tubérculo en territorio ecuatoriano les permite poder apoderarse del mercado.

-Es un producto que se puede llegar a exportar por la carencia de este almidón en el mundo.

-Es un almidón que puede llegar a sustituir los almidones que se utilizan comúnmente. Además, tiene mayor efectividad.

-Pueden obtener varios productos innovadores gracias a este almidón, estos serían muy apetecidos en el mercado.

- **Debilidades**

-La Asociación está conformada por un reducido número de personas para la magnitud del proyecto.

-No cuentan con el nivel de tecnología que necesitan para agilizar su producción.

-El hecho de no haber recuperado aún la inversión los retiene de obtener ganancias y así poder reinvertir las mismas.

-No cuentan con personal adecuado o capacitado para realizar controles de calidad.

-La gran inversión realizada, aunque fue buena para comenzar, les está afectando pues se encuentran muy endeudados y no generan las ganancias que pensaban para cubrir tanto sus gastos como sus préstamos.

- **Amenazas**

-La competencia a nivel internacional, Colombia es un competidor directo en almidón de achira.

-El poco conocimiento de la gente sobre este tubérculo y sobre el almidón obtenido, afecta a su correcta comercialización y al precio que se debería vender, por lo cual la demanda del mismo es baja.

4.6.2 FODA cruzado

- **Potencialidades**

La Asociación tiene gran conocimiento de su producto, los beneficios de este, los usos que se lo puede dar y sabe que sus posibles clientes son empresas grandes dedicadas a la fabricación de pañales, pegamento, bebidas gaseosas, producción de cartón, entre otras. Pueden aprovechar este mercado y llegar a vender el almidón en grandes cantidades debido a que es un producto que se ha perdido en el Ecuador y actualmente se consigue mayormente por la importación del producto desde otros países. La Asociación cuenta con 6 hectáreas de plantaciones, lo que les permite llegar a obtener gran cantidad de materia prima para cubrir una parte del mercado.

- **Limitaciones**

Actualmente la Asociación debe pagar una gran cantidad de dinero debido a que, para iniciar el proyecto de la recuperación de achira, fue necesario realizar varios préstamos para la compra de semillas y terrenos, para cubrir los costos de consolidarse como asociación, realizar los pagos a las personas dedicadas a obtener la materia prima, entre otros gastos. Esto representa un problema para la Asociación debido a que la falta de dinero no les permite realizar sus actividades regularmente y ha frenado su crecimiento.

4.7 Productos Lácteos San Fernando

4.7.1 Análisis FODA

- **Fortalezas**

-La empresa se encuentra bien organizada y sigue un organigrama establecido, en el cual diferentes personas se encuentran a cargo de diferentes actividades.

-Poseen todos los permisos y licencias necesarias para expedir su producto al mercado.

-Su plan de negocio es específico y detallado provocando que sea más fácil su seguimiento.

-No solo poseen su logo y marca, sino también se encuentran respaldados por el IEPI al haberse registrado en el mismo.

-Obtención de materia prima a costos muy bajos.

-Poseen garantías y credibilidad para la obtención de préstamos o créditos.

-Alta fidelidad de sus clientes ya existentes.

- **Oportunidades**

-La demanda de lácteos es constante al ser productos de consumo primario.

-Formación de alianzas con los proveedores de leche, para obtener la materia prima de mejor calidad y a un precio aún más bajo.

-Se pueden diversificar en productos relacionados a los ya existentes.

- **Debilidades**

-Sus productos son comunes y no tienen mayor diferenciación de los que ya existen en el mercado.

-La empresa no maneja herramientas publicitarias, tampoco destina parte de su capital para dar a conocer su producto.

-La ubicación de la planta procesadora dificulta la distribución de su producto y lo encarece.

- **Amenazas**

-Existen empresas mucho más grandes que se dedican a la producción de quesos y yogurt.

-Hay productos iguales en el mercado de otras marcas que ya son conocidos y son preferidos por los consumidores.

-Actualmente el mercado busca productos que posean características que les diferencien de los productos comunes.

4.7.2 FODA cruzado

- **Potencialidades**

Los más de 60 años de experiencia que tiene la empresa le beneficia ya que cuenta con cierta ventaja gracias al conocimiento que tiene del mercado. La empresa está correctamente organizada y su visión la encamina a seguir creciendo y ganando clientes, esto le permitirá cubrir, cada vez más, la constante y creciente demanda de productos lácteos. La empresa puede llegar a diversificar su producción, aumentar el nivel tecnológico y ofrecer mayor cantidad productos de diferentes características que sean más llamativos para el cliente y ofrecerlos a menor precio que la competencia.

- **Limitaciones**

La cantidad de productos y marcas que existen en el mercado son cada vez mejores y cumplen con la gran variedad de características que demandan los clientes, esto representa una amenaza para la empresa ya que hoy en día únicamente ofrece dos tipos de productos. Si bien la empresa es líder en su mercado local y ha ganado fidelidad de sus clientes, a nivel provincial y nacional existe un gran número de empresas competidoras que son más grandes y ya cubren la mayor parte del mercado.

4.8 Conclusiones del Capítulo

Después de haber realizado un análisis FODA de las seis asociaciones y la pequeña empresa de lácteos se puede ver que todas tienen problemas bastante similares. En general, ninguna de ellas cuenta con una estructura organizativa correcta y completa; todas tienen diferentes aspectos en los que necesitan apoyo para mejorar en cada uno de los campos que se han analizado en este trabajo. A pesar de que ofrecen productos que hoy en día tienen gran demanda, ya que son completamente orgánicos y realizados de manera artesanales; las falencias internas y, principalmente, la falta de recursos financieros ha causado que carezcan de fortalezas internas que les permita afrontar las amenazas externas del mercado.

Es difícil para estas asociaciones competir, en este momento, con empresas más grandes que ya tienen posicionamiento en el mercado; la falta de conocimientos no les ha permitido saber aprovechar las oportunidades que existen en mercados alejados del local. Con el apoyo de personas que les guíen en la elaboración de una correcta estrategia empresarial para que pueden impulsar estos pequeños emprendimientos y aprovechar el potencial que sus productos tienen.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Las diferentes teorías de comercio exterior que han surgido a lo largo de la historia se han complementado entre sí, permitiendo desarrollar el concepto del mismo y entender la importancia que este implica hoy en día, así se ha logrado facilitar las relaciones comerciales entre casi todos los países del mundo. La internacionalización es un concepto que se ha desarrollado en la nueva era del comercio exterior, que ha incentivado a que un mayor número de empresas alrededor del mundo puedan ofertar sus productos dejando de considerar a las fronteras como un obstáculo y que las vean como nuevas y mejores oportunidades de éxito. La economía mundial cuenta con actores a los que tiempo atrás no se les daba la importancia que tienen ahora y no se los consideraba, estos actores son conocidos como PYMES, pequeñas y medianas empresas que pueden llegar a tener el potencial para ofrecer sus productos o servicios a nivel internacional.

Este trabajo de titulación se basó en el estudio de estos actores ubicados en la provincia del Azuay, en los cantones Girón y San Fernando tratando de reconocer la posibilidad de exportación de sus productos. El análisis previo a la investigación de campo, consistió en la obtención de información general sobre los cantones respectivos en temas sociales, educativos y económicos. Por medio de esta investigación previa, se pudo llegar a la conclusión que son cantones a los cuales la migración ha afectado de tal manera que las mujeres son las encargadas de las actividades económicas pues son hombres, en su mayoría, los que han migrado. El hecho de que la mayor parte de la población termine únicamente la primaria o máximo secundaria, deja a las personas con conocimientos básicos o nulos sobre cómo llevar adecuadamente un negocio en áreas organizativas o contables. La agricultura y ganadería, al tener la mayor parte de su población económicamente activa trabajando en estas, son las actividades que mayor rédito económico brinda a estos territorios, por lo cual todas las micro empresas asociadas y PYMES existentes estarían encaminadas a estas.

Durante el proceso de investigación se encontraron en gran manera micro empresas asociadas, conocidas comúnmente como asociaciones, las cuales forman parte fundamental en la economía de estos cantones. El número de empresas pequeñas fue

reducido, pues estos territorios cuentan con poco incentivo para generar sus propios negocios, además de la poca ayuda estatal que reciben para su progreso. A través de las entrevistas realizadas, se pudo concluir con lo siguiente; debido a la escasez de recursos de estos cantones, la falta de apoyo financiero o técnico por parte de los gobiernos autónomos descentralizados frena los pocos emprendimientos de la zona dejando el crecimiento de los mismos bajo su propio financiamiento. Las pocas asociaciones que sobresalieron en esta investigación por poseer productos con mayor potencial exportador, han logrado su desarrollo gracias a apoyo privado. El nivel tecnológico es inexistente y en la única empresa pequeña encontrada *Productos Lácteos San Fernando*, este era mínimo. Los autores y miembros de estos emprendimientos son mayoritariamente mujeres debido al problema migratorio existente tanto en San Fernando como en Girón, la empresa pequeña es la única dedicada 100% a sus actividades, pues los miembros de las asociaciones al no contar con demanda continua para ofrecer sus productos deben dedicarse a otras actividades económicas. Es por estas razones que la mayoría de asociaciones han tenido dificultad para crecer y más aún para exportar.

Mediante la aplicación de un Export Audit propio, elaborado en base a los modelos de Export Audit utilizados por el Ministerio de Productividad de Ecuador y el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PRO Ecuador); y desarrollado con aspectos específicos e importantes para estas seis micro empresas asociadas y la pequeña empresa de lácteos de estos dos cantones, se pudo dar calificaciones para los diferentes aspectos de cada empresa que permitirían conocer la posibilidad de exportación. Los resultados que se obtuvieron no fueron favorables para lograr la internacionalización inmediata de los productos ofrecidos en estos cantones, con excepción de Lácteos San Fernando y Agro productores Girón, los cuales están más cercanos a alcanzar la exportación de sus productos, sin embargo, esta empresa y asociación también necesitan mejorar ciertos aspectos deficientes en sus estructuras para lograrlo.

Cada asociación estudiada cuenta con un potencial que le permitiría lograr una futura exportación y alcanzar mercados donde pueden tener mayor demanda, sin embargo, tienen un largo camino para conseguir este objetivo, principalmente por la gran necesidad que tienen de apoyo no solo financiero sino también técnico, sumando a esto

la carencia de experiencia, conocimiento y formación que poseen, lo cual necesita cualquier empresa para pensar en la internacionalización de sus productos.

Recomendaciones

Es importante que las autoridades tanto locales como gubernamentales presten mayor atención a las micro empresas asociadas, no solo en el ámbito financiero sino formativo, en temas organizativos, de ventas, etc. Ya que estas asociaciones necesitan un mayor apoyo en estos campos para desarrollarse adecuadamente y sacar adelante sus proyectos. La mayor parte de estas organizaciones están conformadas por personas que no han terminado sus estudios por lo que es comprensible que necesiten de una guía para saber cómo llevar de la mejor manera sus negocios, pues con el apoyo necesario sus productos podrían alcanzar el mercado internacional.

Se puede buscar organismos internacionales interesados en financiar o apoyar de diferentes maneras a este tipo de proyectos, más aún cuando estas asociaciones ofrecen productos difíciles de conseguir en otros mercados, principalmente por los ingredientes que los mismos contienen, como: el chamburo, la achira y diversas plantas medicinales que se dan en pocos países del mundo y Ecuador es uno de ellos. Además, por la manera orgánica y artesanal que estas asociaciones hacen sus productos.

Se pueden formar alianzas con las diferentes universidades cercanas a estos cantones, específicamente de Cuenca para que se les ofrezca un apoyo en cuanto al desarrollo de una correcta imagen corporativa, guía para la obtención de certificados o licencias necesarias para sus productos, ayuda con la elaboración de un plan estratégico clave que les ayude a direccionar su asociación y así cumplir eficaz y eficientemente con sus objetivos propuestos.

Se podrían firmar convenios interinstitucionales, de tal manera que, a través de ayuda de los gobiernos autónomos descentralizados, estas asociaciones puedan ser conocidas por diversos institutos educativos, que permitan un acercamiento a estos emprendimientos obteniendo así ayuda a través de capacitaciones, consultorías y asesoramiento para mejorar de sus negocios.

BIBLIOGRAFÍA

- Arpi, J. (27 de octubre de 2017). Entrevista sobre Asociación Leocapas Unidos. (K. Elizalde, & E. Vasquez, Entrevistadores)
- Balladares, E. (2013). Procedimientos de exportación para el sector carrocero de la provincia de Tungurahua y la ampliación de su mercado (Tesis de pregrado). Ambato, Ecuador: Universidad Autónoma Regional de los Andes.
- Barrera, M. (2001). *Situación y Desempeño de la PYMES de Ecuador en el Mercado Internacional*. Montevideo, Uruguay.
- Chacholiades, M. (1992). *Economía Internacional*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Comunidad Andina de Naciones. (2008). *Resolución 1260: Parámetros para clasificar las MIPYMES*.
- Comunidad Andina de Naciones. (2011). *Decisión 702; Decisión 748; Decisión 749*.
- Corporación Ekos media. (2009). La MIPYME y su importancia en la economía ecuatoriana. *Ekos*.
- Cue Mancera, A. (2014). *Economía internacional*. Editorial Patria.
- Elorza, J. C. (2 de junio de 2017). *Banco de Desarrollo de América Latina*. Recuperado el 28 de agosto de 2017, de América Latina: muchas mipymes, pero poco competitivas:
<https://www.caf.com/es/conocimiento/blog/blog/2017/america-latina-muchas-mipymes-pero-poco-competitivas/?parent=26408>
- Espinoza, D. (11 de septiembre de 2017). Entrevista sobre Asociación Vida y Naturaleza. (K. Elizalde, & E. Vázquez, Entrevistadores)
- GAD municipal de Girón. (2014). *Plan de desarrollo y ordenamiento territorial del cantón Girón*. Girón.
- GAD Municipal de San Fernando. (2016). *Plan de Ordenamiento Territorial*. San Fernando.
- García, G. (2012). *Estrategias de internacionalización de la empresa: como realizar negocios internacionales*. Madrid: Ediciones Pirámide.

- Gavilanes, M. (21 de septiembre de 2017). entrevista sobre empresa Productos Lácteos San Fernando. (K. Elizalde, & E. Vázquez, Entrevistadores)
- Greco, O. (2005). *Diccionario de comercio exterior*. Florida: Valletta Ediciones.
- Guiñín, P. (12 de septiembre de 2017). Entrevista sobre Asociación Natividad de Chumblin. (K. Elizalde, & E. Vázquez, Entrevistadores)
- Helpman, E. (2014). *El comercio internacional*. Fondo de Cultura Económica.
- Hill, C. (2011). *Negocios Internacionales. Competencia en el mercado global*. New York: McGRAW-HILL.
- Illescas, A. (18 de octubre de 2017). Entrevista sobre Asociación Agroproductores Girón. (K. Elizalde, & E. Vazquez, Entrevistadores)
- INV Metals. (2015). Obtenido de INV Metals: <https://www.invmetals.com/>
- Lafuente, F. (2012). *Aspectos del comercio exterior*. B-EUMED.
- Medina, A. (2006). *Causas de la internacionalización de la empresa*. Red análisis económico.
- Pardina, M. P. (2005). *Internacionalización de pymes*. Madrid: Ministerio de educación de España.
- Pasato, Z. G. (30 de octubre de 2017). Entrevista sobre Asociación de producción agropecuaria "Talanquera". (K. Elizalde, & E. Vazquez, Entrevistadores)
- Pérez Campdesuñer, R. (2012). *Reflexiones sobre los costos de calidad*. El Cid Editor.
- Prefectura del Azuay; Universidad del Azuay. (2012). *Atlas del Azuay*.
- PRO Ecuador. (Septiembre de 2017). PPT Export Audit. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Rodríguez, G. (2005). *Internacionalización de la pequeña y mediana industria*. . Red actualidad contable Faces.
- Rozas, S., & Corredor, C. (2016). *Negocios Internacionales: fundamentos y estrategias (2da edición)*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Superintendencia de Compañías y Valores. (2017). Obtenido de
<http://www.supercias.gob.ec/portalscvv/>

Zamora Torres, A. I. (2008). *Rentabilidad y ventaja comparativa: un análisis de los sistemas de producción de guayaba en el Estado de Michoacán*. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

Zhiñin, N. (11 de septiembre de 2017). Entrevista sobre Asociación Plantas Medicinales Kimsacocha. (K. Elizalde, & E. Vazquez, Entrevistadores)

ANEXOS

Anexo 1: Modelo de Export Audit aplicado a las empresas. Ejemplo Lácteos San Fernando.

Organización		
Preguntas	Respuestas	Calificación
¿Por cuantas personas está conformada la asociación/empresa?	0= menos de 8	3
	3= 8-12	
	5= más de 12	
¿Cuenta con plan estratégico, misión y visión?	0=no tiene	5
	3= tiene, pero no cumple, o cumple parcialmente	
	5= tiene y cumple	
¿Poseen un objetivo?	0=no tiene	5
	3= tiene, pero no cumple o cumple parcialmente	
	5= tiene y cumple	
¿Los objetivos han sido comunicados a los diferentes integrantes de la organización/empresa?	0=no aplica	5
	3=Si a la mayoría	
	5=Si a todos	
¿Poseen un organigrama?	0=no tiene	5
	3= tiene, pero no cumple o cumple parcialmente	
	5= tiene y cumple	
¿Cuentan con RUC?	0=Nunca	5
	3=Si, pero no está vigente	
	5=Si, y está vigente	
¿Se encuentran registrados en el IEPI?	0=No	5
	5=Si	
¿Tienen Logo/Marca?	0=no	5
	5=si	
¿Utilizan más maquinas o mano de obra?	0=únicamente mano de obra	3
	3=máquinas y mano de obra	
	5=prevalecen las maquinas	
¿Que cantidad de competidores tiene la empresa/asociación? *nivel cantonal	0= mucha competencia	3
	3=existe, pero no les afecta	
	5= únicos en el mercado	
¿Tienen como objetivo a largo plazo la exportación de sus productos?	0=no	3
	3= si, pero no están en la capacidad	
	5=totalmente	
¿Cuantos años de experiencia tiene en el mercado?	0=menos de 2 años	5
	3=2 a 7 años	
	5= más de 7 años	
		52

Finanzas		
Preguntas	Respuestas	Calificación
¿Cuentan con un capital común?	0=no	5
	3=si, pero no es constante	
	5=si todo el tiempo	
¿Las ganancias se reinvierten?	0=no	5
	3=se reparte más de lo que se reinvierte	
	5=si en un gran porcentaje	
¿Los gastos son mayores a los costos?	0=si	5
	3=la ganancia es mínima	
	5= la ganancia es significativamente mayor	
¿Los precios que se manejan son competitivos?	0=son los más altos del mercado	5
	3=están dentro del precio común	
	5= son los mejores del mercado	
¿Cuentan con contabilidad?	0=no	5
	3=si, pero no es constante	
	5=si todo el tiempo	
¿Cuáles son sus fuentes de financiamiento?	3=propia	3
	5=prestamos	
¿Poseen garantías para acceder a créditos?	0= no	5
	5=terrenos y/o bienes inmuebles	
¿Se encuentran al día con las obligaciones tributarias correspondientes?	0= no por el momento/no aplica	5
	3= la mayor parte del tiempo	
	5= si todo el tiempo	
		38

Producto		
Preguntas	Respuestas	Calificación
¿Cuentan con un producto estrella?	0=no	5
	3=tenemos varios productos estrella	
	5= si uno específico	
¿El producto es innovador?	0= es común	0
	3= tiene pocas características innovadoras	
	5=si	
¿Poseen licencias necesarias?	0=no	5
	3=en proceso	
	5=si	

¿Cuenta con nivel tecnológico?	0=no	5
	3=lo están incorporando	
	5=si	
¿Cuentan con los envases adecuados para la venta de sus productos?	0=no	5
	5=si	
¿Tienen accesibilidad constante a la materia prima que necesitan?	0=no, dependen mucho de los proveedores	5
	3=la mayor parte del tiempo	
	5=si	
¿Existe personal que realice los controles de calidad necesarios?	0=no	5
	3= algunas veces	
	5=si todo el tiempo	
¿Cree que cuenta con la capacidad de aumentar su producción en caso de aumenta de demanda?	0=no por el momento	5
	3=si a largo plazo	
	5=si a corto/mediano plazo	
¿Puede adaptar sus diseños y cantidad en envases, a los requerimientos del mercado?	0= nos costaría mucho trabajo	5
	3= si progresivamente	
	5= si apenas se tengan las especificaciones	
¿El personal cuenta con capacitaciones continuas para la mejora de la producción?	0=una vez al año	5
	3=cada 6 meses	
	5=más de 3 veces al año	
¿Cuenta con personal capacitado para el mantenimiento de máquinas y equipos?	0=no/no aplica	5
	5=si	
¿Los procesos de producción no causan daños a la comunidad?	0= no en gran cantidad	5
	5= en absoluto	
		55

Ventas		
Preguntas	Respuestas	Calificación
¿Actualmente vende en mercados más allá del local?	0=no, únicamente el local	5
	3= si, pero únicamente en ferias	
	5= si todo el tiempo	
¿Dispone de algún tipo de herramientas publicitarias?	0=no	0
	3= si, pero no se utiliza	
	5=si, y se utiliza	
¿Cuenta con personas encargadas únicamente en ventas?	0=no	5
	5=si	

¿Cuenta con atención y servicio al cliente?	0=no	5
	5=si	
De los siguientes mercados, ¿a cuáles ha llegado su producto?	0=solo local	5
	3= intraprovincial	
	5=interprovincial	
¿Cuentan con fichas técnicas del producto?	0=no	5
	3=están en proceso de tenerlas	
	5=si	
		25

Puntaje total de la empresa: 170/190