UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS

"Diagnóstico de la oferta exportable del cantón Santa Isabel de la provincia del Azuay."

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Licenciado en

Estudios Internacionales con Mención en Comercio Exterior

Autores: Paúl Nicolás Alvarado Murillo

Michael Alejandro Ulloa Tello

Director: Ing. Antonio Torres Dávila

Cuenca – Ecuador

2017

Dedicatorias

A Pablo, por la ayuda constante.

A Ruth, por su tiempo y paciencia.

A Emilio y Gabriela, por el cariño y apoyo.

A María Dolores, como protectora, guía, bendición.

A Lizandro, por su ejemplo.

Al Arquitecto del Universo.

Paúl Nicolás Alvarado

Todo arduo trabajo requiere de esfuerzo y entrega personal, así como también la orientación y apoyo de aquellos que son cercanos a nosotros. Es por ello, que a través de mi humilde voluntad, dedico este trabajo a mi familia y a Dios. De manera especial a los pilares de mi vida; a mi querida Madre, cuyo amor, apoyo y aliento me permiten tener oportunidades únicas en la vida, a mi Padre, quien forjó el hombre que soy hoy en día y que ahora vela por mí desde el cielo, hermanos y amigos.

De igual manera, con el más profundo respeto y agradecimiento, al director de nuestra investigación, al profesor Ing. Antonio Torres, junto con el resto de docentes pertenecientes a la Universidad del Azuay.

Michael Ulloa

Agradecimientos

A nuestros padres, por ser pilares en la culminación de nuestros estudios. A nuestros amigos, compañeros, personal docente y administrativo de la Universidad del Azuay, por la enseñanza y apoyo brindado durante todo este proceso. De la misma manera, a nuestro director Ing. Antonio Torres Dávila por su paciencia y don de enseñanza en el proceso de este trabajo de titulación.

Los Autores.

Abstract

The following paper focuses in one major area, which is to determine the productive and possible exportable supply of the SMEs (Small and Medium Enterprises) located in the Canton Santa Isabel located in the province of Azuay. The main reason as to why this topic has been chosen is simply because there have not been studies or investigations related to this subject. To fulfil this purpose, a very broad and clear investigation has been made. Starting from the theoretical approach, which is basically conformed of the different trade theories along with the understanding of SMEs and their situation in Ecuador and also the general characteristics of the Canton Santa Isabel. Followed then, by the practical part, which consists of field trips made in order to investigate and obtain information through interviews carried out to the different SMEs' representatives. Finally, a current analysis of the selected SMEs was completed by using the SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) tool, this in order to determine the actual situation of each one of the companies or associations. We hope that this paper serves as the starting point for future investigations related to the same matter.

Tabla de contenido

Agradecimientos **3**

Tabla de Contenidos **4**

Capítulo 1: Análisis de teoría de internacionalización y PYMES **7**

1.1 Teorías comercio exterior **8**

1.2 Teorías de internacionalización **16**

1.3 Internacionalización PYMES **20**

1.4 Análisis del Entorno **25**

1.4.1 Composición y distribución de exportaciones. 26

Capítulo 2. Determinación de las condiciones del entorno de Santa Isabel **32**

2.1 Información general del Cantón **32**

2.1.1 Nombre del Cantón, centro urbano y parroquias. 32

2.1.2 Población total del cantón por sexo y edad 33

2.1.3 Población por parroquias por sexo y edad 33

2.2 Población Economicamente Activa **35**

2.3 Caracteristicas del cantón **36**

2.4 Unidades Económicas de Santa Isabel **36**

Capítulo 3: Investigación de campo sobre las unidades productivas del cantón **38**

3.1 Generalidades Productivas del cantón **38**

3.1.1 Principales actividades económicas 38

3.1.2 Sectores productivos: primario, secundario y terciario. 39

3.1.3 Organizaciones Sociales 42

3.1.4 Actores involucrados en el estudio 43

3.1.5 Mapas de relación entre los distintos actores 44

3.2 Metodología de la investigación 48

3. 3. Análisis general de la Asociación de Artesanos de Lácteos San Fernandito 55

3.3.1 Análisis de la parte productiva. **.....** 56

3.3.2 Análisis de la parte administrativa 61

3.3.3 Análisis de la parte financiera 63

3.3.4 Análisis de la parte comercial 64

3.3.5.- Diagnostico cuantitativo 66

3.4 Análisis general de la empresa de licor artesanal "Los Faiques"..... 69

3.4.1 Análisis de la parte productiva 70

3.4.2 Análisis de la parte administrativa 75

3.4.3 Análisis de la Parte Financiera 76

3.4.4 Análisis de la parte Comercial 77

3.4.5 Diagnostico Cuantitativo 79

3.5 Análisis general de ASOPROCSI (Asociación de pequeños productores de café de Santa Isabel) 83

3.5.1 Análisis de la parte productiva 84

3.5.2 Análisis de la parte administrativa 88

3.5.3 Análisis de la parte Financiera. 90

3.5.4 Análisis de la parte Comercial 93

3.5.5 Diagnostico Cuantitativo 94

3.6 Análisis general de la asociación de cañicultores "La Sulupaleña" 98

3.6.1 Análisis de la parte productiva 99

3.6.2 Análisis de la parte financiera 101

3.6.3 Análisis de la parte administrativa 102

3.6.4 Análisis de la parte comercial 103

3.6.5 Diagnostico Cuantitativo 104

3.7 Conclusión 108

Capítulo 4: Diagnóstico de los parámetros de Santa Isabel 108

4.1 Introducción 108

4.2 Metodología 108

4.2 Análisis de FODA y CAME de las organizaciones estudiadas 112

4.2.1 Empresa de lácteos "Fernandito" 112

4.2.2 Empresa "Los Faiques" 119

4.2.3 Organización ASOPROCSI 125

4.2.4 Organización "La Sulupaleña" 129

Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones 133

Bibliografía 134

Índice de Tablas

Tabla 1: Composición Exportaciones ecuatorianas 28

Tabla 2: Unidades Económicas de Santa Isabel 36

Tabla 3: Frecuencia del sector secundario y terciario 42

Tabla 4: Organización de Santa Isabel 43

Tabla 5: Perfil de la organización "San Fernandito" 56

Tabla 6: Proceso producción queso 61

Tabla 7: Tabla de la asociación "San Fernandito" 70

Tabla 8: Tabla general "los Faiques" 83

Tabla 9: Perfil de la empresa 85

Tabla 10: Tabla de la asociación ASOPROCSI 98

Tabla 11: Perfil de la asociación “La Sulupaleña” 99

Tabla 12: Tabla general empresa “La Sulupaleña” 108

Capítulo 1: Análisis de teoría de internacionalización y PYMES

1.1 Teorías comercio exterior

Desde tiempos inmemorables, el comercio entre los seres humanos se ha convertido una necesidad latente. Para empezar, desde el intercambio incipiente entre los integrantes de las tribus. Para después, buscar una conexión entre los distintos productos que puedan tener los distintos pueblos alrededor del mundo. Así, nace el comercio exterior; es inevitable citar grandes ejemplos de la historia tales como: la Ruta de la Seda en el continente asiático y la ruta naval de Colón entre América y Europa. Lo común entre las dos rutas antes mencionadas es que ambas lo que buscaban era el intercambio de productos para así tener una mayor variedad y por ende lograr mayores ganancias en ambos lados. A su vez, estos trayectos, lograron que exista un auge económico destacable, haciendo que filósofos empiecen a cuestionarse como sacar provecho a ese intercambio comercial. Dando nacimiento así, a las teorías del comercio exterior.

Para entender de manera sencilla y eficaz las distintas teorías del comercio exterior, se tiene que retroceder hasta 1630. Para entonces, Thomas Mun, uno de los primeros tratadistas que percibió al comercio de distinta manera; puesto que, el comercio como tal ya había avanzado de manera rápida por lo que Mun decidió establecer la teoría del mercantilismo. Dicha teoría manifestaba que los países debían exportar más de lo que importaban y, si tenían éxito, debían recibir oro por parte de aquellos países con déficit. (John D. Daniels, 2010, págs. 221-223)

Lo que se puede destacar de manera precisa de esta proposición dada por el mercantilismo, es que aquellas economías que aplicaban esta teoría se fijaban totalmente en la producción local sin tomar en cuenta lo que los otros Estados podían ofrecer. Es decir, se limitaba de manera totalitaria a las importaciones, por ende se tenía una intervención fuerte por parte del Estado en este tipo de economías para que se

pueda proteger e incentivar a la producción local. Posteriormente, Adam Smith, en 1776, empezó a cuestionar las suposiciones del mercantilismo y estableció algo distinto, dando así paso a la teoría de la ventaja absoluta.

La teoría de la ventaja absoluta sostiene que:

Diferentes países producen los mismos bienes de forma más eficiente que otros, y pregunta por qué los ciudadanos de cualquier país deben comprar bienes producidos internamente cuando pueden comprarlos más baratos en el exterior. (John D. Daniels, 2010, pág. 224)

A su vez, Smith, llegó a la conclusión de que resulta elemental especializarse en la producción de bienes donde la industria nacional es eficiente. Además, consideraba que los recursos deberían canalizarse hacia esa producción, para que de esta forma, se evite el desperdicio en inversión en la producción incipiente. Es así, que para Smith, ver en que producto un país era bueno o no, dependía, básicamente de dos ventajas: natural y adquirida.

La ventaja natural, para la producción de un bien o la especialización del mismo, consiste, en las bondades climatológicas o la disponibilidad de ciertos recursos naturales. La diferencia entre la ventaja natural de país a país puede ayudar a entender porque es más fácil y barato, por ejemplo, producir café en Colombia que en Rusia, esto debido a razones climatológicas por parte del país latinoamericano, lo cual demostraría una clara ventaja natural.

Por otro lado, la ventaja adquirida, es la que se logra a través de la especialización en bienes fabricados; la cual, a menudo se ve reflejada en el modo de producción, es decir, en su innovación, investigación o, básicamente, en la tecnología que pueda tener una economía. “Una ventaja (…) es la capacidad del país para producir eficientemente un

producto homogéneo uno que no sea fácilmente distinguible de los competidores". (John D. Daniels, 2010, pág. 225). Gracias a este tipo de ventaja es entendible porque es más barato producir un aparato tecnológico en EEUU que en Venezuela.[1] Pues, su especialización, producción e innovación tecnológica le ha permitido especializarse de manera destacada con respecto al otro país.

Posteriormente, en 1817, David Ricardo se cuestionó porque la teoría del escocés Adam Smith no tomaba en cuenta que pasaba si un país podía producir todos los productos en una situación de ventaja absoluta. Es así, que propone la nueva teoría de la Ventaja Comparativa.

Dicha teoría, establece que las ganancias se podrán obtener de manera más certera y más global si un país se especializa en lo que puede producir de modo más eficiente. (John D. Daniels, 2010, pág. 225) En otras palabras, un país gana si concentra sus recursos en aquellos bienes que puede producir de manera más eficiente, generando mayor riqueza en base en lo que son más productivos y comercializando con lo mismo. Incluso si un país tiene una ventaja absoluta en todos sus productos que otro país, siempre debe tener en cuenta aquellos bienes que son producidos de manera más eficiente usando menos recursos.

Para poder entender esta teoría, se puede explicar a través de un ejemplo. Si bien es cierto que EEUU puede tener una ventaja absoluta tanto en la producción de trigo y café sobre Costa Rica, hay que determinar quien realmente produce distintos bienes de manera más eficiente.

Por lo tanto, imaginémonos si ambos países poseen 15 unidades de recursos disponibles. Para que EEUU produzca una tonelada de trigo necesita 5 unidades de

[1] www.oei.es/historico/catmexico/Indice_Adelanto_Tecnologico_PNUD.pdf

trabajo, mientras que Costa Rica requiere 10 unidades. Para la producción de una tonelada de café, Costa Rica necesita 5 unidades de trabajo, mientras que EEUU requiere de 10 unidades para obtener la misma cantidad de café. Entonces, sin comercio, ningún país pudiera maximizar su producción y por ende su economía. Sin embargo, gracias al comercio y a esta teoría, EEUU puede sacrificar la producción de café para importarlo desde Costa Rica y aumentar su producción de trigo y, de igual manera Costa Rica, sacrificando la producción de trigo e importándolo desde EEUU para aumentar su producción de café.

Costes Relativos	Estados Unidos	Costa Rica
Café	10	5
Trigo	5	10

Elaborado por: Paul Alvarado y Michael Ulloa

Así, se puede llegar a la conclusión que "Cada país debe producir aquello que tenga menor coste de oportunidad (renuncie a menos) frente a otro país." (Guaman, 2014) Es decir que en nuestro ejemplo, Costa Rica produzca café y Estados Unidos trigo. Con esa producción, se logra un intercambio entre ellos a través del comercio internacional.

En base a esta teoría, Heckscher y Ohlin, establecieron que la ventaja comparativa debería tomar en cuenta las diferencias en las dotaciones de factores nacionales tales como: como la tierra, el trabajo o el capital, en oposición a la teoría de Ricardo que hace hincapié solamente en la productividad.

El modelo de Heckscher-Ohlin fue formulado en 1919, por el economista sueco Bertil Ohlin modificando un teorema de su catedrático Eli Heckscher. Se basa en 3 aspectos fundamentales en un escenario posible: dos productos, dos bienes y dos factores. Se basa en un principio de la teoría expuesta por David Ricardo.

Los países se especializan en la exportación de los bienes que requieren grandes cantidades de los factores de producción en los que son comparativamente más abundantes y que tienden a importar aquellos bienes que utilizan factores de producción en los que son más escasos. (Quiroz, 2012)

Es decir, en base a esta teoría se puede denotar que los países que aplican la misma, tienden a exportar productos que son intensivos en los factores de producción que posee de manera amplia e importar aquellos en los que son escasos.

Dicho de esta forma, los países en vías de desarrollo podrían tener abundancia en mano de obra; mientras que, los países ya desarrollados tendrían abundancia en capital. Lo cual, lleva a que los países en desarrollo exporten productos que llevan una alta participación de mano de obra. Por otro lado, los países desarrollados exportan ampliamente los bienes de capital. Por ejemplo, Ecuador es el primer país exportador de Banano[2], mientras que Alemania es uno de los principales productores de vehículos del mundo.[3] Lo cual, da lugar a que se cumpla la teoría de Heckscher-Ohlin.

Sin embargo, es importante mencionar que no se cumple a la perfección esta regla, ya que existe la paradoja de Leontief. Esta fue formulada a partir de un análisis del modelo de Hecksher-Ohlin. A partir de ahí, el economista estadounidense observó que las exportaciones de Estados Unidos son más intensivas en fuerza de trabajo calificada que en capital. Lo cual mostraba que no siempre se cumplía el modelo antes mencionado. Además Leontief, llego a la conclusión que: "Esto suponía un mejor aprovechamiento de la disponibilidad de profesionales, como científicos e ingenieros, y de técnicos, es decir mano de obra calificada." (Arancibia, 2009)

[2] http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/banano/
[3] https://www.forbes.com.mx/los-10-paises-con-mayor-produccion-de-autos-en-el-mundo/

Después, se vio la evidente necesidad de estudiar el movimiento de capitales, demanda, mano de obra, la especialización de la misma, tecnología, etc. Lo cual hizo que se dé a conocer una teoría más adecuada al mundo actual –globalizado- y completa en cuanto a comercio internacional, el diamante de Michael Porter.

Dicho modelo, resulta ser más complejo, pues contiene y toma en cuenta distintos elementos tales como: condiciones del factor, condiciones de la demanda, industrias de apoyo y otras relacionadas; y, estrategia de la compañía, estructura y rivalidad. (John D. Daniels, 2010, págs. 235-237)

Primeramente, se debe tomar en cuenta las condiciones de la demanda. Este punto, prácticamente impulsa a que las empresas innoven o incluso se expandan y se diversifiquen hacia otros mercados. De igual manera, a través de dicha innovación, también se impulsa para que las empresas alcancen niveles de calidad cada vez más superiores.

El siguiente punto, condiciones del factor, establece las ventajas que pueden llegar a tener los distintos países y sus respectivas economías. No necesariamente se hace referencia a la mano de obra y materias primas como tal, sino más bien a aquellos factores especializados que resultan escasos de conseguir. Por ejemplo, una infraestructura con una base científica especializada, una mano de obra capacitada, tecnología de punta, etc.

La tercera característica, industrias de apoyo y otras relacionadas, considera si una empresa cuenta con el apoyo necesario dentro de su entorno para poder aumentar e incluso exportar su producción. Aquí se debe buscar sectores afines que sean competitivos internacionalmente y que puedan apoyar a través de sus servicios para que una empresa local pueda expandirse hacia nuevos horizontes.

La última, estrategia de la compañía, estructura y rivalidad, básicamente es la combinación de las tres características ya mencionadas anteriormente. La presencia de rivales nacionales competitivos incentiva a que una empresa quiera superarse a como dé lugar.

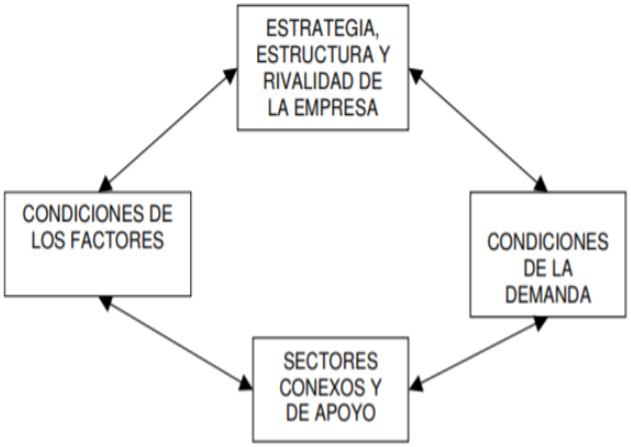


Ilustración 1: Diamante de Porter

Fuente: La Ventaja Competitiva de las Naciones, 1991.

Realizado por: Paúl Alvarado, Michael Ulloa

Ahora, en pleno apogeo de la globalización las fronteras económicas han sido, prácticamente, destruidas. Lo que ha hecho que ahora, el movimiento de capitales de productos y servicios se dé a una velocidad sin precedentes. Obviamente, esto ha desembocado en que ahora el comercio exterior ya no sea el mismo que hace 30 años. Creando nuevas teorías, siendo una destacable la del estadounidense David Dollar.

Dollar, con su libro Competitividad, Convergencia y Especialización Internacional demuestra una teoría la cual parte del principio que: "los países con elevado capital deberían tener una mezcla de productos de producción intensiva en mano de obra hacia bienes relativamente intensivos en capital" (Davis & Weistein, 2001, pág. 118). Dollar, también, menciona que los insumos que pueda usar la industria tiene una directa

relación con la abundancia de capital. Para así producir los bienes suficientes para su demanda local y poder exportar en base a las suposiciones estándares sobre las preferencias y en lo que se pueda producir según la fuerza de producción y el capital. (Davis & Weistein, 2001)

Ahora bien, antes de centrarnos específicamente en las teorías de la internacionalización, resulta necesario realizar un breve análisis de las PYMES y la situación actual de las mismas en el Ecuador. Para empezar, ¿qué es una PYME? Pues bien, de acuerdo a la página institucional del SRI (Servicio de Rentas Internas) del Ecuador, establece lo siguiente:

> Se conoce como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Por lo general en nuestro país las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que destacamos las siguientes: comercio al por mayor y al por menor, agricultura, silvicultura y pesca, industrias manufactureras, construcción, transporte, almacenamiento, y comunicaciones, bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas, servicios comunales, sociales y personales. (SRI, 2016)

Asimismo, cabe recalcar la situación actual de las mismas en el Ecuador. De acuerdo a un artículo de notica publicado por el diario EL Comercio, manifiesta lo siguiente: “Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son vitales para la economía ecuatoriana. El 65% de los empleos son generados por PYMES, las cuales aportaron con un 15% del

PIB el año pasado (2016) y alrededor de 1.500 exportan en la actualidad. (El Comercio, 2017)

1.2 Teorías de internacionalización

Las empresas en el mundo globalizado se ven forzadas a tomar ciertas acciones y proyectos, *obligadas* por el curso de acción del mismo. Pues, ahora para que una empresa pueda abrirse hacia un mercado internacional ya no es exclusivo, solamente, para grandes empresa sino que, ahora gracias al rompimiento de fronteras económicas y el movimiento acelerado de capitales la internacionalización se ha vuelto una propuesta atractiva y alcanzable para cualquier empresa. Específicamente, para las PYMES que es el eje central de nuestro estudio.

Primeramente, debemos tener claro cuál es el significado de la internacionalización. Básicamente, consiste en: "un proceso integrador de decisiones y operaciones estratégicas que facilitan el establecimiento de vínculos y/o relaciones crecientes y cada vez más estables entre una determinada organización y sus mercados en el exterior" (Martinez, 2009)

Es por esto, que varios autores llaman a la internacionalización, una alternativa para las empresas que tiene un sinfín de beneficios. Por ejemplo, para Daniels este curso de acción, podría suponer, "Poder acceder a productos y a la vez adquirirlos, así como también los servicios. Todo esto en el extranjero a precios mucho más accesibles" (John D. Daniels, 2010, pág. 245)

Asimismo, como ya se mencionó, existen varios factores que se han generado gracias a la globalización y por ende han forzado de cierta forma para que las empresas -sin importar su tamaño- busquen entrar o darse a conocer en otros mercados. Con el objetivo de expandirse, crecer, ganar prestigio (incluso en el mercado local), diversificar

riesgos, salir del proteccionismo (en caso de existir trabas impuestas por el gobierno local), entre otros.

Existen varios autores que mencionan algunas formas de internacionalizarse para una empresa. Cada uno de ellos brinda un aporte necesario, el cual es pertinente mencionar.

Para empezar, se puede citar a Alex Medina Giacomozzi, quien en su artículo "Causas de la internacionalización de la empresa", menciona y explica varias causas o factores que conllevan a una empresa internacionalizarse. Para destacar, el considera que la forma más común para que una entidad se internacionalice es a través de la exportación.

Pues, "Esta es la forma de internacionalización más común de la empresa y requiere de una inversión comparativamente baja al relacionarla con las otras modalidades de salida al exterior" (Giacomozzi, 2006, pág. 48)

Existen dos tipos de exportaciones la indirecta y la directa. La exportación indirecta, de acuerdo a Medina Giacomozzi, "es la forma más simple de internacionalización de la empresa, ya que se realiza en forma indirecta, es decir, por intermedio de una tercera empresa, que es en realidad la que está exportando." (Giacomozzi, 2006, pág. 50) En cuanto a la exportación directa. "Esta modalidad es más compleja que la anterior, ya que la propia empresa se encarga de la gestión de exportación en su totalidad, tanto en el país de origen como de destino, por lo que ella asume toda la responsabilidad." (Giacomozzi, 2006, pág. 52)

Otra forma de internacionalización, puede ser la relación contractual con el exterior. Que consiste en: "La cesión de determinados derechos a otra empresa, la cual se encuentra ubicada en un tercer país." (Giacomozzi, 2006, pág. 52) Dentro de esta categoría de internacionalización, podemos encontrar algunas divisiones como:

> Licencias al exterior. Permiso que la empresa concede a otra entidad ubicada en un tercer país para la realización de determinadas actividades, procesos o productos, según los términos de la licencia.
>
> Franquicias al exterior. Derecho que se entrega a una empresa ubicada en un tercer país con la finalidad de que ésta inicie determinadas actividades, teniendo bajo su responsabilidad la marca y otros aspectos estratégicos del producto o procesos franquiciados. (Giacomozzi, 2006, p. 54)

Asimismo, existen otros modelos de internacionalizarse los cuales son meritorios de estudiar y analizar. Cabe recalcar, que estos modelos son casi, exclusivos, para grandes empresas puesto que requieren fuertes inversiones de capital y recursos. Lo cual, no está dentro de nuestro pilar de estudio que son las PYMES. Dentro de los mismos se pueden destacar:

Oficina de representación en el exterior. Es una extensión de la propia empresa en el mercado de un tercer país, se requiere inversiones necesarias para su constitución y el desarrollo de sus actividades.

Inversión directa en el exterior. Una empresa hace una inversión directa en otro país ya sea para adquirir una empresa ya existente o constituye una nueva. (Prieto, 2011)

Es importante también, analizar ambos lados de la moneda. La internacionalización, como tal representa un proyecto ambicioso para las pequeñas y medianas empresas, lo cual hace que sea parte de una decisión que de seguro no es fácil tomarla. Como todo programa, el mismo tiene su contra parte.

A continuación, se menciona algunos obstáculos importantes a la hora de entrar a un mercado internacional.

Enrique Fanjul dentro de su publicación "Principales barreras a la internacionalización de la empresa" para el portal IberGlobal, hace mención a lo que él considera las cuatro principales limitaciones para la internacionalización.

I- Limitaciones de recursos financieros.

> La empresa necesita dinero para financiar su actividad productiva, capital circulante, etc. Más directamente relacionado con su actividad internacional, la empresa necesita disponer de recursos para para financiar sus actividades comerciales y de marketing. (Fanjul, 2016)

II- Falta de personal directivo preparado

Dentro de este campo, podemos encontrar que para muchas empresas la falta de preparación de sus directivos ha resultado un verdadero problema. En palabras de Fanjul: "Hay casos (extremos) de empresas que para preparar un correo electrónico lo redactan en español y luego lo traducen al inglés en un traductor de la web." (Fanjul, 2016)

III- Dificultad para identificar potenciales clientes o socios y oportunidades de negocio en otros países.

A pesar de que nos encontramos en pleno apogeo de la información, todavía existe una brecha importante en cómo se maneja dicha información en las empresas. Pues, hasta ahora sigue existiendo, empresas que no saben ni siquiera como es la cultura del país donde se encuentra la empresa. Algo, que *a priori* se consideraría fundamental.

IV.- Barreras adicionales

Básicamente, tiene que ver con: "dificultades técnicas y administrativas, la evolución del tipo de cambio, documentación, problemas de cobros y pagos y la competencia de otras empresas internacionales." (Fanjul, 2016)

Otra barrera a considerar es la falta de tecnificación por parte de los distintos programas que realizan los gobiernos, especialmente, en América Latina.

La mayoría de los programas de apoyo público a las empresas de los países en desarrollo tenían poco o ningún impacto en el rendimiento, no eran rentables y no ofrecían una visión general de las justificaciones teóricas para la intervención gubernamental para apoyar a las PYMES. (Batra & Mahmood, 2003)

1.3 Internacionalización PYMES

Ahora bien, una vez mencionada y explicada de manera breve la internacionalización, se puede pasar a entenderla de manera más integra, basándonos en cómo funciona, que beneficios y obstáculos trae consigo, entre otros. Para que de esta manera sirva de apoyo para aquellas PYMES que deciden aplicar esta teoría para poder crecer como empresas.

Para empezar, una PYME, para internacionalizarse debe tener en cuenta varios aspectos tales como: si los bienes que producen son los suficientemente competitivos como para lanzarlos hacia otro mercado, si existe suficiente producción, si se tiene el conocimiento suficiente como para exportar así como también los requisitos para el mismo.

Es por ello que resulta de suma importancia citar a María Pilar Pardina Carranco, quien en su libro "Internacionalización de PYMES", considera que para que una PYME sea competitiva en el exterior debe tener en cuenta tres alternativas principales, entenderlas y determinar si son capaces de aplicarlas. Dichas opciones son: precio, diferenciación y especialización.

En cuanto al precio, manifiesta que: "las empresas que pueden utilizar esta estrategia principalmente son aquellas con productos de alta rotación, con costes de fabricación bajos y margen pequeño de beneficio". (Pardina Carranco, 2015, pág. 11)

Para la diferenciación,

Consiste en diferenciarse de la competencia incluyendo en nuestros productos un valor añadido, ya sea de presentación, calidad, origen, marca, diseño, etc. Se puede aplicar en aquellos productos que tienen una relación calidad-precio compensada. (Pardina Carranco, 2015, pág. 12)

Por último, la especialización,

Se trata de vender productos a sectores de mercado muy específicos con poca competencia y baja rotación, donde el factor especialización es más importante que el precio o la calidad. Esta estrategia puede ser utilizada por empresas con productos, de alta gama o innovadores y con un margen de beneficio alto. (Pardina Carranco, 2015, pág. 12)

Es meritorio considerar y mencionar estos factores, pues en caso de no poder cumplir con dichos requisitos puede resultar crítico para la internacionalización de una empresa, ya que podría terminar fracasando.

Toda esta información es vital para aquellas pequeñas y medianas empresas, que quieran o estén interesadas en dar un paso adelante para internacionalizarse. Es por ello, que una vez analizada la teoría de la internacionalización, pueden surgir preguntas tales como: ¿Qué exactamente se va a ganar si se da el paso a exportar (internacionalizarse)? Pues, bien, Pardina Carranco, determina de manera muy acertada las ventajas o ganancias que una PYME puede llegar a tener en caso de exportar.

Menciona cuatro puntos clave, que la empresa puede llegar a obtener en caso de llegar a exportar. El primero, la producción; en este punto, manifiesta lo siguiente:

Permite rentabilizar las infraestructuras que la empresa no está utilizando al estar centrada únicamente en un mercado local. Esto se traduce en una optimización de recursos humanos, materiales y económicos. Explotación de una ventaja tecnológica o innovadora y alargamiento de la vida de los productos al poder posicionarlo en mercados donde no está saturado. (Pardina Carranco, 2015, p. 15)

El siguiente, ventas y marketing, indica que se puede llegar a un mercado más amplio, en el cuál se puede encontrar mayor apoyo hacia el marketing, mismo que puede terminar mejorando a la imagen de la empresa y agregándola un mayor prestigio. Para el tercero, finanzas y administración, menciona que la empresa puede llegar a tener una mayor rentabilidad a través de mayor inversión y desarrollo, también se logra una diversificación de riesgos y un acceso mayor a financiación internacional.

Para el último, organización y recursos humanos, se da una mejora continua en el aprendizaje a través de nuevos desafíos y retos, así como también una mejora en las técnicas de gestión. (Pardina Carranco, 2015, p. 16)

Asimismo, algo importante de mencionar es que dentro de todas las operaciones de comercio exterior hay un importante número de actores que podrían actuar de manera determinante. Carranco, los resume en cuatro: departamento de aduanas, transportista, aseguradoras y, finalmente, entidades financieras.

Cada una de las cuatro entidades resulta muy importantes en todo el proceso para internacionalizarse. En muchos de los casos, es una ayuda significativa así como también, una verdadera traba si no se conoce el actuar de las mismas. No se estudiará de manera significativa el funcionamiento estos actores pues, no es parte del eje central de nuestro estudio; pero igual, se consideró importante mencionar.

Algo que sí es necesario saber antes de empezar cualquier proceso de internacionalización son los INCOTERMS 2010. Ya que resultan ser, la piedra angular para cualquier proceso, sea de importación o exportación. Los INCOTERMS 2010 son: "Términos internacionales de comercio. Son un total de trece términos (…) transfiere los gastos y las responsabilidades del transporte al comprador. Data de 1936 y la última versión vigente data del 2010." (Pardina Carranco, 2015, pág. 17)

El constante apoyo que pueden dar las entidades gubernamentales, también, son una fuente interesante de conocimiento para dar el paso grande que es la internacionalización. Por ejemplo, en el caso de nuestro país, existen oficinas públicas que son encargadas de brindar toda la asesoría necesaria en cuanto a mercados y como llegar a los mismos. ProEcuador, es uno de ellos, de hecho en su página institucional menciona: "Es encargado de ejecutar las políticas y normas de promoción de exportaciones e inversiones del país, con el fin de promover la oferta (…) y los actores del Ecuador, propiciando la inserción estratégica en el comercio internacional." (ProEcuador, 2017)

Además, de existir el asesoramiento para llegar a los mercados, también, existe el debido apoyo económico. Por ejemplo, el Estado ecuatoriano ha dado créditos por más de 40 millones para ser otorgados directamente a los representantes de las PYMES.[4]

Antes de empezar a pensar en internacionalizarse es bueno pensar en todas las alternativas, pasos, estrategias que la empresa puede llegar a tomar. Además, es necesario analizar y conocer si la empresa está preparada y evaluar sus posibilidades de abrirse a los mercados internacionales.

[4] http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/politica/2/gobierno-compromete-credito-para-las-pymes

El primer paso, sin lugar a dudas, es hacer un análisis de los recursos de la empresa. Es decir, "si tenemos suficiente capacidad de producción (…) si tenemos suficiente personal para afrontar esta internacionalización" (Business School Barcelona, 2013)

Otro factor a tomar en cuenta es la rentabilidad del producto. Siempre, un bien de la empresa se va a vender más que otro y es algo que la organización debe conocer a fondo, para saber que producto vender y cual no.

Asimismo. "también es importante prestar atención a la política de comunicación (…) ya que este mensaje va a ser el mismo dentro del país que fuera del mismo." (Business School Barcelona, 2013)

Una vez, realizado estos pasos previos, es momento de realizar y conocer todo la situación de la empresa. Es aquí, precisamente, donde entra en vigor la herramienta FODA.[5] La cual, nos brinda la oportunidad de conocer las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas de la empresa y así tener un panorama claro de la misma.

Dentro de las fortalezas se podrían considerarse todos lo que hace *distinta* a la empresa de la competencia y las capacidades que pueda tener la misma.

Asimismo, las oportunidades son todas las posiciones o factores que resultan ventajosos o positivos para la organización. Estos se podrían encontrar en el entorno de la empresa, esta debe contar con las capacidades necesarias para descubrir estos factores.

Las debilidades, por su parte, provocan una desventaja evidente frente a la competencia. Es decir, todas las posiciones o puntos dentro de la organización, en la cual no se pueda hacer frente o tenga puntos en contra. Un claro ejemplo, es la falta de recurso o no tener la suficiente, calidad y producción.

[5] http://www2.uca.es/serv/dafo/DAFOhelp.html

Las amenazas, son los distintos momentos o situaciones externas, las cuales podrían afectar el desarrollo normal o pensado de la organización. Estas amenazas podrían incluso atentar la permanencia de la misma. Por ejemplo, inestabilidad política o desastres naturales.

Ahora bien, una vez analizado los pasos, requisitos o lo mínimo necesario para la internacionalización de una PYME, es hora de pensar en el entorno de la misma. Dentro de este estudio se analizará los principales productos que exporta nuestro país, además, cuáles son los principales destinos. Así como también, de donde provienen todas esas exportaciones, si solo provienen de grandes empresas o también clústeres u organizaciones. Todo con el principal objetivo de conocer donde se podría obtener una ventaja o donde podría existir una *oportunidad de negocio*.

1.4 Análisis del Entorno

Ecuador, según datos del portal Trademap, representa el 0,1% de las exportaciones a nivel mundial, ubicándose en el puesto 69.[6] De la misma manera, es pertinente mencionar que para el Banco Central del Ecuador, las exportaciones en Ecuador se divide en dos formas: petroleras y no petroleras. Como su nombre lo indica, las petroleras son todas las exportaciones de productos y derivados de este hidrocarburo. Por otro lado, las exportaciones no petroleras a su vez se divide en productos tradicionales que son los principales productos que vende el país tales como: camarón, banano, cacao, etc. y, las exportaciones no tradicionales, "son aquellas que tienen un crecimiento importante en los últimos años, estos son: flores, aceite, frutas tropicales, madera, abacá, entre otros" (Cueva, 2014)

[6] http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|218||||TOTAL|||2|1|1|2|1|1|2|1|1

A su vez, Ecuador es considerado un país primario exportador. Pues, depende de precios externos del mercado y en su mayoría vende productos sin un procesamiento considerable. De hecho, según una investigación de diario El Comercio, apenas el 1% de las exportaciones tienen alto componente tecnológico. “En este grupo están bienes eléctricos, fármacos, etc.” (Enriquez, 2017)

Lamentablemente, según nuestro criterio, el extractivismo ha sido una de las causas del porque el Ecuador aún sigue siendo un país en vías de desarrollo. Dicho fenómeno, ha inculcado un cierto grado de conformismo en el pueblo ecuatoriano. Pues, al mencionar dicho mal uso y explotación de nuestros recursos –que por cierto resultan ser no renovables, tales como: petróleo, oro, plata, etc.)-, ha hecho que se genere la simple idea de extraer y exportar, mas no darle ningún tipo de valor agregado. Este resulta ser un tema aparte, sin embargo, meritorio de recalcarlo.

1.4.1 Composición y distribución de exportaciones.

Durante estos últimos cuatro años se podría mencionar que ha habido una constante en la distribución de las exportaciones en nuestro país.
Como se mencionó, todavía dependemos en gran medida de la venta de petróleo y, es algo, que según parece no vaya a cambiar en un tiempo cercano. Si bien es cierto, que es el primordial producto de exportación del Ecuador; se demuestra que tienda a la baja lo cual da a pensar y es digno de análisis.

Según datos del Banco Central del Ecuador, las exportaciones comprendidas entre los años 2012-2016 se encuentran compuestas de la siguiente manera.

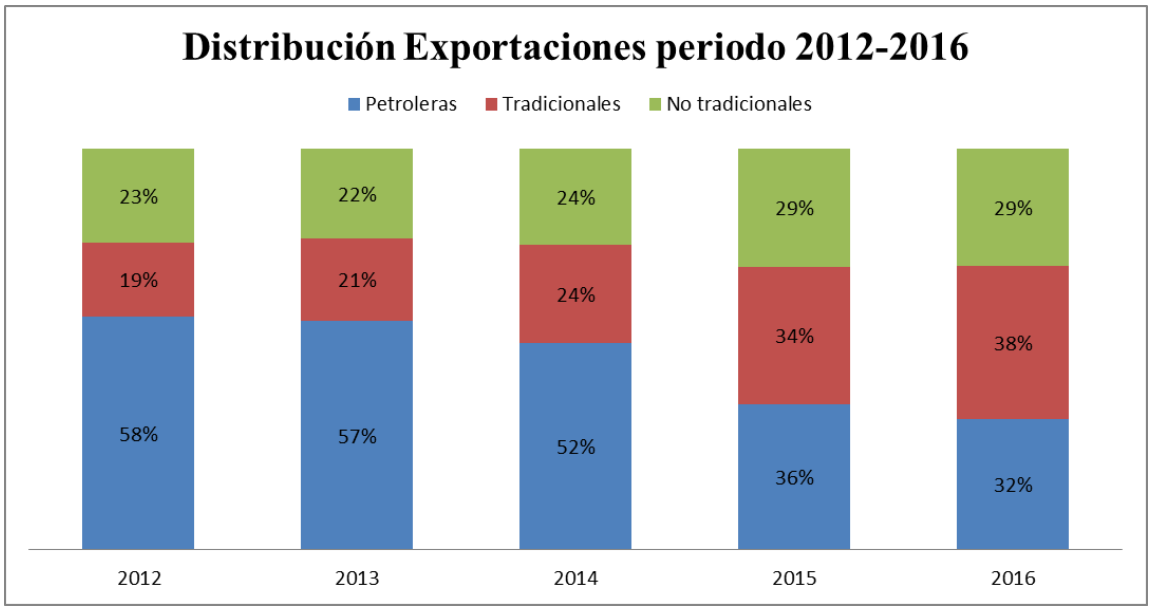


Ilustración 2: Distribución Exportaciones 2012-2016

Fuente: Banco Central del Ecuador

Realizado por: Paúl Alvarado, Michael Ulloa

Como podemos observar a partir del año 2015 existe un notable crecimiento de las exportaciones de productos tradicionales, lo cual significa alrededor de 10 puntos de crecimiento. Además, se puede observar que las exportaciones petroleras también redujeron, esto básicamente debido a la caída del precio del mismo en el mercado internacional, marcando así el fin del auge petrolero que tuvo el Ecuador durante algunos años. (El Comercio, 2014)

Ahora bien, de este gráfico y respectivo análisis, se puede constatar algo positivo para el principal objetivo del presente trabajo, que es determinar si existe o no una oferta exportable en el Cantón Santa Isabel. Como ya se mencionó, las exportaciones de productos tradicionales han crecido durante los dos últimos años, lo cual podría significar una oportunidad de negocio para un PYME con deseo de internacionalización.

Ahora, en el caso del valor monetario que estos representan, obtenemos los siguientes valores, mismos que resultan dignos de análisis.

Años	Petroleras	Tradicionales	No tradicionales
2012	23764761,83	13791957,38	9972804,45
2013	24750933,18	14107399,45	10643533,73
2014	25724432,49	13275852,68	12448579,81
2015	18330607,72	6660319,46	11670288,26
2016	16797666,33	5459164,8	11338501,53

Tabla 1: Composición Exportaciones ecuatorianas

Fuente: Banco Central del Ecuador

Realizado por: Paúl Alvarado, Michael Ulloa

Dentro del análisis del cuadro antes expuesto es la notable baja en los ingresos petroleros. Del año 2015 al 2016 la baja se sitúa en alrededor de 2 mil millones de dólares, nuevamente esto debido, principalmente a la baja del precio del mismo. Otra característica interesante es que en años pasados este mismo sector tenía una subida constante.

El comportamiento en cuanto a las exportaciones de nuestro país, con excepción del sector petrolero, ha tenido cambios muy poco significativos, pero cambios al fin, por eso para que una empresa sepa cuáles son los sectores donde pueda existir una oportunidad, es pertinente mostrar el comportamiento de las mismas mensualmente durante estos 4 años.

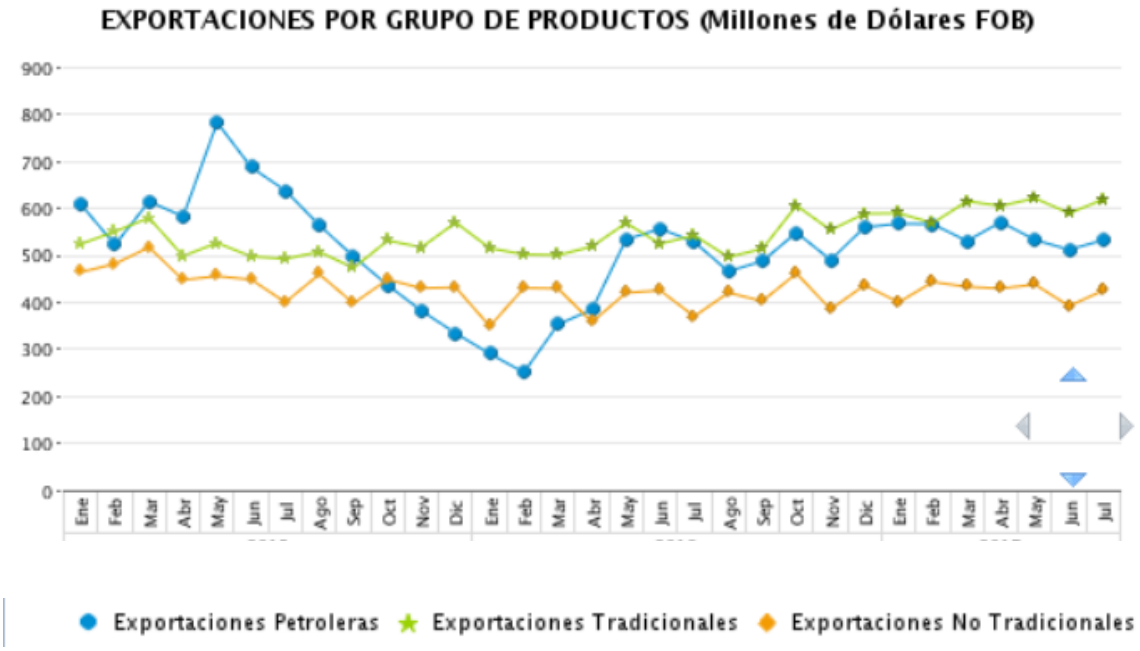


Ilustración 3: Exportaciones por Grupo de productos

Fuente: Banco Central del Ecuador

Realizado por: Banco Central del Ecuador

Después de este análisis realizado, podemos llegar a una conclusión evidente. A pesar de que el sector petrolero es el que más dinero genera dentro de las exportaciones en el Ecuador, ya no resulta ser la sección más atractiva a la hora de invertir. La razón principal, para mencionar esto, es el hecho de que desde el año 2014 viene bajando su participación en el mercado. Lo cual no genera demasiada confianza, además, de que históricamente depender del petróleo al Ecuador y a sus industrias les ha llevado a tener crisis económicas fuertes.

Por eso, podemos mencionar que los otros sectores podrían resultar interesantes a la hora de invertir. Tales como la exportación de productos tradicionales y no tradicionales. Su evolución se ha mantenido constante y aparte muestra claras señales de que va a tener un alza, lo cual deja en evidencia que puede ser una oportunidad de negocio.

Se ha realizado este análisis, para comprender en que mercado es bueno invertir y en qué producto o productos el país puede llegar a tener una ventaja al momento de exportar. Es importante, por el hecho de que así como se ha realizado un análisis de cómo debe ser la empresa, su organización, capacitación de personal dentro de la institución, también, es necesario conocer cuál es el entorno en el que se encuentra la empresa. Ahora bien, una vez analizado cuáles son los principales productos que vende el Ecuador, es necesario conocer los principales destinos y socios comerciales de nuestro país. Para que de esta forma se pueda saber "qué vender, cómo vender y a quién vender."

1.4.2 Principales destinos de exportaciones

De igual manera, resulta importante conocer cuáles son los principales socio-comerciales del Ecuador. A continuación los principales países que importaron desde el Ecuador, en el año 2016, de acuerdo a Trademap[7]:

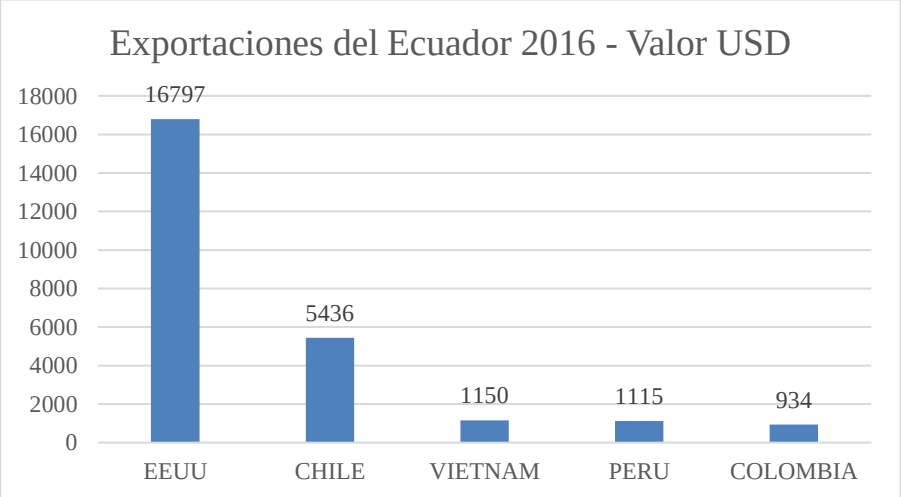


Ilustración 4: Exportaciones del Ecuador año 2016

Fuente: Trademap

Realizado por: Paul Alvarado y Michael Ulloa

[7]http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|218|||TOTAL|||2|1|1|2|2|1|2|1|1

De acuerdo al gráfico realizado, se puede denotar que EEUU es el principal consumidor de bienes ecuatorianos y con una amplia ventaja. En el 2016 importó una cantidad total de 16 797 millones de dólares. En segundo lugar, Chile, con un total de 5 436 millones de dólares; Vietnam, con 1 150; Perú, con 1 115 y Colombia, con 934 millones de dólares.

Algo a destacar, el único país fuera del continente americano es Vietnam, una de las principales causas del porque está entre los primeros compradores del Ecuador se debe principalmente a su situación geográfica, ya que resulta estratégica para entrar al mercado asiático. En cuanto, al resto de países, se debe principalmente a la cercanía y acuerdos comerciales, con excepción de EEUU, que al ser la mayor economía del mundo termina siendo el principal comprador del Ecuador.

De este modo, el haber presentado y analizado las distintas teorías del comercio exterior y sus características generales -de manera especial la teoría de internacionalización- así como también el significado de PYMES, su estado actual y el entorno en el cual se encuentran (Ecuador); resulta de suma importancia. Pues, nos abre el camino para empezar a centrarnos en el objetivo principal del presente estudio.

Entender o por lo menos tener una idea general de todo lo que se ha presentado brindará cierto apoyo para el razonamiento del presente trabajo. Por ejemplo, el estado actual de las PYMES en el Cantón Santa Isabel y si es que cumplen o no con requisititos fundamentales explayados en este capítulo para poder exportar. Asimismo, el haber investigado la estructura básica de la situación actual del Ecuador -en cuanto al comercio exterior- de igual manera servirá como un pilar sin duda alguna para el procesamiento y análisis de las empresas sujetas a investigación en el Cantón Santa Isabel.

Capítulo 2. Determinación de las condiciones del entorno de Santa Isabel

2.1 Información general del Cantón

En el siguiente capítulo se determinará varios aspectos del Cantón Santa Isabel, tales como: datos generales de la población, a que se dedican (Población Económicamente Activa), organizaciones sociales, entre otros.

A breves rasgos, el actual territorio de Santa Isabel, estuvo habitado por Cañaris e Incas, que conformaban el pensamiento de "Cañaribamba", donde la orden y manera de edificar sus casas, es clavar unos palos en tierra, dejando en hueco el grandor que quieren tenga la casa; y después de clavados, les echan barro del gordor de una mano en ancho; y esta es su manera de edificar. (Prefectura Azuay, 2017).

Su fecha de cantonización fue el 20 de Enero de 1945. La temperatura promedio es de 10-20ºC, esto es uno de los factores que ha hecho que el Cantón se convierta en una zona altamente turística, así como también sea un lugar en el cual la agricultura sobresale, especialmente moliendas dedicadas a la elaboración de aguardiente.

2.1.1 Nombre del Cantón, centro urbano y parroquias.

Para empezar, de acuerdo al Art 3 del decreto 2002-64 de la creación de los cantones de Camilo Ponce Enríquez, que incluye al Carmen del Pijilí se deja constancia de la creación del cantón de Santa Isabel. El mismo está conformado por las parroquias de: Santa Isabel, Abdón Calderón y Shaglli.[8]

De acuerdo al INEC, su cabecera cantonal y su centro urbano es Santa Isabel (Chaguarurco). Sin embargo es necesario clarificar -para evitar confusiones- que existe una contradicción en el decreto antes mencionado, puesto que el Art 2 menciona que la parroquia de Pijilí pertenece a Camilo Ponce Enríquez. Pero, en la práctica siempre se lo

[8] anda.inec.gob.ec/anda/index.php/catalog/94/download/1852

ha tomado en cuenta como perteneciente a Santa Isabel, por lo cual se lo agregará a este estudio.

2.1.2 Población total del cantón por sexo y edad

La población total del cantón incluye 18 393 habitantes sin contar con Pijilí. Sin embargo, como se mencionó, anteriormente, contando con la parroquia llega la población a un total de 19 900 habitantes. Todos estos datos de acuerdo al censo de INEC del 2010.

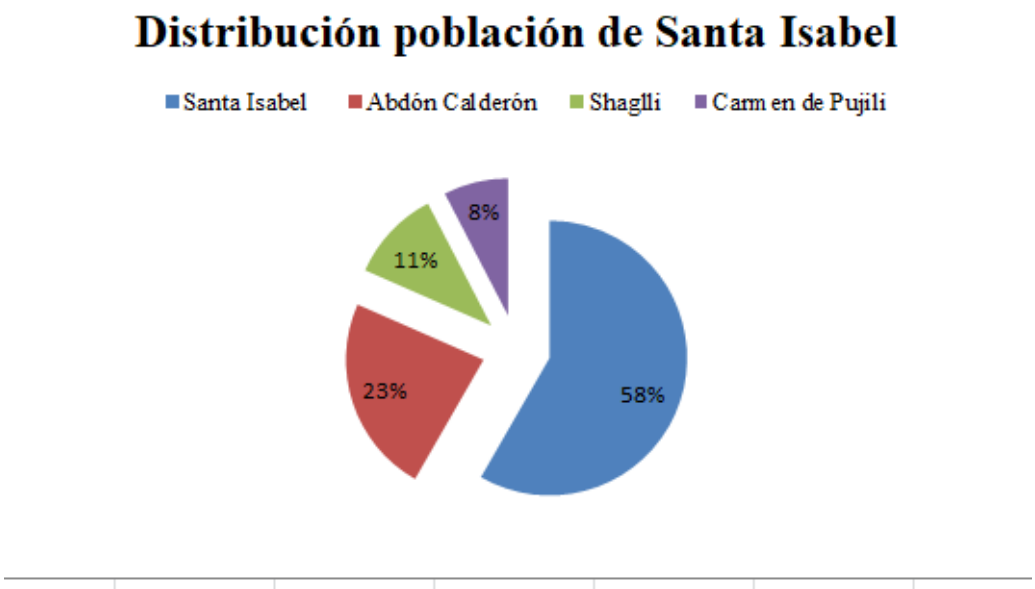


Ilustración 5: Distribución población Santa Isabel

Fuente: VII Censo de Población y VI de Vivienda, 2010; INEC.

Elaborado por: Alvarado Paúl, Ulloa Michael

Es necesario mencionar que, en el cantón de Santa Isabel la población se encuentra distribuida en: 50,6% (11.632) de mujeres y 49,4% (11.355) de hombres. (INEC, 2010)

2.1.3 Población por parroquias por sexo y edad

-Santa Isabel (CHAGUARURCO)

De acuerdo al último censo, la mayoría de la población se encuentra en la cabecera cantonal. "La Capital Cantonal, en el año 2010, tiene en total 11.607(100%) habitantes de los cuales 5.607 (48,3%) están ubicadas en Cabecera Cantonal y 6.000 (51,7%) en el resto de la cabecera." (C+C CONSULCENTRO , 2013)

En cuanto a la distribución de la población el 48,3% son hombres, mientras que el 51,7% son mujeres.

-Abdón Calderón

Por su parte esta parroquia cuenta con una población de 4 631 habitantes. (INEC, 2010) De los cuales, 2 291 son hombres lo cual representa un 49,5% de la población; asimismo, las mujeres son alrededor de 2 340 lo que significa que llega a ser el 50,5% de la población.

Cabe recalcar que de la población, "839 (18,12%) están ubicados en la cabecera cantonal y 2.340 (81,88%) en el resto de la parroquia." (C+C CONSULCENTRO , 2013)

-Shaglli

De acuerdo al censo, al año 2010 la parroquia Shaglli cuenta con 2 155 habitantes que se encuentran distribuidos de la siguiente forma. Acorde al plan de ordenamiento territorial del cantón, 98 habitantes se encuentran en la cabecera cantonal, mientras que 2 057 se encuentran el resto de la parroquia.

Asimismo, el 47,1% está representado por el sexo masculino, mientas que el 52,9% es conformado por el femenino. Es decir, existen 1 016 hombres y 1 139 mujeres.

-El Carmen de Pijilí

Según el censo del 2010, "la Parroquia El Carmen de Pijilí está conformada por 1.507 habitantes, correspondiendo a la cabecera 180 (11,9%) y al resto de la parroquial 1.327 (88,1%)." (C+C CONSULCENTRO , 2013). La distribución por sexo el 57,6% son hombres y 43,3% mujeres. Lo cual en números representa 854 hombres y 653 mujeres.

2.2 Población Económicamente Activa

La PEA del cantón según datos de su Plan de Ordenamiento Territorial la componen, actualmente: 8 331 personas. La mayoría situada en la cabecera cantonal con alrededor de 4 904 que representa el 53,1% de la población. (C+C CONSULCENTRO , 2013)

La composición de la PEA se compone principalmente de los siguientes grupos de ocupaciones:

- 41% lo conforman son agricultores y trabajadores calificados
- 14% lo conforman trabajadores de servicios y vendedores
- 14% lo conforman ocupaciones elementales (oficiales, operarios, artesanos, etc.)

Ahora bien, acorde al censo realizado en el año 2010 las principales ramas de actividades principales son:

- La agricultura, ganadería y pesca con el 46%
- El comercio al por mayor y menor con el 11%
- La construcción con el 10%

Todo esto demuestra que, sin lugar a dudas la principal actividad de todo el cantón Santa Isabel es toda actividad relacionada con la agricultura o ganadería. De hecho, casi la mitad de la población se dedica a la misma. Acorde a los datos de la Secretaria de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) los principales productos son: tomate, cebolla, maíz, frejol, pimiento. (SENPLADES, 2017)

2.3 Características del cantón

Santa Isabel, es un cantón meramente turístico. Son varios los establecimientos turísticos que están asentados, sobretodo, por las bondades climatológicas que se da en el sector. De hecho, hay varias hosterías, hoteles y hostales que reciben a varias personas en fechas de feriado o fines de semana. Además, la presencia de casas vacacionales en el sector del Valle es realmente notoria. Según los datos de Avalúos y Catastros del Municipio de Santa Isabel, se ha incrementado notablemente el costo de los terrenos. (Faican & Galán, 2011)

2.4 Unidades Económicas de Santa Isabel

El consejo nacional económico (CEDEC) –ahora con el nombre de Consejo Consultivo, Productivo y Tributario- dentro de sus estadísticas, tiene una forma de ordenar los datos recopilados de las unidades económicas del país. Pues, ordena las mismas en cuatro categorías. El Atlas de la provincia del Azuay edición 2012 recopila estos datos del CEDEC y para Santa Isabel, los muestra de la siguiente manera.

Total de Unidades Ecónomicas	**684**
Establecimiento Único	610
Establecimiento Matriz	12
Establecimiento Sucursal	42
Local Auxiliar	20
Personal Ocupado	1381

Tabla 2: Unidades Económicas de Santa Isabel

Fuente: Atlas de la Provincia del Azuay, 2013

Realizado por: Alvarado Paúl, Ulloa Michael

-Establecimiento Único

Consiste, básicamente, en los locales que tienen un único lugar para funcionar. Por ejemplo: bazares, micro mercado, abacerías, etc.

-Establecimiento Matriz

"Son establecimientos que realizando o no una actividad económica, administran a una serie de establecimientos sucursales que son los que generan la actividad económica." (Prefectura del Azuay, 2013)

-Establecimiento Sucursal

Básicamente, son los establecimientos que dependen de un local matriz. Es decir, no realizan toda su actividad económica en solo local, sino, toda su actividad depende de las órdenes de un local principal.

Algo, que es necesario mencionar, es que las 684 unidades económicas brindan trabajo a un total de 1381 personas, acorde a datos del Atlas. Lo cual, estadísticamente, resulta el 1,03% del total de la provincia del Azuay. Además, las 684 unidades económicas, vienen a ser el 1,89% del total de unidades de la provincia. Siendo el integral de todas las unidades: 36 158.

Capítulo 3: Investigación de campo sobre las unidades productivas del cantón.

Luego de haber leído y analizado la información obtenida del Cantón Santa Isabel en general; se puede pasar a la siguiente parte del presente trabajo, la cual consideramos como el eje primordial del mismo.

En esta sección, se podrá distinguir las distintas entidades, asociaciones, empresas que se encuentran dentro del Cantón Santa Isabel. No obstante, cabe recalcar que aquellas que cumplan con los requisitos -establecidos de acuerdo a la Comunidad Andina de Naciones- para ser consideradas como PYMES serán objeto de estudio, mientras que aquellas que no cumplan serán simplemente mencionadas o descritas más no estudiadas.

Para realizar dichos estudios sobre las PYMES del Cantón, se tendrá varios aspectos en cuenta para la elaboración de las respectivas entrevistas. Entre los más importantes a destacar: datos generales (perfil de la empresa), su localización, bienes y como los producen, número de empleados o asociados, así como también ciertos aspectos tanto financieros como logísticos, comerciales, administrativos, entre otros.

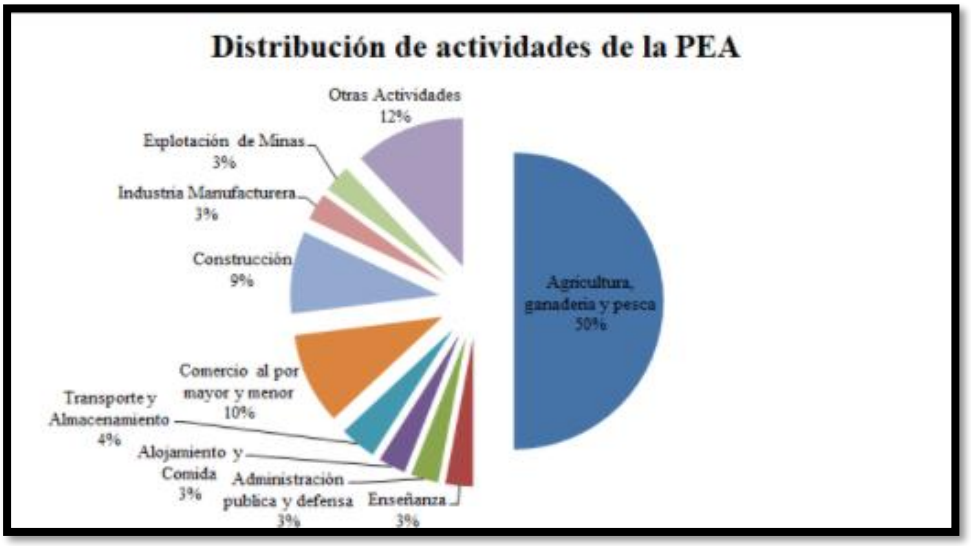
3.1 Generalidades Productivas del Cantón

3.1.1 Principales actividades económicas

El Cantón Santa Isabel, gracias a su ventaja natural -es decir a su ubicación geográfica y por ende a su clima (cálido) y variedad de suelos-, mantiene una importante participación productiva dentro de la provincia del Azuay.

De acuerdo al Censo de población y vivienda 2010, realizado por el INEC; alrededor del 50% de la población económicamente activa, se encuentra concentrada en actividades tales como: la agricultura, pesca, ganadería, silvicultura, demostrando la dependencia económica que tiene la población de dichas actividades.

Asimismo, alrededor del 18% se encuentra en actividades de comercio al por mayor y menor y en la construcción. El resto, se encuentra en actividades como: transporte y almacenamiento, enseñanza, actividades de alojamiento y servicio de comidas, explotación de minas, etc. En el siguiente gráfico, se puede denotar de manera más precisa las distintas actividades y sus respectivos porcentajes.



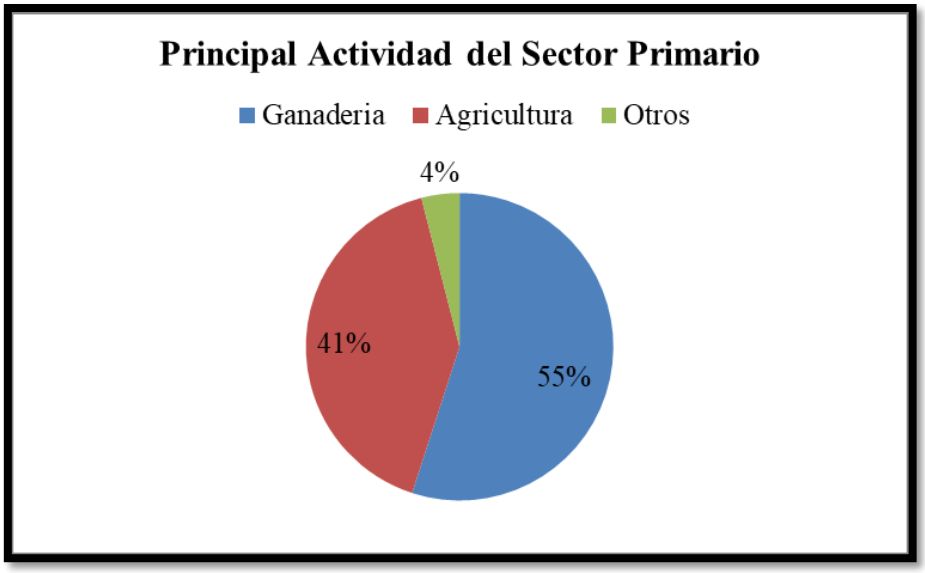
Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Santa Isabel.

Realizado por: Alvarado Paúl, Ulloa Michael

3.1.2 Sectores productivos: primario, secundario y terciario.

3.1.2.1 Sector Primario

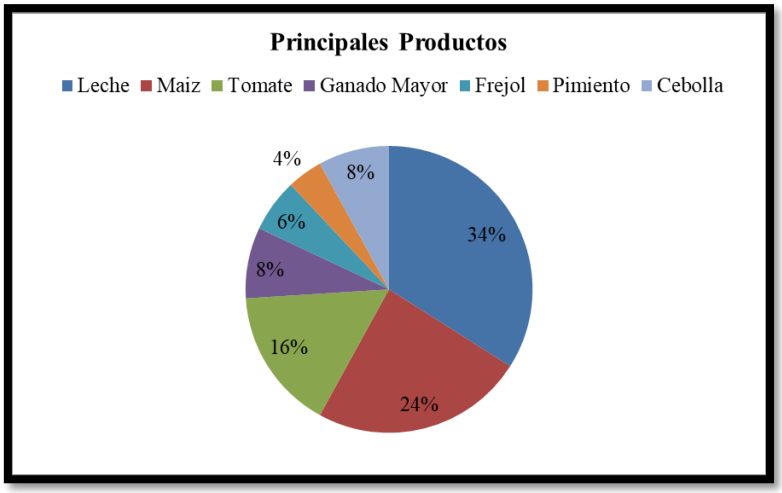
De acuerdo al plan de desarrollo y ordenamiento territorial del Cantón Santa Isabel; los principales sectores productivos dentro del sector primario son la ganadería y la agricultura, con un 55 y 41% respectivamente.



Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Santa Isabel

Realizado por: Alvarado Paúl, Ulloa Michael

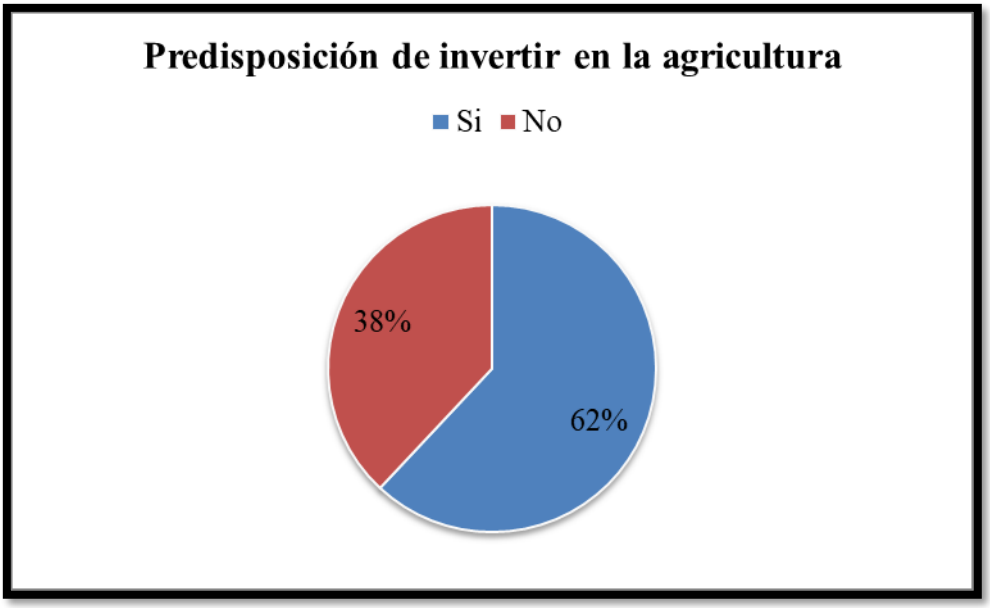
En cuanto a los principales productos dentro de este sector, se encuentra la leche como el primero, con un 34%, seguido por el maíz con un 24%, posteriormente se encuentran productos tales como: tomate, cebolla, frejol, pimiento, café, ganado, cebolla, etc. En el siguiente gráfico, se puede apreciar dicha distribución de manera más precisa:



Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Santa Isabel

Realizado por: Alvarado Paúl, Ulloa Michael

Un dato interesante a mencionar, es la tendencia que la población ya sea rural o urbana tiene en relación con la agricultura. De acuerdo a una consulta realizada por C+C Consulcentro, la mayoría de la gente encuestada optó por mantener inversiones en la agricultura, tal y como se representa en el siguiente gráfico:



Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Santa Isabel

Realizado por: Alvarado Paúl, Ulloa Michael

3.1.2.2 Sector Secundario y Terciario

En este sector, de acuerdo al Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, la población del Cantón Santa Isabel se dedica principalmente a actividades relacionadas con el comercio (53%), así como también los servicios (43,3%) y por último la artesanía (3,7%). Lo establecido se lo puede indicar de mejor manera en la siguiente tabla:

Actividad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Comercio	114	53	53
Servicios	93	43,3	96,3
Artesanal	8	3,7	100
Total	**215**	**100**	

Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial – Santa Isabel

Elaborado por: Paul Alvarado y Michael Ulloa

Por lo tanto, se puede manifestar que las principales actividades económicas de la población del Cantón Santa Isabel recaen sobre el sector primario, el cual se centra principalmente en actividades agrícolas. Mientras que en el sector secundario y terciario, se encuentran principalmente actividades relacionadas con el comercio, servicios y artesanía.

3.1.3 Organizaciones Sociales

De acuerdo al estudio y por ende investigación realizada para la elaboración del plan de ordenamiento territorial de Santa Isabel, en el Cantón existen 130 organizaciones sociales de varia índole. Las mismas; se encuentran divididas de la siguiente manera.

CANTON SANTA ISABEL	Organizaciones Sociales del Cantón Santa Isabel
Comité Pro Mejoras	81
Asociaciones Productoras	7
Asociaciones de comerciantes	4
Gremios de Profesionales	3
Cooperativas de Transporte	14
Instituciones Educativas	17
Clubes Deportivos	4
Total	**130**

Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Santa Isabel

Realizado por: Alvarado Paúl, Ulloa Michael

3.1.4 Actores involucrados en el estudio

Dentro del cantón Santa Isabel existen varias organizaciones económicas que diariamente se encargan de impulsar la economía y el trabajo en el sector. Dentro de nuestro estudio enfocado en PYMES consideramos a siete asociaciones productivas/empresas que son las más representativas del Cantón. De las cuales se entrevistó a cuatro organizaciones y empresas., ubicadas en distintas parroquias. Esto gracias a que cumplen con los requisitos determinados por la CAN.[9]

Las asociaciones entrevistadas fueron las siguientes:

- Asociación de productores de lácteos San Fernandito
- Empresa de licor Los Faiques
- ASOPROCSI (Asociación de pequeños productores de café de Santa Isabel)
- Asociación de cañicultores La Sulupaleña

Se logró concretar la entrevista con 4 asociaciones de ahí las tres siguientes no decidimos entrevistar por un motivo en común: son sucursales de empresas mucho más grandes situadas en la capital de la provincia. Es el caso de las empresas La Italiana y avícolas Galindo. No se realizó puesto que la empresa La Italiana ya es una industria formada, consolidada y resulta mucho más grande que las que se considera para nuestro estudio.

Es por esto, que en breves rasgos se logró conseguir información de cómo la empresa brinda empleo e impulsa la economía del sector, se entrevistó al gerente de producción

[9] http://intranet.comunidadandina.org/Documentos/decisiones/DEC702.doc

para conocer más a detalle como mueve la economía. Acorde a información brindada por el GAD, es la empresa que cuenta con la planta más grande de Santa Isabel.

La otra empresa es avícola Galindo que tampoco forma parte de nuestro estudio por el hecho de que en Santa Isabel solo están asentados los criaderos y la central en Cuenca.

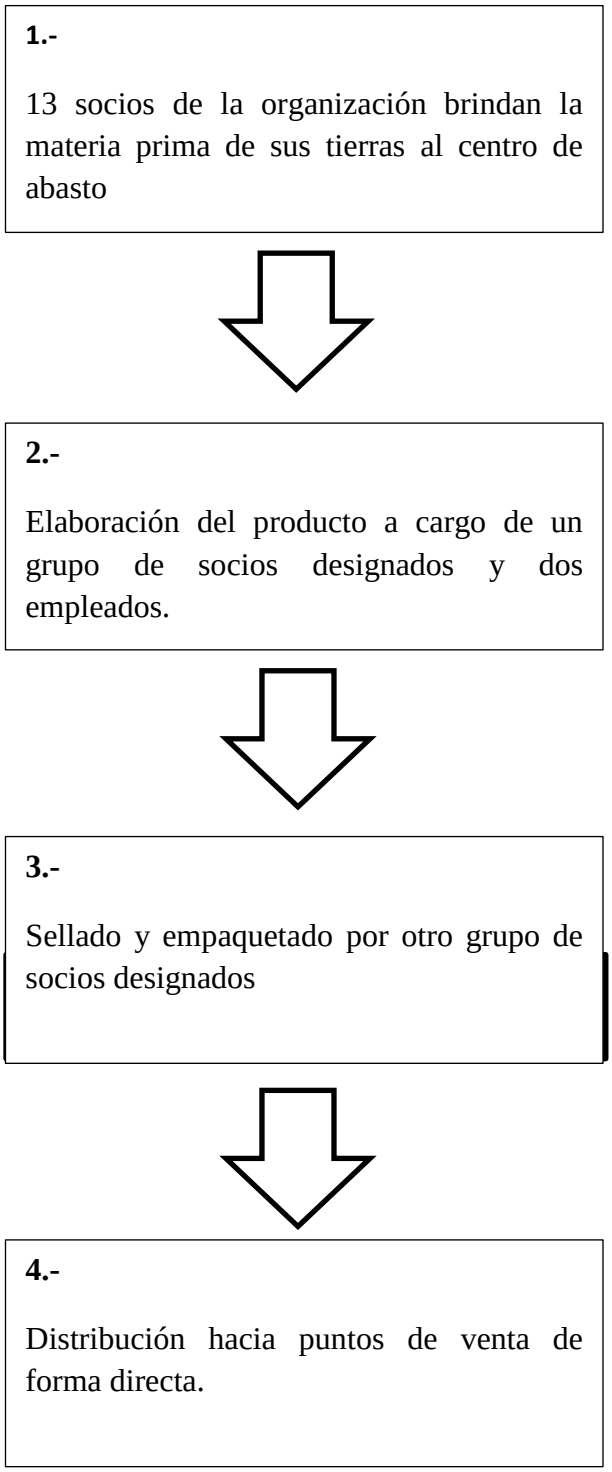
Por otro lado, tenemos organizaciones que son demasiado pequeñas; dentro de estas se encuentran, empresas unipersonales, con poca producción o simplemente que no tienen los ingresos necesarios para ser considerados en nuestro estudio.

Dentro del estudio realizado encontramos el caso representativo de la asociación de cebolla “Santa Isabel”, la cual a pesar de tener varios asociados, contar con un centro de acopio e incluso con un estatuto claro y definido, no cuentan con los niveles mínimos de producción. Pues, sus niveles no alcanzan ni para abastecer el mercado local peor pensar en vender en la capital de la provincia. Es por esto, que no tiene las características necesarias para entrar de forma profunda y detallada a nuestro estudio.

3.1.5 Mapas de relación entre los distintos actores

3.1.5.1 Asociación de Artesanos de Lácteos San Fernandito

A continuación se presentará la relación que existe entre los distintos actores involucrados en las distintas actividades tales como: obtención de materia prima, elaboración, empaquetado distribución, entre otros de los productos de dicha organización.



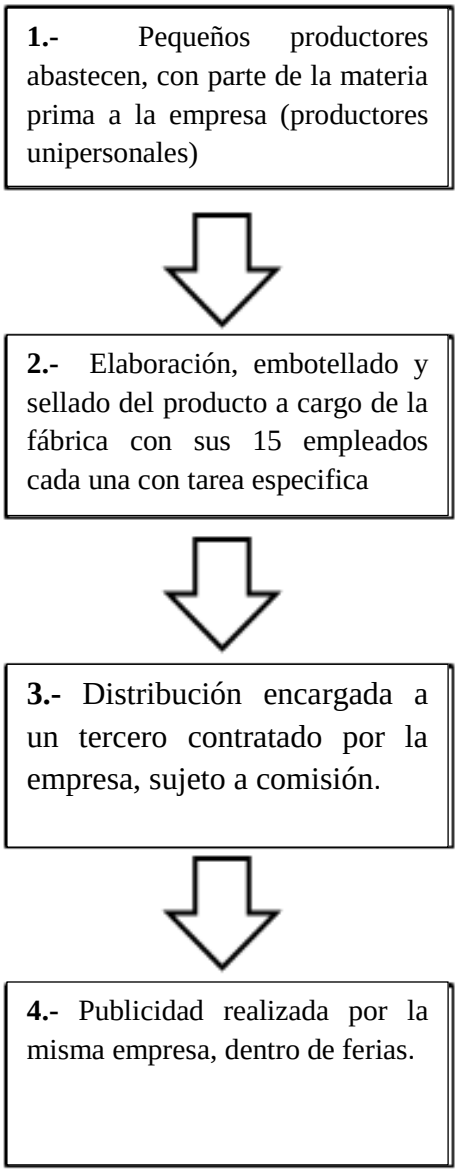
Fuente: Entrevista realizada

Realizado por: Paúl Alvarado, Michael Ulloa

3.1.5.2 Licores Los Faiques

Para la presente empresa, a diferencia de las otras Asociaciones, entran en juego otros actores como por ejemplo para la distribución del producto o incluso para la obtención

de la materia prima. A continuación un organigrama demostrando de forma más detallada la función de los distintos actores.



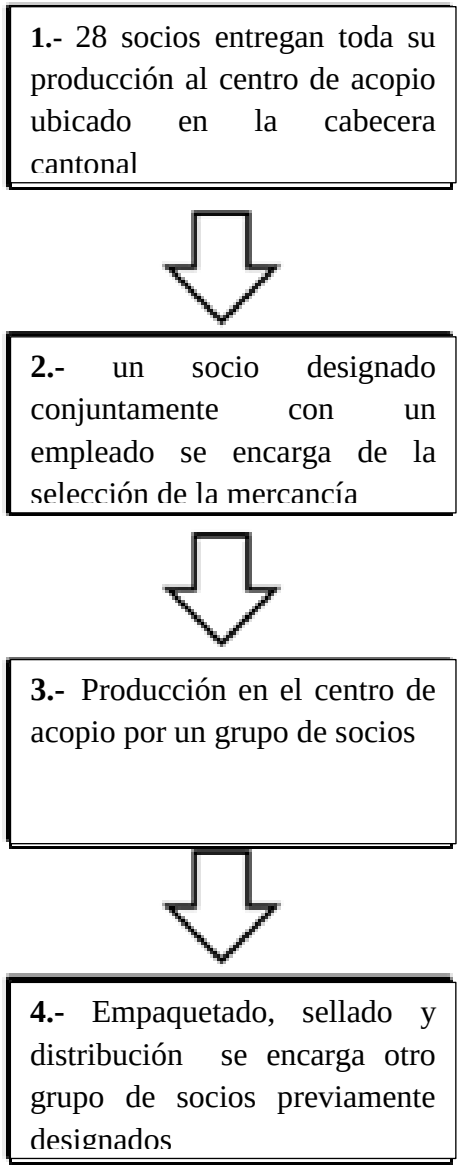
Fuente: Entrevista realizada

Realizado por: Paúl Alvarado, Michael Ulloa

3.1.5.3 ASOPROCSI (Asociación de pequeños productores de café de Santa Isabel)

Para la siguiente asociación, es interesante el estudio, puesto que todos los asociados, participan de una forma u otra dentro de la producción, distribución y hasta publicidad

de su producto estrella que es el café granulado. A continuación de forma detallada se muestra como es su relación o división de funciones de los distintos autores.



Fuente: Entrevista realizada

Realizado por: Paúl Alvarado, Michael Ulloa

3.2 Metodología de la investigación

Lo que se busca es conocer a fondo la realidad y capacidad productiva de una zona en específico para de esta forma llegar a conocer cuál podría ser su potencial a la hora de exportar y si en verdad tendría la capacidad hacerlo.

Para esta investigación se han fijado varias limitaciones siendo la más representativa el hecho que se realizará única y exclusivamente en el cantón de Santa Isabel, provincia del Azuay. Así como también, aspectos de delimitación del tiempo para la información primaria a obtener. Dentro de los cuales podemos citar.

- Plan de desarrollo y ordenamiento territorial del año 2013.
- Decisiones de la CAN de los últimos 10 años con respecto a PYMES.
- Documentos de investigación del GAD de Santa Isabel de los últimos cuatro años.

Para poder obtener todos los datos necesarios para la investigación, se ha decidido realizar un estudio que consta de dos partes. La primera parte, es un estudio de campo donde se fue a visitar cada una de las empresas y la segunda dentro del estudio de campo, crear una serie de preguntas para obtener datos cuali-cuantitativos y así lograr información que tengan dos características esenciales: ser confiables y verificables.

Es importante, también, mencionar la naturaleza de los datos obtenidos. Por un lado se encuentra el dato cuantitativo, el cual.

> Se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados. (Bernal, 2010)

Asimismo, por otro lado hay el dato cualitativo, lo que busca este tipo de dato es:

De acuerdo con Bonilla y Rodríguez, se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el

fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada. (Bonilla & Rodriguez, 2000)

En cuanto al modelo de preguntas que se usó para obtener los datos ya mencionados, se lo dividió en dos partes. La primera, con preguntas generales para obtener toda la información cualitativa la cual, nos puede brindar información importante, sobre las características fundamentales de la organización. Además, nos brinda un apoyo para conocer y, entender la verdadera situación de las mismas.

Por otro lado, la segunda parte de las preguntas tienen el objetivo de tener una base de datos cuantitativos en base a un modelo EXPORTAUDIT. El cual,

> Es un modelo analítico propuesto para evaluar la capacidad de exportación, permitiendo distinguir recursos corporativos y requisitos del mercado, de esta manera se evalúa la aptitud de su compañía. (Alvarado, 2007)

De la misma manera, para poder desarrollar este modelo único de Export Audit, se recibió varias capacitaciones por parte de Pro Ecuador. Esto sumado a conocimiento propio se logró crear este modelo el cual se fundamenta en cuatro ejes.

Dichos ejes son: administrativo, productivo, financiero y ventas. Se consideró los cuatro por el hecho de que cada uno representa un engranaje fundamental para el correcto análisis de la empresa. Además, consideramos que las cuatro se complementan para formar una sola fuerza técnica y operativa.

La parte administrativa, acorde a la red de emprendedores Victoria 147 es básicamente, “el paso número 1 para llegar a un punto de gobierno de datos, a partir de esta se

alimenta la contabilidad que se transforma en los insumos del análisis financiero." (Garibay, 2017)

Por otro lado, la parte productiva, que no es más que "un proceso en el que una serie de entradas (factores), se transforman en salidas (productos)". (Universidad de Jaén, 2017) La importancia de la misma radica, básicamente, en que el resultado de todo este proceso da lugar a un producto que viene a ser la imagen de la empresa y de donde, salgan los mayores ingresos de la misma. Siendo así, que un paso en falso dentro del proceso podría generar cuantiosas pérdidas a la empresa.

La parte financiera, "trata de maximizar el valor presente de la empresa mediante la obtención de recursos financieros, de la manera más económica y su correcto manejo e inversión en los recursos más productivos." (Bautista, 2011) De la misma manera su importancia radica en que busca un equilibrio entre la liquidez de la organización y la rentabilidad de la empresa. Para de esta forma, poder obtener un adecuado valor de la empresa. Así, como también, poder controlar todos los flujos monetarios y poder ubicarlos e invertirlos de la manera que se considere correcta.

La parte de ventas, por su lado "Son todos aquellos elementos que intervienen de una u otra manera en las actividades de comercio y negociación (…) actúa como intermediario entre una empresa y sus grupos de clientes. (EAE Business School, 2014) Esta parte de la empresa encuentra su justificación o importancia en dos hechos:

- Presenta la empresa a los clientes
- Reconoce o muestra las oportunidades de mercado a los clientes.

Una vez, reconocido los cuatro ejes de la empresa, se podrá conocer y a la vez entender más de cerca la verdadera situación. Demostrando, que el cuestionario antes formulado

servirá de gran apoyo para ver qué empresa está en mayor posibilidad de exportar y cuál no.

Posteriormente, obtenido todos los datos, se procedió con la siguiente fase. Con los datos cualitativos se procedió a dar un resumen y mostrar las principales características de las empresas dentro de la división de los cuatro ejes antes mencionados. Así, se podrá conocer características que muchas de las veces los números no son capaces de reflejar.

Después de conocer las características de cada una de las empresas en los sectores importantes se precedió a contabilizar los datos cuantitativos a través de un sistema de calificación que fue creado de la siguiente forma.

- Existe un total de 80 preguntas divididas de la siguiente manera:
    - 20 en la parte administrativa
    - 20 en la parte productiva
    - 20 en la parte financiera
    - 20 en la parte comercial o ventas.
- Cada pregunta está diseñada para que su respuesta encaje dentro de 3 parámetros: 0, 3 o 5 puntos. Los cuales, significan lo siguiente:
    - 0 puntos: no cumple a cabalidad con los requisitos mínimos
    - 3 puntos: cumple medianamente los parámetros o requisitos
    - 5 puntos: cumple de forma satisfactoria los parámetros o requisitos
- Una vez obtenida la sumatoria de cada una de las preguntas en las cuatro áreas que da un total de 400, se procede a interpretar la calificación obtenida bajo el siguiente parámetro.

- Si obtiene entre 0 y 100: No cumple con los parámetros mínimos para la exportación tanto en la actualidad como en el futuro cercano.
- Si obtiene entre 101 y 200: En la actualidad no cumple con los parámetros mínimos de exportación. Pero, está encaminado a cumplirlos medianamente en un futuro cercano.
- Si obtiene entre 201 y 300: En la actualidad cumple medianamente los parámetros mínimos para la exportación y en el futuro cercano podría cumplirlos de forma satisfactoria.
- Si obtiene entre 300 y 400: En la actualidad cumple de forma satisfactoria los requisitos mínimos para la exportación.

Como dato adicional, es necesario mencionar las diferentes actividades que se llevó a cabo en la investigación de campo y la ayuda que se recibió para poder realizar la misma. Para la obtención y realización de las entrevistas, primeramente se acudió al Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Santa Isabel. En el cuál se sostuvo una reunión con el Ingeniero Rene Pozo, Director General del Departamento de Planificación y su asistente, el Ingeniero Galo Cordero.

A partir de dicha reunión y con el apoyo del Ing. Cordero, se obtuvo el último Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Santa Isabel, así como también una lista de las Asociaciones más representativas del Cantón. Posteriormente, se pudo corroborar dicha lista de Asociaciones con aquellas listadas en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.

Una vez obtenidas las listas, se pasó a escoger aquellas que serían objeto de estudio (entrevistadas), para ello se basó en el número de socios o empleados que tienen. De acuerdo a dicho requisito, se las puede considerar como PYMES.

Ahora bien, como referencia y para tomar la decisión sobre que entidades entrevistar y cuáles no, se tomó la decisión 702 de la Comunidad Andina de Naciones. En la cual se establece varios parámetros a seguir para poder considerar a una empresa como PYME, tales como: número de empleados, ventas anuales. (Comunidad Andina de Naciones, 2008).

Luego, con el apoyo del Departamento de Planificación y sus promotores (gente encargada de llevar información de cada una de las parroquias del Cantón), se llegó a concretar entrevistas -en la mayoría de los casos con los presidentes de las asociaciones y empresas- con los representantes de las organizaciones y empresas escogidas para ser entrevistadas.

Posteriormente, una vez concretadas las citas y con el apoyo nuevamente de los promotores quienes cabe recalcar y agradecer por tan grande acogida y prestación de su tiempo. Con el permiso y apoyo del Ingeniero Rene Pozo, los promotores nos acompañaron a cada una de las entrevistas realizadas, según la localización de la asociación o empresa. De igual manera, nos supieron dirigir a los establecimientos principales, así como también ponernos en contacto directamente con los máximos representantes de las mismas.

En algunos casos, como por ejemplo la visita realizada a la Asociación de Lácteos, de no ser por el apoyo y dirección del promotor designado en aquella parroquia (Shaglli), ciertos problemas –falta de confianza para acceder a ser entrevistados por parte de los representantes de las entidades, complicaciones para ponernos en contacto con los mismos, etc.- hubiesen ocurrido.

De igual manera, cada uno de los representantes de las distintas entidades supieron no solo ceder su tiempo, sino que además nos permitieron ingresar, observar las distintas

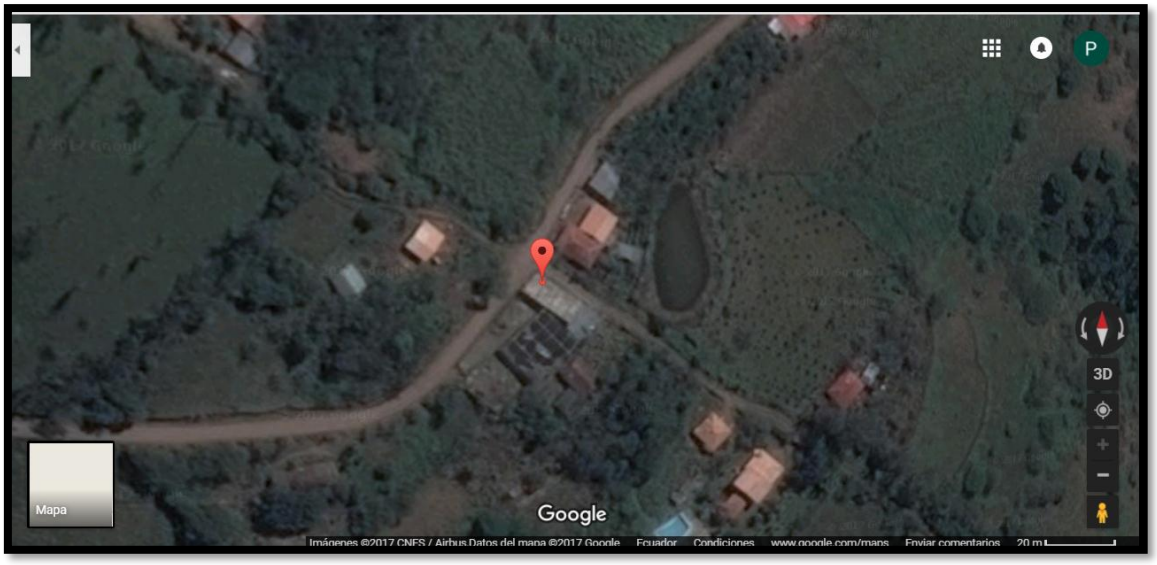
fases productivas, así como también tomar fotos de la infraestructura, maquinaria, producto, etc. Por lo que se puede manifestar que no existió ningún tipo de percance al momento de acudir por apoyo en el GAD del Cantón Santa Isabel, así como tampoco hubo problema alguno al momento de realizar las entrevistas a las distintas entidades seleccionadas.

3. 3. Análisis general de la Asociación de Artesanos de Lácteos San Fernandito

PERFIL	
INFORMACIÓN GENERAL	
NOMBRE DE LA EMPRESA	LACTEOS FERNANDITO
PRODUCTO (o gama de productos)	Yogur entero Shaglli (Mora. Durazno) Manjar de leche Shaglli (350gr) Queso fresco Shaglli (450 gr)
LOCALIZACIÓN	3º 10’ 24.40” S 79º 22’ 36.11” W
PERSONA DE CONTACTO	Rodrigo Rodríguez Patricio Ochoa (promotor GAD)
TELÉFONOS Y REFERENCIAS	3015805 (Ricardo Rodríguez presidente asociación) 0979510827 (Patricio Ochoa promotor GAD)
FECHA DE LA ENTREVISTA	10 de octubre de 2017
ACTIVIDAD COMERCIAL	
Principal Actividad	Venta y distribución de lácteos en la

	provincia del Azuay. Siendo fabricantes, distribuidores y participando en el proceso productivo
Número de asociados	15 personas todas pertenecientes a la parroquia de Shaglli
Tiempo de funcionamiento:	16 años plenamente establecidos
Características del productos	Producto plenamente registrado y patentado en el IEPI así como también en el MIPRO.

Geo referencia.



Vista satelital de la fábrica de lácteos "Fernandito"

3.3.1 Análisis de la parte productiva.

La Asociación, cuenta con un promedio de alrededor 600 litros diarios para la elaboración de sus productos, entre los cuales se destacan los siguientes: yogurt, queso, manjar. En cuanto al yogurt, lo producen de 2 sabores. Para el queso, producen 4 distintos; el corte mesa, amasado, ahumado y mozzarella en menor cantidad y un solo tipo de manjar de leche. Algo a destacar, es el control de calidad que tiene la Asociación. Prefieren que la leche obtenida sea netamente proveída por los asociados y en caso de que les falte materia primera, la obtienen de proveedores del mismo Cantón con los cuales ya tienen una vasta experiencia.

Por otro lado; en cuanto a sus instalaciones, como se puede observar en el grafico inferior, son las adecuadas para el proceso productivo. De igual manera, la limpieza dentro de las instalaciones es primordial. Además, llevan a cabo un control y mantenimiento de todas sus maquinarias diariamente.

En cuanto al procedimiento respectivo para el control de calidad, lo realizan muy detalladamente. El control nace desde el alimento –manejo del pasto- que se provee al ganado hasta la elaboración del producto como tal. Para ello, cuentan con un bioquímico que realiza una inspección bastante detallada una vez a la semana, a veces cada 2 semanas. Para la empresa, la producción limpia de sus productos es primordial.

El

presidente supo mencionar que la calidad y control de sus productos es tan importante que se han visto limitados a no producir en grandes cantidades. Es decir, han existido oportunidades de ampliar su capacidad productiva; sin embargo, la calidad es lo que destaca por lo que han optado por la misma más no cantidad de producción. Además, cuentan con un cuarto frío para que sus productos se mantengan siempre frescos y listos para consumirlos.

Para la elaboración de los productos, mantienen una manera netamente artesanal,

acompañada de una serie de máquinas que representaron una inversión considerable. Sus productos van desde los lácteos hasta quesos en general. En cuanto al nivel tecnológico de la empresa es escaso, ya que la asociación lleva a cabo un proceso artesanal.

La asociación es bastante eficiente al momento de producir, ya que por lo general cumplen con la demanda. Llevan consigo una planeación de producción de acuerdo a los pedidos, comúnmente prefieren producir más de lo establecido ya que siempre optan por satisfacer las necesidades de sus clientes y no quedarse cortos en el producto.

3.3.1.1 Proceso productivo quesos.

Acorde a la entrevista realizada a Rodrigo Rodríguez, presidente de la asociación la producción de queso requiere de una serie de pasos minuciosos tanto en calidad como en la presentación del producto. Lo primero que se debe hacer, según Rodríguez, es la coagulación. Este significa que toda la leche ordeñada y enviada por los asociados llega y se almacena hasta separar los componentes sólidos de los líquidos, dependiendo del queso se pondrá una encimas o coagulantes especiales. Eso sí, según Rodríguez, lo que se evita a toda costa el uso de químicos que resulten perjudiciales a la imagen de producto limpio –orgánico-. El segundo paso, es el drenaje el cual consiste en extraer aún más el suero de leche y dejar escurrir la cuajada para obtener el contenido de humedad que se necesita. Luego, la cuajada pasa a moldes para darle la forma necesaria o deseada al queso. La última etapa es la maduración del producto, obviamente, el tiempo varía según el tipo de queso que se desee. Rodríguez, especialista en la producción de queso menciona que no se necesita mucho de la última etapa. Pues, lo que más venden son los quesos frescos.

3.3.1.2 Proceso productivo yogur

Para la producción de yogurt el primer paso es la selección de la materia prima. Rodríguez, manifestó que para eso tienen socios dentro de la organización que se encargan específicamente de ver la calidad de la leche tanto de sus cabezas de ganado como la que reciben por parte de sus distribuidores. Algo a tomar en cuenta es el hecho de que se necesita "estandarizar" la leche, es decir, que toda la producción se encuentre a una sola temperatura. Rodríguez, menciona que la ideal es los 35 grados.

La segunda etapa es la mezcla de los ingredientes necesarios para el producto final. Este proceso es fundamental, por un motivo en especial: *calidad*. Rodríguez, mencionó el estricto control de calidad puesto que de aquí depende la duración, presentación y aroma del yogurt.

De ahí, los siguientes pasos son la homogenización, enfriamiento y pasteurización del producto. Cabe recalcar que para realizar todo estos pasos se ha necesitado de maquinaria lo suficientemente buena para poder tener un buen producto. Lo cual, necesitó de una fuerte inversión.

Se ha puesto los procesos más significativos y que más tiempo toma. Todos los productos terminados, tienen su respectivo proceso de etiquetado. Esta etiqueta fue hecha bajo críticas especificaciones hechas por entidades de control y organismos gubernamentales (registro sanitario). Acorde a Ricardo Rodríguez, para la comercialización de cualquiera de sus productos, estos deben contar con información nutritiva, el conocido "semáforo" que obliga el ministerio de salud pública.

Como se puede distinguir, la empresa cuenta con un correcto etiquetado. En cuanto a los conocimientos para exportar, la asociación se ha delimitado bastante a simplemente concentrarse en el mercado local, por lo que los mismos son muy escasos. Asimismo, la asociación no cuenta con un programa o plan para reutilizar y reducir los desperdicios. Sin embargo, siguen políticas básicas las cuales están dirigidas a cuidar el medio ambiente.

3.3.2 Análisis de la parte administrativa

La Asociación nace en el año 2001, con alrededor de 4 socios. En la actualidad, tienen un total de 15. A pesar de estar ubicada en una parroquia pequeña, ha sabido mantenerse, perdurar y mejorar en el tiempo.

Su constitución, está formada de la siguiente manera: un presidente, Rodrigo Rodríguez, cuentan con un administrador el cual se encarga de llevar la contabilidad de la empresa, así como también una persona encargada de la logística y de la búsqueda de nuevos clientes.

Para la toma de decisiones, usualmente se tiene una reunión entre todos los socios para que de esa manera se pueda llegar a una conclusión. En cuanto a los permisos, registros entre otros. Todos sus productos y marca están patentados. Cuentan con un registro sanitario, permisos para el funcionamiento de la planta.

Para la asociación, el mercado local es primordial y solamente se fijan en las necesidades del mismo, mas no de un extranjero. Por otro lado, tampoco cuentan con un plan estratégico en el cual se establezca la misión, visión, valores, etc.

En cuanto a los objetivos organizacionales ya sean de corto, mediano o largo plazo, son bastante limitados, ya que solo se establecen objetivos a corto plazo, los cuales solo se basan netamente en la producción. De igual manera, no cuentan con un organigrama, sino que simplemente se tiene conocimiento del presidente, vice-presidente, y personas encargadas en distintas áreas tales como la logística, comercial, control de calidad, etc.

La asociación, si bien es cierto que ha mejorado con el pasar del tiempo, el mismo ha sido algo limitado. Ya que simplemente se ha invertido en ciertas maquinarias, más no en expandirse como empresa como tal o en variedad producto. Por lo que se puede establecer que no cuentan con estrategias de mejora continua como tal.

El nivel de instrucción exigido para la contratación de empleados o jefes de áreas es el más básico. Lo que realmente les interesa es la experiencia que tengan en el sector de lácteos. Algo a destacar, es que tienen elaborado un manual de procedimientos así como también descripciones de trabajo, es decir las funciones a cumplir por cada uno de los empleados. Así como también, existe una buena comunicación entre todos los miembros de la asociación, esto es algo primordial de acuerdo a Rodríguez ya que al momento de tomar decisiones no existen mayores inconvenientes.

3.3.3 Análisis de la parte financiera

La organización cuenta con RUC y está registrada en entidades como MIPRO y MAGAP con los cuales también tiene varios acuerdos de capacitación financiera. La contabilidad la manejan con inventarios internos tanto de la materia prima así como también del producto finalizado. Esta parte de la empresa la maneja un socio de la organización. Para iniciarse tuvieron que recurrir a varias ONGs en busca de ayuda siendo la más representativa o que más ayuda brindó "Ayuda en acción", la cual está colaborando para la elaboración de un tanque de filtración de agua. Al momento no tiene ninguna relación bancaria notoria, pues la mayoría de inversiones se lo ha realizado con ahorros de los socios o a través de ONGs.

Con el pasar del tiempo, la asociación ha obtenido distintos convenios, así como también inversiones por parte de distintas organizaciones De hecho, hace unos años llegaron a obtener ayuda financiera por parte de otra ONG (América, España, Solidaridad y Cooperación), la cual les brindó una cantidad de dinero para invertir en sus instalaciones.

También ha recibido apoyo por parte de entidades públicas como el MIPRO y MAGAP. Sin embargo, no han buscado financiamiento por parte de entidades financieras y comerciales privadas, ya sean bancos, cooperativas, etc.

Algo a destacar, la asociación realiza periódicamente un inventario y control no solo de sus productos sino también de sus activos. De esta manera saben con mayor exactitud qué productos tienen disponible o cuanto deben elaborar para cumplir con los pedidos realizados por los distintos clientes o consumidores.

Por otro lado, la asociación con capital propio junto con capital proveniente de las entidades ya mencionadas, ha realizado ciertas inversiones tanto en sus instalaciones así como también en maquinaria. Sin embargo, no han invertido con el propósito de innovar o de expandirse como empresa. En cuanto a los gastos futuros, la asociación como se mencionó anteriormente, no tiene objetivos claros a mediano y largo plazo por lo que no se sabe con exactitud que gastos futuros pueden llegar a tener.

De igual manera, como ya se mencionó previamente, la asociación ha tenido ciertos convenios con algunas entidades, por lo que esto ha resultado positivo para la misma. Esto se lo puede catalogar como una alianza estratégica, ya que gracias a dichos acuerdos han podido obtener nueva maquinaria, tanque de filtro de agua, capacitaciones, entre otros.

3.3.4 Análisis de la parte comercial

En cuanto a la parte logística, poseen un pequeño camión con el cual entregan sus productos a sus respectivos clientes. Lo realizan de manera directa puesto que no contratan a un tercero para que lo reparta. Por lo que la cadena de distribución es directa. Lo que la asociación siempre ha buscado es brindar además de sus productos,

empleo y bienestar general para la población de Shaglli, por lo que sus socios son todos pertenecientes a dicha parroquia.

Tienen un mercado bastante definido, el cual se centra principalmente en el Cantón Santa Isabel. No obstante, también venden directamente en Cuenca, gracias a la calidad y trayecto de sus productos llegaron a pactar un convenio con una cadena de hoteles localizados en Cuenca.

Asimismo, la parte publicitaria la manejan acorde al tamaño de la asociación. De acuerdo a la entrevista, participan en ferias en Santa Isabel para promocionar sus productos. Así como también todos los miércoles viajan hacia Cuenca al Mercado 12 de Abril. Por otro lado, de acuerdo al presidente de la Asociación, manifestó que la mejor publicidad que ha llegado a tener es la de sus propios clientes, ya que son ellos quienes precisamente pasan recomendaciones hacia otros consumidores sobre sus productos.

No cuentan con una página web, no se encuentran en ningún tipo de red social, así como tampoco han contratado ninguna entidad pública o privada para que les ayude con la publicidad. No obstante, tienen bien definido su mercado y saben que su producto es muy aceptado dentro del mismo, ya que de acuerdo al presidente, sus productos al ser orgánicos y sobre todo el procedimiento para producirlos les da el valor agregado exacto para satisfacer las necesidades de sus clientes. Sin embargo, no realizan ningún tipo de encuestas o entrevistas sobre sus productos, en otras palabras no se reúnen con sus clientes para determinar sus necesidades -ya que estas pueden ser cambiantes- sino que simplemente confían en su producto como tal.

En cuanto a sus ventas, varían según los pedidos. De acuerdo al presidente, su principal producto es el queso. Los cuales se venden de distinta manera, algunos al por mayor, otros destinados a la venta local, otros ferias. Como promedio, producen alrededor de 6

000 libras de queso mensualmente, así como también 2 000 litros de yogurt y 1 000 unidades de manjar. Los precios de igual manera varían, una libra de queso la venden en alrededor de 1.20$, el litro de yogurt a 2.70$ y los manjares a 1.60$ la unidad. Lo cual equivale a un total promedio de ventas de 14.200$ (cabe recalcar que estos datos son solo promedios proveídos por parte del presidente de la Asociación). Empero, no cuentan con una estrategia de ventas, ya que primeramente carecen de publicidad y segundo, no tienen objetivos a mediano y largo plazo, en los cuales se pueda distinguir estrategias para aumentar las ventas por ejemplo.

3.3.6.- Diagnostico cuantitativo

Administrativo	Calificación
¿Cómo está conformada las acciones de su empresa: es unipersonal, accionaria?	5
¿Dispone de un plan estratégico dentro del que se establece la Misión, Visión y Valores?	0
¿Cómo calificaría el interés en la exportación?	0
¿Su plan estratégico describe claramente los objetivos organizacionales a corto mediano y largo plazo años?	3
¿En qué grado considera que está cumpliendo con sus objetivos, de acuerdo a sus indicadores de gestión?	5
¿Su plan estratégico detalla todo aspecto de la empresa?	3
¿Su plan estratégico considera las necesidades de los mercados locales así como los de Exportación?	0
¿En qué se diferencia de la competencia?	5
¿Cuenta con un Organigrama?	0
¿Su empresa tiene Manuales de procedimientos?	3
¿Su empresa tiene descripciones de trabajo?	5
¿Tiene más de 10 años de experiencia?	5
¿Cuenta con un nivel de instrucción mínimo para las jefaturas en las áreas de la empresa?	0
¿Mantiene a la empresa en un proceso de mejora continua de procesos administrativos, financieros, productivos y comerciales?	0
¿Ha realizado usted actividades fuera de la provincia?	0
¿Cuenta con criterio técnico basa la compra de materia prima?	5
¿La empresa consta con niveles de calidad para sus productos?	5
¿Existe una buena comunicación entre todos los empleados de la empresa?	5
¿La empresa cuenta con políticas a seguir para toda la organización?	5
¿Considera crecimiento constantemente de la empresa desde sus inicios?	3
Total	57

Productivo	Calificación
¿Han patentado sus productos y marca?	5
¿Cuentan con permisos, registros, etc.?	5
¿Tienen un procedimiento para el control de calidad?	5
¿Sus instalaciones son las adecuadas?	5
¿Tiene conocimientos de mercados ajenos al doméstico?	0
¿El control de calidad cubre todos los pasos productivos	5
¿El empaque o envase cuenta con un correcto etiquetado?	5
¿Ha contratado algún especialista para diseñar su empaque o envase?	0
¿Lleva un registro de calificación de los proveedores para los diferentes insumos y servicios requeridos por la Empresa?	0
¿Los procesos de producción causan algún impacto negativo al entorno aledaño?	5
¿Cumple los requerimientos de manejo ambiental para su industria?	5
¿La empresa tiene programas para reutilizar y reducir los desperdicios?	0
¿Se lleva a cabo un seguimiento y control de inventario?	5
¿Considera la empresa eficiente?	3
¿Cuál es el nivel tecnológico de su maquinaria?	3
¿Cuentan con programa de mantenimiento de sus maquinarias?	5
¿Elabora y se abastece de su propia materia prima?	3
¿La empresa cuenta con una planeación de producción según sus pedidos?	5
¿Cuál es el nivel de innovación de la empresa?	0
¿Qué tan importante es la limpieza dentro de la fabrica	5
Total	68

Financiero	Calificación
¿Realiza periódicamente un inventario de sus productos y activos?	5
¿Tiene personal capacitado para realizar la contabilidad de la organización?	5
¿Tiene fuentes de financiamiento externo?	3
¿Tiene convenios con entidades financieras, comerciales?	0
¿Con relación a las obligaciones públicas, califica para obtener un crédito?	5
Ha recibido capacitación para administrar sus cuentas por entidades públicas o privadas	0
¿Cómo considera su inversión para la compra de maquinaria e insumos para la mejora continua?	3
¿Hay diferenciación entre los costos de producción y de marketing?	0
A la hora de hacer un préstamo, que tanto se compromete del patrimonio vital de la empresa	0
¿Tiene algún software que le ayude en el aspecto contable?	0
¿La empresa se encuentra en una situación financiera que la permita seguir creciendo?	5
¿La empresa invierte en infraestructura?	3
¿La empresa invierte en nueva maquinaria?	3
¿Han invertido con el objetivo de innovar?	3
¿Maneja costos de producción?	0
Existe un control sobre el margen de ganancia del producto	0
Parte de la utilidad obtenida se utiliza para una inversión dentro de la organización	3

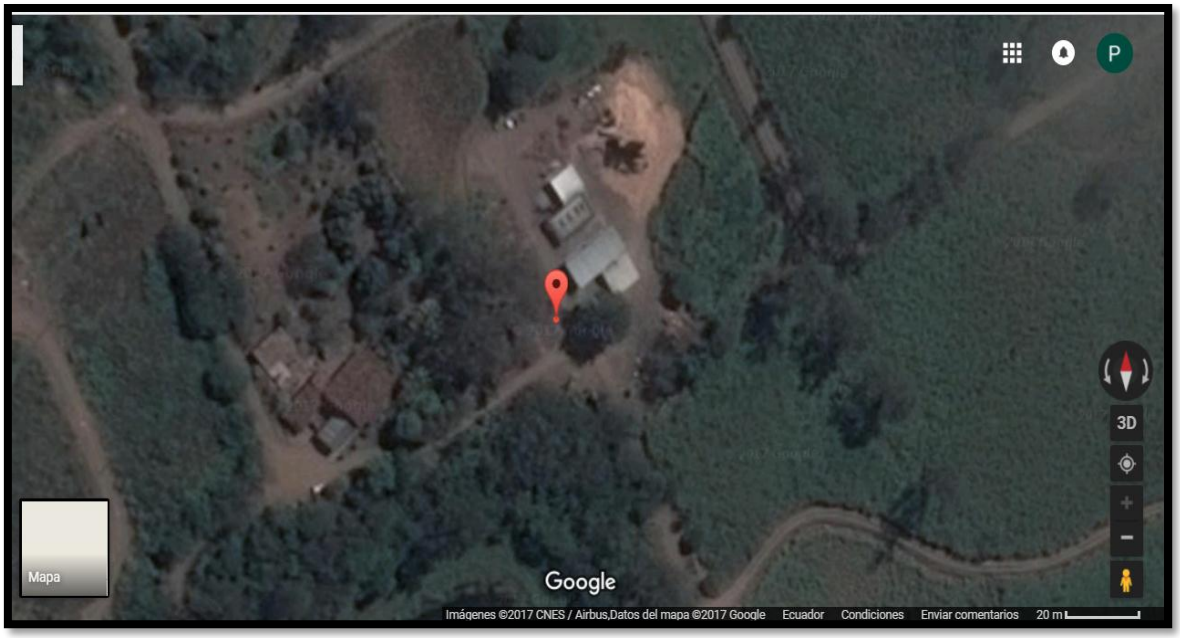
¿Tiene planificado los gastos futuros?	0
¿Tiene algún tipo de alianza estratégica en el área financiera?	5
¿Dispone de un Presupuesto definido para las Actividades de Marketing y Ventas?	0
Total	43

Comercial	**Calificación**
¿Tiene una persona enfocada en el área de marketing y ventas?	3
¿Tiene material publicitario acerca de su producto estrella?	0
¿Dispone de Pagina Web?	0
¿Tiene claramente definido cuál es su producto estrella?	5
¿Utiliza medios utiliza para publicitar sus productos?	0
¿Tiene material publicitario sobre el resto de sus productos?	3
¿Su mercado meta está claramente definido?	5
¿Tiene su producto estrella un claro valor agregado?	5
¿Sus productos cuentan con varias presentaciones para así acercarse al mercado?	5
¿Ha obtenido ayuda de entidades públicas o privadas para publicitar su producto?	0
¿Ha sabido delimitar o identificar la competencia dentro de su mercado meta?	0
¿Tiene clara cuales son las estrategias de la competencia?	0
¿Cuentan con propio vehículo para el transporte de productos?	5
¿Tienen una estrategia de ventas?	0
¿Se reúnen con sus clientes para saber sus necesidades?	0
¿Entregan sus productos de manera directa o a través de un tercero?	5
¿Tiene conocimiento sobre algún potencial mercado extranjero?	0
¿Exploran oportunidades de mercado para aumentar las ventas?	0
¿Tiene procedimientos claros para la aplicación de Garantías y Devoluciones del Producto?	0
¿Qué tan organizada se encuentra la cadena de distribución?	5
Total	41

Lácteos "Fernandito"	
Administrativo	57
Productivo	68
Financiero	43
Comercial	41
TOTAL	**209**

3.4 Análisis general de la empresa de licor artesanal “Los Faiques”

PERFIL	
INFORMACIÓN GENERAL	
NOMBRE DE LA EMPRESA	LOS FAIQUES
PRODUCTO (o gama de productos)	Licor de punta, destilado de caña “La Chabela”
LOCALIZACIÓN	3º17’15.24”S 79º18’36.29” W
PERSONA DE CONTACTO	Pedro Abad (gerente propietario) Andrea Herreres (promotor GAD)
TELÉFONOS Y REFERENCIAS	0985436132
FECHA DE LA ENTREVISTA	10 de octubre de 2017
ACTIVIDAD COMERCIAL	
Principal Actividad	Venta, producción y distribución de alcohol en la provincia del Azuay
Número de asociados	Empresa familiar con un solo propietario, tiene 15 empleados cada uno con tareas específicas.
Tiempo de funcionamiento:	50 años de funcionamiento.
Características del productos	Producto plenamente registrado y patentado en el IEPI así como también en el MIPRO.



Vista satelital de la empresa de licor "Los Faiques"

3.4.1 Información productiva

El principal producto es el licor en varias presentaciones. Su producción consta de alrededor de 1 500 litros semanales, la elaboración de alcohol toma alrededor de dos semanas ya que existe una tecnología aceptable dentro de la fábrica, la cual forma parte de la inversión inicial de Pedro Abad. Esto se lo puede mencionar con exactitud, puesto que la empresa realiza inventarios regularmente tanto de la materia prima así como del producto final, permitiendo tener una idea clara del alcance de la organización.

El primer paso para la elaboración del alcohol es conseguir la caña. El dueño de la empresa, Sr. Pedro Abad, nos supo mencionar durante la entrevista que el cultiva en su finca la caña, sin embargo la materia prima no es suficiente para abastecer su producción por lo que compra a otros proveedores locales, siendo el Sr Abad que tiene un camión en el cual transporta la materia prima.

Algo a destacar es que la elaboración de este producto requiere de bastante trabajo, ya que la simple cosecha de la caña toma tiempo y esfuerzo, puesto que los terrenos en donde están ubicados no permite usar maquinaria por lo que se la hace manualmente.

Posteriormente, la caña se la pasa por un molino. Los líquidos obtenidos de la caña son luego vertidos en contenedores de metal. En esta sección, los jugos permanecen algún tiempo para que fermenten y se pueda obtener alcohol. Una vez fermentado, pasa a otro tanque en el cual es calentado.

El calor hace que el jugo se evapore y este pasa a través de un alambique. Se usa agua fría para enfriar el alambique y por ende se obtiene otro líquido transparente. Dicho liquido es conocido como “aguardiente”. Comúnmente el grado alcohólico es bastante alto, entre 60-85 grados de alcohol, la medición se realiza a través de un hidrómetro. Cabe recalcar que el alcohol es netamente natural, ya que no utilizan ningún tipo de químicos o colorantes. Una vez medido el nivel de alcohol, la siguiente etapa es embotellar el producto. Para esto, la empresa cuenta con una embotelladora comprada

en el extranjero, la cual se encarga de cerrar herméticamente el producto y poner un sello protector. Como se puede observar cuenta con maquinaria bastante buena y aceptable para la producción. Dejando en claro, que no es el nivel de tecnológico de las grandes industrias pero se nota la inversión que ha realizado en su organización. La misma que cuentan con un programa de mantenimiento que no se lo hace tan frecuentemente.

El producto final tiene un tiempo de caducidad de 2 años, con miras a expandirlos a 5 años una vez que se consiga un envase de vidrio y ya no solamente el actual, el cual es de plástico. Cuentan con un registro sanitario, así como también su marca "Caña Chabela" esta patentada en el IEPI. La empresa se dedica solamente a la elaboración del alcohol como tal, los envases y sellos los consiguen en Cuenca y Santa Isabel respectivamente.

El producto final, tiene una buena presentación y demuestra ser un producto de calidad. Pues, acorde a la entrevista con el Sr Abad se trata de conseguir el mejor plástico para el envase del licor. Además, en la etiqueta tiene su propio logotipo y caligrafía hecha especialmente por un diseñador. Lo cual, le brinda cierto valor agregado al producto.

Por otro lado, tienen varios controles de calidad en la mayoría de pasos del proceso productivo. Por ejemplo, como se encuentra la materia prima, si el envase se encuentra herméticamente sellado, etc. Asimismo, cuentan con las instalaciones adecuadas para la elaboración de un buen producto y, también, crea un ambiente seguro de trabajo, una limpieza apropiada y las medidas de seguridad necesarias para sus empleados.

Lamentablemente, la empresa los Faiques no cuenta con un registro debido de sus proveedores, en el cual se tenga una constancia de la calidad de los productos que puedan ofrecer.

Algo a destacar es que tratan en lo posible de que su producción no genere un impacto negativo en el entorno, pero a su vez, lastimosamente, no cuentan con una política clara del manejo de desperdicios.

Para Pedro Abad, la empresa tal como se encuentra, resulta eficiente. Obviamente, tiene que hacer algunos cambios para obtener tal vez mayor producción y con una mejora en la calidad pero Abad dice estar contento con la situación actual de la empresa. Dejando en claro, que como gerente propietario lo que busca es mejorar en lo que se pueda.

3.4.2 Parte administrativa

"Los Faiques" como se le conoce cuenta con más de 50 años de presencia en el mercado ofreciendo un producto, en varias presentaciones y a varios precios lo cual ha permitido una clara diferenciación de la competencia especialmente en el sector local. Su dueño Pedro Abad, ha adquirido el conocimiento sobre el mercado y sobre su producto gracias a la enseñanza de tíos y padre puesto que es un negocio meramente familiar.

Se considera una sociedad familiar, por el hecho de que la mayoría de tareas importantes de la empresa como contabilidad y control de calidad lo hace familiares del Sr Abad. Por ejemplo en el área contable y de producción sus sobrinas especializadas en los campos antes mencionados brindan sus conocimientos. Así también, cuenta con 15 empleados los cuales no necesariamente han sido exigidos con tener una instrucción básica. Pues, la mayoría se dedica a la recopilación de caña y la producción de la misma. Siendo Pedro Abad el encargado de tareas esenciales como, por ejemplo, el control de calidad de la materia prima.

La empresa cuenta con misión y visión institucional lo que le da mayor valor a la organización de la misma, así como también los valores a seguir. Cabe recalcar que estas no se encontraban escritas en las paredes de la empresa; pero a decir de su gerente cada empleado sabe cuáles son los objetivos a alcanzar y situación de la organización.

Otro punto a destacar dentro de la organización es el hecho de que tienen planes y objetivos a corto, mediano y a largo plazo. Demostrando que tienen una planificación estratégica que no se fundamenta en la producción, sino, en distintos planes o metas que se pueda tener. Estos objetivos, se fundamentan en las inversiones y recursos que pueda tener la empresa en un periodo de un año, tres años al corto plazo o a largo plazo que son cinco años. Además, dentro de su plan estratégico la empresa ha considerado las

necesidades de un mercado local. Eso sí, se ha tenido la intención de insertar dentro de su plan estratégico insertar un proceso de mejora continua en todos los ámbitos de la empresa, lo cual lamentablemente no se ha llegado a conseguir

Dentro de los roles de la empresa se podría decir que son bien definidos. Si bien no cuentan con un organigrama, si tienen un manual de funciones donde cada empleado sabe que función cumplir y en qué momento especifico, permitiendo de esta manera un proceso más ordenado y productivo logrando, fomentando así una buena comunicación entre los empleados ya que no existe confusión al momento que cada persona cumple son sus funciones.

Al momento, para la empresa los Faiques, la exportación la ven como algo complicado de realizar, puesto que quieren primero mejorar dentro de la empresa, afianzar en el mercado local y de ahí, recién pensar en vender sus productos en otro país. Su principal objetivo es mejorar cada día tanto en la parte de producción como también poder obtener una mano de obra más calificada para así lograr un producto de mejor calidad y que sea reconocido no solo en Santa Isabel, sino, en todo el Austro.

.3.4.3 Análisis de la Parte Financiera

La empresa cuenta con capital propio para expandirse y para pagar el salario de sus empleados. Al ser una empresa meramente familiar y con una trayectoria con más de 50 años, han logrado reunir un capital estable para comprar maquinaria y poder invertir en aspectos fundamentales.

Asimismo, la empresa realiza varios inventarios de sus productos y de sus activos, para saber la realidad de la producción o como se encuentra su maquinaria. Esto ha sido posible, por la ayuda dada por la contadora de la empresa para la parte de activos y la producción por una ingeniera en ese sector. Lo cual, como ya se mencionó, denota que

la empresa cierto personal capacitado. Cabe recalcar, que la inversión ha sido buena, pero no *constante;* y, a su vez, no cuentan con software o algún tipo de programa que ayude o mejoren las tareas de llevar a cabo los costos de producción.

Además, acorde a la entrevista realizada a Pedro Abad, los ahorros y los ingresos de ventas han sido suficientes; para que la empresa evite entrar en sobregiros o varios apuros financieros. Evadiendo, de esta manera que se tenga que recurrir a préstamos bancarios o ayuda de organizaciones gubernamentales. Pero, esta "comodidad" ha hecho que no tengan que preocuparse en planificar sus gastos a futuro y, además, no generar ningún tipo de alianza estratégica en el área financiera.

Otro punto a considerar, son los constantes intentos de unirse con otros productores, para lograr una mayor producción, mejores ingresos o incluso lograr un producto con mayor reconocimiento, ya que el conocimientos de varios cañicultores podría desembocar en una mejora en la calidad del producto. Lamentablemente, esto no se ha podido lograr, a palabras de Pedro Abad, son varios los intentos de unirse, pero por problemas como el egoísmo no se ha podido concretar una unión.

Prácticamente, se podría considerar a empresa los Faiques como la mayor destilería de alcohol en todo el Cantón. Lo cual, permite que cada vez los Faiques pueda expandirse a nuevos mercados y a su vez poder hacer grandes inversiones para tener un producto de mejor calidad.

3.4.4 Análisis de la parte Comercial

Su principal mercado, está bien definido, siendo el local (Santa Isabel), sin embargo con el pasar de los años se han expandido solamente a ciertos lugares del Azuay, en cuanto a mercados extranjeros la empresa ha optado por no buscarlos.

En cuanto a la parte logística, tiene un empleado que la empresa le dotó de un vehículo propio para la distribución hacia otros cantones tales como: Gualaceo, Cuenca, etc. Lo que permite que se tenga pleno conocimiento de cómo se encuentra la cadena de distribución.

El Sr. Abad, mencionó que piensa que el mercado local está demasiado saturado, pues la empresa conoce plenamente cuál es su competencia. Otra dificultad, es que no saben cuáles son las posibles estrategias del mercado que tenga la competencia, lo que hace que siempre se encuentre a la deriva de las estrategias de las grandes destiladoras.

En cuanto a la parte publicitaria, es bastante escasa, pues consideran que el mercado local es el primordial por lo tanto al ya estar establecidos dentro del mismo no realizan mayor publicidad. Por esto, no tienen un personal que se dedique exclusivamente a la parte de marketing y ventas; ni se han acercado para asesoramiento a entidades privadas o gubernamentales en este tema.

Confían en la calidad de su producto así como también en la extensa experiencia con la que cuentan, por esto no han visto la necesidad de reunirse con sus clientes para conocer las necesidades del mercado. Resulta interesante el hecho que mencionando esto, su principal medio para darse a conocer sea: sus clientes. Son ellos quienes expanden el producto a través de comentarios positivos sobre el mismo. Pues, a palabras de Pedro Abad, no ha existido reclamo alguno con la calidad del producto, a pesar de tener una política clara de reclamos o devoluciones.

La poca publicidad que tienen; consiste en asistir a ferias o a las fiestas locales con una carpa temática de su producto estrella. El cual sin duda, Pedro Abad mencionó que es el licor de 750ml.

Este producto estrella, tiene como valor agregado, su calidad –de manera especial la manera en que la elaboran la cual es bastante limpia- y su trascendencia en el mercado. El hecho, es que es de los pocos que cuenta con 50 años de conocimiento en el área de Santa Isabel.

El precio establecido para su producto varía de acuerdo al tamaño del envase. Tienen para 750ml, 1000ml y 3785ml (1 galón). Por lo tanto, el precio al público de un envase de 750ml es de 4$, 1000ml a 6$, y 3785ml en 10$. Vende un promedio de 3500 litros al por mayor al mes, lo cual equivale a unos 11 500$.

3.4.6 Diagnostico Cuantitativo

Administrativo	Calificación
¿Cómo está conformada las acciones de su empresa: es unipersonal, accionaria?	3
¿Dispone de un plan estratégico dentro del que se establece la Misión, Visión y Valores?	5
¿Cómo calificaría el interés en la exportación?	0
¿Su plan estratégico describe claramente los objetivos organizacionales a corto mediano y largo plazo años?	5
¿En qué grado considera que está cumpliendo con sus objetivos, de acuerdo a sus indicadores de gestión?	5
¿Dentro de su plan estratégico planea exportar?	0
¿Su plan estratégico considera las necesidades de los mercados locales así como los de Exportación?	3
¿En qué se diferencia de la competencia?	5
¿Cuenta con un Organigrama?	0
¿Su empresa tiene Manuales de procedimientos?	5
¿Su empresa tiene descripciones de trabajo?	5
¿Tiene más de 10 años de experiencia?	5
¿Cuenta con un nivel de instrucción mínimo para las jefaturas en las áreas de la empresa?	0
¿Mantiene a la empresa en un proceso de mejora continua de procesos administrativos, financieros, productivos y comerciales?	0
¿Ha realizado usted actividades de comercio exterior?	0
¿Cuenta con criterio técnico basa la compra de materia prima?	5
¿La empresa consta con niveles de calidad para sus productos?	5

¿Existe una buena comunicación entre todos los empleados de la empresa?	5
¿La empresa cuenta con políticas a seguir para toda la organización?	5
¿Considera crecimiento constantemente de la empresa desde sus inicios?	3
Total	64

Productivo	**Calificación**
¿Han patentado sus productos y marca?	5
¿Cuentan con permisos, registros, etc.?	5
¿Tienen un procedimiento para el control de calidad?	3
¿Sus instalaciones son las adecuadas?	5
¿Tiene conocimientos de mercados ajenos al doméstico?	0
¿El control de calidad cubre todos los pasos productivos?	3
¿El empaque o envase cuenta con un correcto etiquetado?	5
¿Ha contratado algún especialista para diseñar su empaque o envase	5
¿Lleva un registro de calificación de los proveedores para los diferentes insumos y servicios requeridos por la Empresa?	0
¿Los procesos de producción causan algún impacto negativo al entorno aledaño?	5
¿Cumple los requerimientos de manejo ambiental para su industria?	5
¿La empresa tiene programas para reutilizar y reducir los desperdicios?	0
¿Se lleva a cabo un seguimiento y control de inventario?	5
¿Considera la empresa eficiente?	5
¿Cuál es el nivel tecnológico de su maquinaria?	3
¿Cuentan con programa de mantenimiento de sus maquinarias?	3
¿Elabora y se abastece de su propia materia prima?	3
¿La empresa cuenta con una planeación de producción según sus pedidos?	5
¿Cuál es el nivel tecnológico de la empresa?	3
¿Qué tan importante es la limpieza dentro de la fabrica	5
Total	68

Financiero	**Calificación**
¿Realiza periódicamente un inventario de sus productos y activos	5
¿Tiene personal capacitado para realizar la contabilidad de la organización	3
¿Tiene fuentes de financiamiento externo?	0
¿Tiene convenios con entidades financieras, comerciales?	0
¿Con relación a las obligaciones públicas, califica usted para obtener un crédito?	5
Ha recibido capacitación para administrar sus cuentas por entidades públicas o privadas	0
¿Cómo considera su inversión para la compra de maquinaria e insumos para la mejora continua	5

¿Hay diferenciación entre los costos de producción y de marketing?	0
A la hora de hacer un préstamo, que tanto se compromete del patrimonio vital de la empresa	0
¿Tiene algún software que le ayude en el aspecto contable?	0
¿La empresa se encuentra en una situación financiera que la permita seguir creciendo?	5
¿La empresa invierte en infraestructura?	3
¿La empresa invierte en nueva maquinaria?	5
¿Han invertido con el objetivo de innovar?	3
¿Maneja costos de producción?	5
Existe un control sobre el margen de ganancia del producto	3
Parte de la utilidad obtenida se utiliza para una inversión dentro de la organización	3
¿Tiene planificado los gastos futuros?	0
¿Tiene algún tipo de alianza estratégica en el área financiera?	0
¿Dispone de un Presupuesto definido para las Actividades de Marketing y Ventas?	0
Total	45

Comercial	**Calificación**
¿Tiene una persona enfocada en el área de marketing y ventas?	0
¿Tiene material publicitario acerca de su producto estrella?	3
¿Dispone de Pagina Web?	0
¿Tiene claramente definido cuál es su producto estrella?	5
¿Utiliza medios utiliza para publicitar sus productos?	3
¿Tiene material publicitario acerca de sus productos?	3
¿Su mercado meta está claramente definido?	5
¿Tiene su producto estrella un claro valor agregado?	5
¿Sus productos cuentan con varias presentaciones para así acercarse al mercado?	5
Ha obtenido ayuda de entidades públicas o privadas para publicitar su producto	0
¿Ha sabido delimitar o identificar la competencia dentro de su mercado meta?	5
¿Tiene clara cuales son las estrategias de la competencia?	0
¿Cuentan con propio vehículo para el transporte de productos?	5
¿Tienen una estrategia de ventas?	0
¿Se reúnen con sus clientes para saber sus necesidades?	0
¿Entregan sus productos de manera directa o a través de un tercero?	3
¿Tiene conocimiento sobre algún potencial mercado extranjero?	0

¿Exploran oportunidades de mercado para aumentar las ventas?	0
¿Tiene procedimientos claros para la aplicación de Garantías y Devoluciones del Producto?	5
¿Qué tan organizada se encuentra la cadena de distribución?	5
Total	52

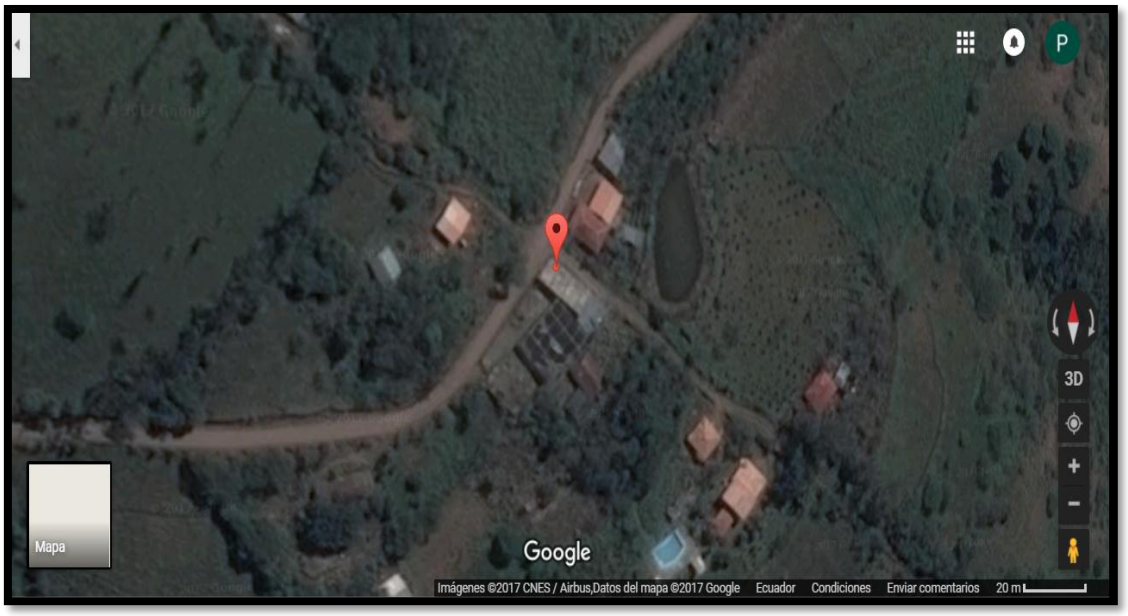
Los Faiques	
Administrativo	64
Productivo	68
Financiero	45
Comercial	52
TOTAL	**229**

3.5 Análisis general de ASOPROCSI (Asociación de pequeños productores de café de Santa Isabel)

Fuente: Repositorio Prefectura del Azuay.

PERFIL	
INFORMACIÓN GENERAL	
NOMBRE DE LA EMPRESA	ASOPROCSI (Asociación de pequeños productores de café de Santa Isabel)
PRODUCTO (o gama de productos)	Café molido “Guayara”, café de altura
LOCALIZACIÓN	3 º 15’ 36.57” S 79 º 18’ 41.51” W
PERSONA DE CONTACTO	Modesto Ordoñez (vicepresidente de ASOPROCSI) Andrea Herreres (promotor GAD)
TELÉFONOS Y REFERENCIAS	0985436132
FECHA DE LA ENTREVISTA	10 de octubre de 2017
ACTIVIDAD COMERCIAL	
Principal Actividad	Venta, producción y distribución de café molido de altura “Guayara”
Número de asociados	Asociación de pequeños productores de café de Santa Isabel. Empresa conformada por 28 socios y tienen un empleado
Tiempo de funcionamiento:	Legalmente constituidos desde el 2001
Características del productos	Producto plenamente registrado y patentado en el IEPI así como también en el MIPRO.

Geo referencia



Vista satelital de la asociación "ASOPROCSI"

3.5.1 Análisis de la parte productiva

La Asociación cuenta con 28 socios, de los cuales todos participan al momento de la cosecha del café. La producción promedio de la Asociación es de alrededor de 800 libras mensuales, cuentan con alrededor de 55 hectáreas. La producción está netamente controlada por el número de pedidos que pueda tener la organización.

El Sr. Ordoñez supo mencionar que cada uno de los socios está totalmente capacitado para cosechar el mejor producto posible, es decir tienen un estándar. Además llevan una calificación para evitar que los productores no den cualquier grano, sino, única y exclusivamente los mejores granos de la cosecha. A pesar, de llevar un estándar y un sistema de calificación para la calidad de la mercadería, la asociación no cuenta con un sistema de seguimiento y control de inventario.

Lamentablemente, este estándar y calificación no ha sido potenciado para el conocimiento a la hora de exportar ya que el conocimiento sobre este tema es nulo.

Los pasos para la producción de café son los siguientes:

El primer paso es cultivar la planta, lo realizan naturalmente ya que no usan ningún tipo de químicos ni pesticidas (usan ciertos insecticidas e incluso abono producidos por ellos mismos con los residuos o cascaras del café).

Cabe recalcar que el sembradío, cuidado del local, entre otras actividades las realizan mediante mingas llevadas a cabo por los mismos socios. Una vez recogido el fruto del café, mismo que tiene un parecido a una cereza, lo recogen al momento que ya tiene un color rojizo (o de color uva), de acuerdo al Sr. Ordoñez es la mejor etapa para poder producir un buen café.

Posteriormente, se pasa al despulpado del fruto. Prácticamente se separa el fruto como tal del grano en el cual se encuentra.

Si bien es cierto que existen máquinas para realizar este proceso, no obstante ellos lo realizan manualmente. No obstante, sí poseen una máquina y la usan cuando existe demasiada cantidad por producir.

Una vez despulpado, se lo deja una noche en su propia corteza o miel y al día siguiente se lo deja secar.

También existe otra forma, en la cual el aroma del café es más fuerte o más concentrado. En este proceso, no se lo despulpa sino que se lo deja secar una vez cosechado sin tener que separar al fruto del grano.

Ellos lo realizan de ambas formas, sin embargo prefieren la segunda opción de secado.

Una vez, secado el café pasa a una etapa donde se lo muele con una maquina precisa, la cual se encarga de sacar la parte más fina de la misma. Para así, estar listo para su empaquetado.

El producto obtenido, finalmente, pasa a un proceso de empaquetado y sellado. Cabe recalcar, que este proceso se lo hace a mano y existe un solo empleado que se encarga de este paso, siendo algo bastante rudimentario. Esto no quiere decir que su maquinaria e instalaciones no sean adecuadas. Es decir, no son las mejores ni las más avanzadas en cuanto a tecnología, pero han hecho un gran avance con maquinaria medianamente buena. Sin embargo, la misma se encuentra en peligro constante puesto que no tienen un programa de mantenimiento adecuado.

A decir de Ordoñez se ha hecho lo posible por tratar de reducir el impacto negativo que pueda tener la producción de café dentro del sector. Tratan de reutilizar los desperdicios –cono la cascarilla de café que sirve como abono- y no usar muchos químicos. Sin embargo, no se ha podido controlar esto del todo con los asociados. Lo cual, desemboca lamentablemente, que no puedan cumplir los estándares mínimos de cuidado ambiental dentro de la organización.

Sin embargo, el envase del producto es bastante moderno. Pues, contiene todas las normas necesarias para su comercialización. Otro punto a destacar que el envase del producto es realizado por un diseñador con una tipografía totalmente original.

El producto Café de Guayara es producto plenamente registrado, que cuenta con todas las patentes y registros necesarios.

3.5.2 Análisis de la parte administrativa

ASOPROCSI, como tal tiene más de 10 años de experiencia, formalmente nace en el año 2001. La organización, dentro de sus estatutos, está conformada de la siguiente manera. Cuenta con 28 socios cada uno con acciones iguales. Asimismo, tienen una directiva que está conformada por: un presidente, vicepresidente, secretario, tesorero, 3 vocales principales y 3 vocales suplentes. Existe una renovación del directorio cada 2 años. El actual presidente es el Sr. Armando Aucay.

A pesar de estar muy bien organizado con su directiva la empresa no cuenta con organigrama. Lo cual, lamentablemente, desemboca que no existan ni manuales de procedimientos ni peor aún descripciones de trabajo. Lo que, probablemente va a desembocar en confusiones dentro del rol asignado a cada socio. Esto, es evidente, ya que no se evidenció una buena comunicación entre los socios que conforman la organización.

Por otro lado, la Asociación, a través del vicepresidente (Sr. Modesto Ordóñez) lleva a cabo capacitaciones para todos los socios de la empresa; lo que ha permitido que la empresa tenga cierto crecimiento tanto en calidad como en producción, estas capacitaciones han hecho que la empresa no requiera contratar personal con un nivel de instrucción requerido. La asociación, se asegura de que cada uno de los socios conozca la mejor estrategia o procedimiento para cultivar y cosechar el café. Esto para poder llevar a cabo una producción estándar con materia prima bastante similar, a pesar de que esta proviene de los distintos socios. Anteriormente, dicha materia prima provenía de cualquier lugar. Es decir, existían socios que compraban el café en otros lugares fuera de la zona y abastecían a la Asociación con el mismo. Esto ha cambiado, ya que ahora se permite únicamente café producido dentro de la zona. Dicha práctica ha hecho que la calidad del café que se produce sea de mejor calidad ya que la zona presta óptimas condiciones para la producción de un buen fruto.

En cuanto a la visión y misión así como también objetivos y metas, la asociación se maneja de manera muy eficiente ya que ha sabido mantenerse a través del tiempo planteándose objetivos y metas tanto a corto como a largo plazo.

El Sr. Ordóñez manifestó que en cuanto a los objetivos a corto plazo, la mayoría por lo general los cumplen. Por ejemplo, hace unos años se plantearon aumentar el número de socios y por ende de producción, lo cual lo consiguieron de manera eficaz.

Además, supo mencionar que a largo plazo si se han planteado un objetivo para poder exportar. Sin embargo, la falta de inversión y consistencia por parte de todos los socios ha hecho que este plan estratégico sea difícil de alcanzar. En otras palabras, existen socios que se encuentran satisfechos con la situación actual y no desean invertir en nuevos métodos, maquinaria, abonos, etc. Para así poder alcanzar una mayor calidad de café y existan mayores probabilidades para expandirse a nuevos mercados. Por lo que se

puede decir que la Asociación se ha dedicado solamente a velar y satisfacer las necesidades de los mercados locales. Otro objetivo a largo plazo, es terminar y ampliar la infraestructura. Lo que buscan es construir otro piso para llevar a cabo reuniones y brindar mejores servicios para todos los socios e incluso a la gente en general que visita la planta.

Algo a destacar, es que recientemente la Asociación viene aplicando el POA (Plan Operativo Anual), que básicamente consiste en reunirse al inicio del año y se plantean que es lo que se va a realizar durante todo el año. Por ejemplo, que talleres van a tener y quienes lo van a realizar, cuantas plantas se van a cultivar, cuantas visitas se van a realizar a cada una de las plantaciones, las mingas que se van a llevar a cabo, entre otras actividades.

Posteriormente se decide a que entidades se puede recurrir para que les brinden el apoyo necesario, por ejemplo al MAG. Además, se plantean las ferias a las cuales van a asistir para de esta manera promocionar su producto y llegar a nuevos clientes. Cabe recalcar que dentro de este plan estratégico se consideran las necesidades del mercado local en todo momento. Tanto en la exigencia de calidad, como en las preferencias del usuario.

3.5.3 Análisis de la parte Financiera.

ASOPROCSI cuenta con aportes voluntarios por parte de todos los socios, para mantener la filosofía de la empresa. Esta filosofía le ha permitido mantenerse a flote, pero, es precisamente este modo de actuar en la cual se tiene que hacer análisis. La parte financiera, es según Ordoñez gracias a la voluntad y bajo el concepto de mingas para evitar que existan problemas y que se pueda tener un apoyo de todos. Pues, la sede de la organización, fue construida con aporte voluntario y hasta material donado por parte de

los socios, cuando se requiere ayuda para alguna tarea los socios gratuitamente ayudan, lo cual ha permitido que la organización tenga en su nómina un solo empleado.

Algo importante de destacar es que a la hora de recolectar el café, cada socio tiene la obligación de entregar toda su producción o la mayoría para la organización. Obviamente, hay socios que entregan mucho más producción que otros lo cual daría a pensar que algunos socios tienden a tener más "influencia" que otros. Pero, es precisamente lo que se ha querido evitar, según cuenta el Sr Rodríguez.

Pues, consideran que una persona tenga más poder de decisión que otros por tener más terreno o mayor producción; rompería totalmente la filosofía de minga que han tratado de mantener desde que empezó la organización.

Ahora, como se tiene un modelo igualitario y hasta altruista en pro de mantener la organización, también ha tenido su parte negativa. Hay socios que a pesar de tener grandes terrenos o un gran capital acumulado no se han visto en la posibilidad de realizar una inversión fuerte dentro de la organización, puesto que a futuro podría existir un evidente conflicto de intereses.

Aun así, los socios han visto la manera de ayudar a la organización y es así en donde entra una fuente interesante de financiamiento para ASOPROCSI. Se ha logrado varios convenios, principalmente, con la prefectura del Azuay y el MAG. Con la Prefectura del Azuay, ASOPROCSI se ha visto beneficiado de varias formas.

Primero, recibieron 25 000 plantas de buena calidad para la producción de café. Además, les dieron un tanque de agua que se encuentra dentro de la organización que se encarga de almacenar y distribuir el agua en el centro de acopio. Además, de varios productos dirigidos a evitar una plaga y para el respectivo mantenimiento de las plantas. Otro punto a destacar es la entrega de fungicidas, plásticos para todos los invernaderos de los socios.

A su vez, ASOPROCSI, se comprometió, a cada vez estar en la capacidad de brindar mayor empleo al sector. Además de toda la ayuda que se les brindó por parte de la prefectura ellos tuvieron que reponer con el 30%. Lo interesante es que no tuvieron que reponer con dinero, sino, paulatinamente entregará su producto a la Prefectura, lo cual ha decir del Sr Rodríguez ha resultado bastante beneficioso, además, este convenio es también importante tanto la prefectura y como para el sector.

Por otro lado, a través del MAG han recibido ayuda importante en el sector productivo. Pues, han recibido varias charlas, capacitaciones, en pro de mejorar el producto. Además, les ha ayudado posicionando su producto en varias ferias y en cómo mejorar la presentación producto para de esta forma acceder a mayores mercados y poder vender su producto a un mayor precio. Poder acceder a diferentes ferias con la capacitación del MAGAP les ha permitido acceder a conocer de mejor manera, como se maneja el mercado cafetalero, de acuerdo a Rodríguez.

Como se mencionó, la presencia de varios socios ha permitido que se busque varias maneras de que la empresa se mantenga a flote es así, que se ha logrado acuerdos con la empresa privada, siendo AGROTA con cual tienen un convenio digno de destacar.

Se da soporte a cada uno de los asociados, con capacitación de cómo usar de mejor manera los diferentes abonos y así reducir el impacto negativo que se podría tener en el producto final. Además, AGROTA, se encarga de capacitar en cómo evitar que ciertas plagas o enfermedades caigan sobre la plantación.

Algo importante, es el hecho de que la organización no descuida hacer inventarios ni controles de sus productos y activos. Pues, es una tarea que lo realiza periódicamente a pesar de que no cuenten con personal capacitado en el área contable, tratan de hacer lo que está a medida de sus posibilidades.

Esta falta de personal preparado ha desembocado a que no exista una clara diferenciación entre los costos que se puedan generar tanto para la producción así como también los costos de marketing. Ni tampoco una planificación de gastos futuros, tampoco un claro margen de ganancia que pueda tener el producto. Además, no manejan presupuestos claros para sectores clave, como lo es el marketing, así como tampoco existe ningún software contable que permita un mayor control.

En la parte de la inversión, como se mencionó al principio existió un fuerte apoyo, pero solo fue al inicio de la organización. Ahora, con el pasar de los años no ha constado otra fuerte inyección por parte de los socios. Pues, no han existido mejoras ni en la maquinaria ni en la infraestructura de la organización.

3.5.4 Análisis de la parte Comercial

En la parte comercial, existe una persona (hija de uno de los socios) encargada de determinar las cantidades aproximadas de pedidos del producto. De igual manera, dicha persona conjuntamente con otros socios son los encargados de la distribución del producto. Sus principales mercados son el local (Cantón Santa Isabel) y la ciudad de Cuenca.

Básicamente, el producto se da a conocer a través del "boca o boca". La calidad del café Guayara es un factor determinante a la hora de producirlo y eso ha hecho que el producto sea bastante apetecido y sean los compradores los que visitan la organización para comprar el mismo. Lo cual, según el Sr. Ordoñez ha hecho que no tengan que gastar demasiado en publicidad. Al menos, en su principal mercado.

La parte publicitaria al igual que las otras entrevistas realizadas al resto de empresas y asociaciones del entorno, es muy escasa. Pues, con el pasar del tiempo han ido teniendo mayor acogida gracias a la buena calidad y buenos comentarios de sus consumidores. Sin embargo, el café de Guayara se destaca puesto que ha realizado varias campañas

publicitarias con la ayuda del MAG. Pues, han logrado colocar stands de sus productos en las ferias realizadas por este instituto gubernamental.

Lo interesante aquí es que el café tiene una clara ventaja competitiva ante el resto de productores del sector. Al tener varios convenios con empresas públicas y privadas fuertes, al tener un producto con un excelente empaque y buena presentación le ha sido fácil darse a conocer en al mercado local. Otra ventaja, es el hecho de que cuentan con todos los registros necesarios sea sanitario, registrado y patentado en el IEPI, correcto sellado del producto, etc. Lo cual permite, tranquilamente, que el producto pueda tener una correcta comercialización. A su vez, logra que el producto no necesite de ningún cuidado extra a la hora de ser distribuido a los distintos puntos de venta. Sin embargo, desconoce las estrategias que puede llegar a tener su competencia, así como tampoco tienen elaborado una estrategia de ventas propia.

La cadena de comercialización, la manejan los mismos socios, igual que la gestión de cobranzas. Lo cual permite que la asociación no tenga un gasto significativo en la nómina de sus empleados. Pues, si no se hicieran cargo los socios de las tareas, según Ordoñez, perdería la esencia y los valores institucionales que tiene la organización.

3.5.6 Diagnostico Cuantitativo

Administrativo	Calificación
¿Cómo está conformada las acciones de su empresa: es unipersonal, accionaria?	5
¿Dispone de un plan estratégico dentro del que se establece la Misión, Visión y Valores?	5
¿Cómo calificaría el interés en la exportación?	5
¿Su plan estratégico describe claramente los objetivos organizacionales a corto mediano y largo plazo años?	3
¿En qué grado considera que está cumpliendo con sus objetivos, de acuerdo a sus indicadores de gestión?	3
¿Su plan estratégico detalla todo aspecto de la empresa?	3
¿Su plan estratégico considera las necesidades de los mercados locales así como los de Exportación?	3
¿En qué se diferencia de la competencia?	5
¿Cuenta con un Organigrama?	0
¿Su empresa tiene Manuales de procedimientos?	0
¿Su empresa tiene descripciones de trabajo?	0
¿Tiene más de 10 años de experiencia?	5

¿Cuenta con un nivel de instrucción mínimo para las jefaturas en las áreas de la empresa?	0
¿Mantiene a la empresa en un proceso de mejora continua de procesos administrativos, financieros, productivos y comerciales?	3
¿Ha realizado usted actividades fuera de la provincia?	0
¿Cuenta con criterio técnico basa la compra de materia prima?	5
¿La empresa consta con niveles de calidad para sus productos?	5
¿Existe una buena comunicación entre todos los empleados de la empresa?	0
¿La empresa cuenta con políticas a seguir para toda la organización?	3
¿Considera crecimiento constantemente de la empresa desde sus inicios?	5
Total	58

Productivo	**Calificación**
¿Han patentado sus productos y marca?	5
¿Cuentan con permisos, registros, etc.?	5
¿Tienen un procedimiento para el control de calidad?	5
¿Sus instalaciones son las adecuadas?	3
¿Tiene conocimientos de mercados ajenos al doméstico?	0
¿El control de calidad cubre todos los pasos productivos?	5
¿El empaque o envase cuenta con un correcto etiquetado?	5
¿Ha contratado algún especialista para diseñar su empaque o envase	5
¿Lleva un registro de calificación de los proveedores para los diferentes insumos y servicios requeridos por la Empresa?	5
¿Los procesos de producción causan algún impacto negativo al entorno aledaño?	3
¿Cumple los requerimientos de manejo ambiental para su industria?	0
¿La empresa tiene programas para reutilizar y reducir los desperdicios?	5
¿Se lleva a cabo un seguimiento y control de inventario?	0
¿Considera la empresa eficiente?	3
¿Cuál es el nivel tecnológico de su maquinaria?	3
¿Cuentan con programa de mantenimiento de sus maquinarias?	0
¿Elabora y se abastece de su propia materia prima?	5
¿La empresa cuenta con una planeación de producción según sus pedidos?	5
¿Cuál es el nivel de innovación de la empresa?	3
¿Qué tan importante es la limpieza dentro de la fabrica	5
Total	70

Financiero	**Calificación**
¿Realiza periódicamente un inventario de sus productos y activos?	5
¿Tiene personal capacitado para realizar la contabilidad de la organización?	0
¿Tiene fuentes de financiamiento externo?	5
¿Tiene convenios con entidades financieras, comerciales?	5
¿Con relación a las obligaciones públicas, califica usted para obtener un crédito?	5
¿Ha recibido capacitación para administrar sus cuentas por entidades públicas o privadas?	5
¿Cómo considera su inversión para la compra de maquinaria e insumos para la mejora	3

continua?	
¿Hay diferenciación entre los costos de producción y de marketing?	0
A la hora de hacer un préstamo, que tanto se compromete del patrimonio vital de la empresa	0
¿Tiene algún software que le ayude en el aspecto contable?	0
¿La empresa se encuentra en una situación financiera que la permita seguir creciendo?	3
¿La empresa invierte en infraestructura?	3
¿La empresa invierte en nueva maquinaria?	3
¿Han invertido con el objetivo de innovar?	3
¿Maneja costos de producción?	0
Existe un control sobre el margen de ganancia del producto	0
Parte de la utilidad obtenida se utiliza para una inversión dentro de la organización	5
¿Tiene planificado los gastos futuros?	0
¿Tiene algún tipo de alianza estratégica en el área financiera?	5
¿Dispone de un Presupuesto definido para las Actividades de Marketing y Ventas?	0
Total	50

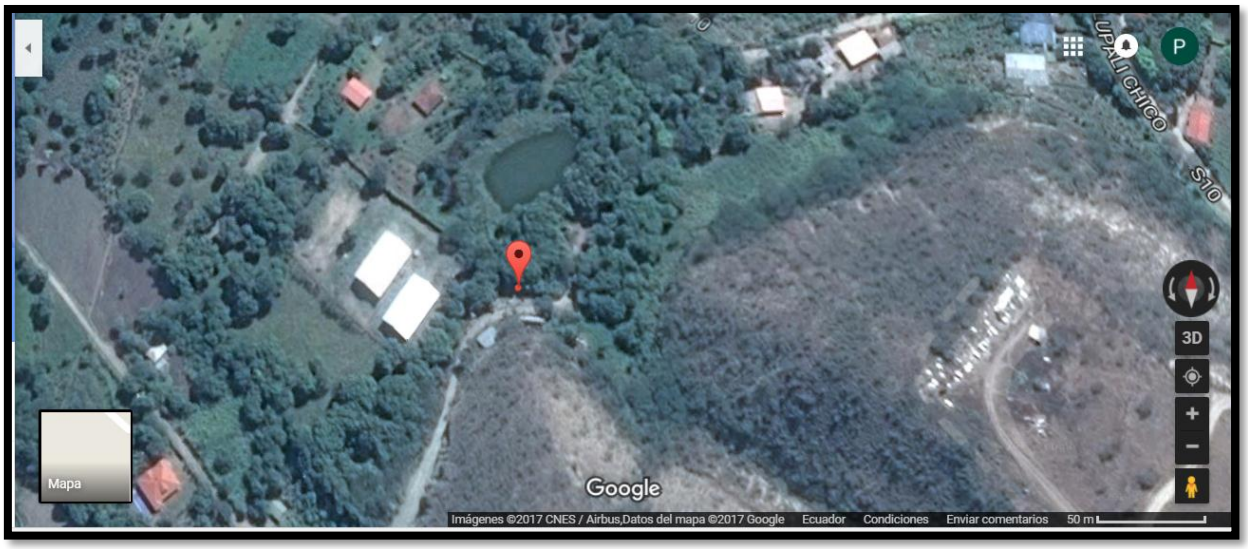
Comercial	**Calificación**
¿Tiene una persona enfocada en el área de marketing y ventas?	0
¿Tiene material publicitario acerca de su producto estrella?	3
¿Dispone de Pagina Web?	5
Tiene claramente definido cuál es su producto estrella	3
¿Utiliza medios utiliza para publicitar sus productos?	3
¿Tiene material publicitario sobre el resto de sus productos?	3
¿Su mercado meta está claramente definido?	3
¿Tiene su producto estrella un claro valor agregado?	5
¿Sus productos cuentan con varias presentaciones para así acercarse al mercado?	5
Ha obtenido ayuda de entidades públicas o privadas para publicitar su producto	5
¿Ha sabido delimitar o identificar la competencia dentro de su mercado meta?	5
¿Tiene clara cuales son las estrategias de la competencia?	0
¿Cuentan con propio vehículo para el transporte de productos?	0
¿Tienen una estrategia de ventas?	0
¿Se reúnen con sus clientes para saber sus necesidades?	0
¿Entregan sus productos de manera directa o a través de un tercero?	5
¿Tiene conocimiento sobre algún potencial mercado extranjero?	0
¿Exploran oportunidades de mercado para aumentar las ventas?	0
¿Tiene procedimientos claros para la aplicación de Garantías y Devoluciones del Producto?	0
Que tan organizada se encuentra la cadena de distribución	3
Total	48

ASOPROCSI	
Administrativo	58
Productivo	70
Financiero	50
Comercial	48
Total	**226**

3.6 Análisis general de la asociación de cañicultores “La Sulupaleña”

PERFIL	
INFORMACIÓN GENERAL	
NOMBRE DE LA EMPRESA	LA SULUPALEÑA
PRODUCTO (o gama de productos)	Panela Granulada
LOCALIZACIÓN	3º 18' 49.72" S 79º 17' 13.88" W
PERSONA DE CONTACTO	Alejandro Pindo (presidente asociación) Andrea Herreres (promotor GAD)
TELÉFONOS Y REFERENCIAS	0985436132
FECHA DE LA ENTREVISTA	10 de octubre de 2017
ACTIVIDAD COMERCIAL	
Principal Actividad	Venta, producción y distribución de panela granulada en la provincia del Azuay
Número de asociados	Asociación que cuenta con 30 asociados y que prevén tener 9 empleados.
Tiempo de funcionamiento:	Aproximadamente 4 años
Características del productos	Panela granulada debidamente sellada.

Geo referencia



Vista satelital de la asociación "La Sulupaleña"

3.6.1 Análisis de la parte productiva

La siguiente asociación objeto de estudio del presente trabajo, es la Asociación De Cañicultores y Artesanos La Sulupaleña". Se encuentra situado en el cantón Santa Isabel, parroquia Santa Isabel (cabecera cantonal), sector Sulupali chico. La ubicación de la misma es extremadamente estratégica, ya que se encuentra a lado de una vía importante como es la S10 Cataviña - Sulupali Chico que conecta todo el territorio de Santa Isabel. Además, se encuentra a escasos kilómetros del rio Rircay lo cual le da facilidad para tener una planta de agua y ayuda a la producción de la panela.

La organización aún no está produciendo ya que se espera empezar en los próximos meses. Sin embargo, se tiene ciertas ideas de que producir y en qué cantidades. De acuerdo al Sr. Pindo, a parte de su producto estrella (panela granulada), también tienen propuestas para que se elaboren derivados tales como: bocadillos y panela como tal.

La producción prevista es de alrededor de 450 kilos a la semana. Asimismo, se tiene previsto emplear alrededor de 9 personas. Para ello se llevó a cabo una capacitación total para cada uno de ellos.

Algo a destacar, es que se espera exportar de manera inmediata puesto que se han puesto en contacto con una empresa europea. Sin embargo, están conscientes que es algo complejo de lograr rápidamente por lo que esperan empezar con un producto de alta calidad y contar con todos los certificados, registros, permisos, logística, etc. necesarios para que no tengan mayores retrasos e incluso pérdidas al momento de exportar, ya que aún no cuentan con ningún tipo de registro o permiso, pues aún no producen.

Una vez establecida de manera adecuada la infraestructura y toda su maquinaria, se piensa patentar la marca así como también sus productos. Así como también, obtener los certificados, registros sanitarios, permisos respectivos y necesarios.

Por otro lado, en cuanto al control de calidad, se piensa contar con una persona especializada en el tema (panela) que sepa llevar un claro y continuo control de calidad de prácticamente todo el procedimiento de elaboración del producto. Así como también, en cuanto a su maquinaria se capacitará a uno de sus empleados para que realicen mantenimientos continuos a las mismas.

En cuanto a la materia prima, la asociación ya tiene experiencia cultivando caña. Pues, todos sus socios son familiares con el tema y ya llevan años dentro del negocio o entorno productivo de caña. Por lo que se piensa producir y abastecer a la fábrica con una buena calidad y cantidad de materia prima para la producción de panela. En caso de carecer de la misma se piensa tener proveedores procedentes del mismo Cantón Santa Isabel, ya que manifiestan que la caña obtenida en el Cantón es la óptima para la elaboración de panela.

De igual manera, no se puede saber con exactitud otros temas relacionados con la parte productiva. Como es el caso de llevar a cabo un seguimiento y control de inventario, el manejo ambiental de la industria, programas para la reutilización de desperdicios, el empaque o envase para sus productos, etc. Cabe recalcar que lo expuesto son aproximaciones proveídas por parte del Sr. Pindo.

3.6.2 Análisis de la parte financiera

La asociación, a través de capital propio proveniente de cada uno de los socios y con la ayuda financiera por parte del Banco del Estado, ha logrado conseguir un capital bastante fuerte, lo suficiente para dar inicio a la fábrica. Con dicho dinero, se ha obtenido un terreno amplio y se ha construido la fábrica sobre el mismo. Además, se ha obtenido maquinaria especial para la producción de la panela granulada. Una vez que la empresa empiece a producir y por ende a comercializar, una persona se encargará de llevar la contabilidad de la misma.

De igual manera, no se puede saber con exactitud varios temas financieros puesto que aún no están plenamente funcionando. Por ejemplo, aún no se realiza un inventario de sus productos, activos, etc. Así como tampoco se lleva a cabo costos de producción, margen de ganancia, utilidad a reinvertir, gastos futuros, inversión en marketing y ventas, entre otros.

Sin embargo, algo a destacar de la asociación es la gran infraestructura que se está terminando para dar inicio a la empresa y producción como tal. Esto se debe a la gran gestión por parte de sus líderes al haber invertido mucho dinero propio así como también aquellos obtenidos por entes financieros. Dicho capital proveniente de fuentes ajenas a la asociación, se debe gracias a que la misma ha demostrado tener un proyecto viable así como también encontrarse en una situación financiera estable.

Por lo que se puede indicar que la asociación al manejar su presupuesto de manera correcta, ha salido adelante ya que se ha invertido en infraestructura, maquinaria e incluso innovación puesto que la producción que se llevará a cabo será la única en la zona.

3.6.3 Análisis de la parte administrativa

Cabe recalcar, que dicha organización está aún en construcción (infraestructura). Nacen en el 2014 y su objetivo primordial es producir panela granulada o polvo de panela de manera orgánica. Cuentan con 30 socios, desde el 2014 hasta la fecha se han dedicado netamente a la producción de caña pero ahora con la ayuda del Banco Del Estado a través de un préstamo, se esa construyendo una fábrica de producción en la cual se elaborará lo ya previamente mencionado. La entrevista se la realizó al vice-presidente de la asociación, al Sr. Alejandro Pindo.

La asociación ya cuenta con un organigrama establecido, en el cual se encuentran los distintos departamentos y personas encargadas en los mismos. Obviamente al aún no estar funcionando la empresa como tal, el organigrama falta aún aplicarlo. Algo a destacar, es que la asociación, de acuerdo al Sr. Pindo piensa exportar lo más pronto posible. Pues, han llegado a establecer contacto con una empresa europea la cual se encuentra sumamente interesada en la panela.

Por otro lado, la asociación planea establecerse objetivos a corto, mediano y largo plazo. Entre los corto y a mediano plazo, se piensa aumentar la producción así como también exportar a Europa. En cuanto a aquellos que se piensa cumplir a largo plazo, se encuentra aumentar el número socios y por ende la infraestructura y organización como tal.

Asimismo, la asociación y sus máximos representantes se encuentran ya elaborando un manual de procedimientos así como también descripciones de trabajo específicas, en las

cuales se detallaran las distintas funciones que corresponderá a cada uno de los empleados y jefes departamentales. Cabe recalcar que la asociación empezará la producción con un total de 9 empleados, los cuales se encuentran bajo un proceso de capacitación.

En cuanto a la mejora continua, se tiene pensado realizarlo. Se puede establecer que la asociación como tal ha venido creciendo, ya que anteriormente solo se dedicaban a la cultivación de caña, ahora con el apoyo de cada uno de los socios así como también de entidades financieras, se ha llegado a dar un paso adelante y pasar a ser tener una planta de producción.

3.6.4 Análisis de la parte comercial

Dentro de este aspecto se mencionará lo que la empresa ha llegado a tener dentro de su tiempo de funcionamiento. El hecho que todavía no produzca, limita en todo aspecto la parte comercial de esta organización. "La Sulupaleña" como tal no ha llegado a vender ni a producir todavía gramo alguno de su producto. A pesar de tener en claro que la panela granulada es su producto estrella. Sin embargo, algo a destacar, es que han buscado cuales podrían ser sus mercados meta. A breves rasgos saben las necesidades del mercado local e internacional. Pues, en base a su experiencia como cañicultores han escuchado en base a rumores estas necesidades, demostrando que tienen el conocimiento básico; pero obviamente no el requerido.

Ahora, para el mercado internacional, saben muy poco pero tienen un conocimiento al fin. El mismo, se ha logrado a través de conexiones con empresas interesadas en su producto. Además, llevan reuniones con potenciales compradores para ver como quisieran su producto, en base a las respuestas de los clientes empezar a producir.

La asociación aún no tiene establecido de manera concreta como va a realizar su publicidad, si crear o no una página web y en general como publicitar sus productos como tal. De igual manera, en la parte logística, aún no se sabe con certeza como se va a realizar la cadena de distribución, es decir si lo van a realizar directamente o a través de terceros. A todo esto se suma, la carencia de no tener una estrategia de ventas.

3.6.6 Diagnostico Cuantitativo

Administrativo	Calificación
¿Cómo está conformada las acciones de su empresa: es unipersonal, accionaria?	5
¿Dispone de un plan estratégico dentro del que se establece la Misión, Visión y Valores?	5
¿Cómo calificaría el interés en la exportación?	5
¿Su plan estratégico describe claramente los objetivos organizacionales a corto mediano y largo plazo años?	5
¿En qué grado considera que está cumpliendo con sus objetivos, de acuerdo a sus indicadores de gestión?	3
¿Su plan estratégico detalla todo aspecto de la empresa?	5
¿Su plan estratégico considera las necesidades de los mercados locales así como los de Exportación?	5
¿En qué se diferencia de la competencia?	5
¿Cuenta con un Organigrama?	3
¿Su empresa tiene Manuales de procedimientos?	0
¿Su empresa tiene descripciones de trabajo?	0
¿Tiene más de 10 años de experiencia?	0
¿Cuenta con un nivel de instrucción mínimo para las jefaturas en las áreas de la empresa?	0
¿Mantiene a la empresa en un proceso de mejora continua de procesos administrativos, financieros, productivos y comerciales?	3
¿Ha realizado usted actividades fuera de la provincia?	0
¿Cuenta con criterio técnico basa la compra de materia prima?	5
¿La empresa consta con niveles de calidad para sus productos?	0
¿Existe una buena comunicación entre todos los empleados de la empresa?	0
¿La empresa cuenta con políticas a seguir para toda la organización?	3
¿Considera crecimiento constantemente de la empresa desde sus inicios?	5
Total	57

Productivo	Calificación
¿Han patentado sus productos y marca?	0
¿Cuentan con permisos, registros, etc.?	0

¿Tienen un procedimiento para el control de calidad?	0
¿Sus instalaciones son las adecuadas?	5
¿Tiene conocimientos de mercados ajenos al doméstico?	0
¿El control de calidad cubre todos los pasos productivos?	0
¿El empaque o envase cuenta con un correcto etiquetado?	0
¿Ha contratado algún especialista para diseñar su empaque o envase?	0
¿Lleva un registro de calificación de los proveedores para los diferentes insumos y servicios requeridos por la Empresa?	0
¿Los procesos de producción causan algún impacto negativo al entorno aledaño?	0
¿Cumple los requerimientos de manejo ambiental para su industria?	0
¿La empresa tiene programas para reutilizar y reducir los desperdicios?	0
¿Se lleva a cabo un seguimiento y control de inventario?	0
¿Considera la empresa eficiente?	5
¿Cuál es el nivel tecnológico de su maquinaria?	5
¿Cuentan con programa de mantenimiento de sus maquinarias?	5
¿Elabora y se abastece de su propia materia prima?	0
¿La empresa cuenta con una planeación de producción según sus pedidos?	0
¿Cuál es el nivel tecnológico de la empresa?	5
¿Qué tan importante es la limpieza dentro de la fabrica	5
Total	30

Financiero	**Calificación**
¿Realiza periódicamente un inventario de sus productos y activos?	0
¿Tiene personal capacitado para realizar la contabilidad de la organización?	0
¿Tiene fuentes de financiamiento externo?	5
¿Tiene convenios con entidades financieras, comerciales?	5
¿Con relación a las obligaciones públicas, califica usted para obtener un crédito?	5
Ha recibido capacitación para administrar sus cuentas por entidades públicas o privadas	5
¿Cómo considera su inversión para la compra de maquinaria e insumos para la mejora continua?	5
¿Hay diferenciación entre los costos de producción y de marketing?	0
A la hora de hacer un préstamo, que tanto se compromete del patrimonio vital de la empresa	3
¿Tiene algún software que le ayude en el aspecto contable?	0
¿La empresa se encuentra en una situación financiera que la permita seguir creciendo?	5
¿La empresa invierte en infraestructura?	5
¿La empresa invierte en nueva maquinaria?	5

¿Han invertido con el objetivo de innovar?	5
¿Maneja costos de producción?	0
¿Existe un control sobre el margen de ganancia del producto?	0
¿Parte de la utilidad obtenida se utiliza para una inversión dentro de la organización?	0
¿Tiene planificado los gastos futuros?	0
¿Tiene algún tipo de alianza estratégica en el área financiera?	5
¿Dispone de un Presupuesto definido para las Actividades de Marketing y Ventas?	0
Total	53

Comercial	**Calificación**
¿Tiene una persona enfocada en el área de marketing y ventas?	0
¿Tiene material publicitario acerca de su producto estrella?	0
¿Dispone de Pagina Web?	0
Tiene claramente definido cuál es su producto estrella	5
¿Utiliza medios utiliza para publicitar sus productos?	0
¿Tiene material publicitario sobre el resto de sus productos?	0
¿Su mercado meta está claramente definido?	0
¿Tiene su producto estrella un claro valor agregado?	5
¿Sus productos cuentan con varias presentaciones para así acercarse al mercado?	0
Ha obtenido ayuda de entidades públicas o privadas para publicitar su producto	0
¿Ha sabido delimitar o identificar la competencia dentro de su mercado meta?	0
¿Tiene clara cuales son las estrategias de la competencia?	0
¿Cuentan con propio vehículo para el transporte de productos?	0
¿Tienen una estrategia de ventas?	0
¿Se reúnen con sus clientes para saber sus necesidades?	3
¿Entregan sus productos de manera directa o a través de un tercero?	0
¿Tiene conocimiento sobre algún potencial mercado extranjero?	3
¿Exploran oportunidades de mercado para aumentar las ventas?	0
¿Tiene procedimientos claros para la aplicación de Garantías y Devoluciones del Producto?	0
Que tan organizada se encuentra la cadena de distribución	3
Total	19

La Sulupaleña	
Administrativo	57
Productivo	30
Financiero	53
Comercial	19
Total	**159**

3.7 Conclusión

Después de un análisis exhaustivo; el estudio ha resultado sumamente positivo. Por tanto, se sabe la realidad de cada una de las empresas. Desde cuáles son sus puntos débiles, así como también sus fuertes; esto, nos permite desde cualquier punto de vista, saber cuáles son los ejes en los que la empresa debe potenciar para poder llegar a exportar alguna vez, o simplemente expandirse hacia otros mercados. Es interesante destacar que toda la información obtenida servirá para poder realizar análisis que sirva de interpretación, tales como: el análisis FODA, CAME. Todo con el objetivo de determinar la situación actual de cada una de las organizaciones entrevistadas.

Capítulo 4: Diagnóstico de los parámetros de Santa Isabel

4.1 Introducción

En el presente y último capítulo del trabajo, se diagnosticará a cada empresa y asociación entrevistada a través del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas). Al usar dicha herramienta de estudio, se puede determinar la situación actual de cada una de las empresas. Puesto que se establece variables internas

tales como las fortalezas y debilidades, así como también las variables externas conformadas por sus oportunidades y amenazas de cada una de las entidades.

Posteriormente, se pasara a utilizar el FODA cruzado, el cual sirve para poder establecer las distintas estrategias que cada empresa pudiera aplicar para mejorar como tal. Una vez obtenida la información y por ende el diagnostico de cada una de las empresas a través del FODA, se procederá a aplicar la metodología CAME (Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar). Dicha herramienta sirve para implantar acciones a tomar basándose en los resultados obtenidos a través del FODA.

4.2 Metodología

Para realizar el respectivo diagnóstico da cada una de las empresas y asociaciones entrevistadas, se ha optado por utilizar el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), ya que permite determinar el perfil y por ende la situación actual de las empresas. Ahora bien, ¿Qué realmente es el análisis FODA? Hay que regresar a la década de los 60-70, es ahí cuando se da inicios del FODA o SWOT conocido en sus siglas en inglés (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats).

El Instituto de Investigación de la Universidad de Stanford (SRI), formó un grupo conformado por Marion Dosher, Dr. Otis Benepe, Albert Humphrey, Robert Stewart y Birger Lie, para que fijaran las causas por las que fallaba la planificación corporativa en ciertas empresas y es mediante ésta investigación realizada por este grupo que se crea el FODA como una herramienta para analizar los distintos factores de una empresa. (Otero & Gache, 2006).

Así mismo, de acuerdo a José Rojas, en su ensayo “Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas”, manifiesta lo siguiente:

> Posibilita la recopilación y uso de datos que permiten conocer el perfil de operación de una empresa en un momento dado, y a partir de ello establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implantación de estrategias tendientes a mejorar la competitividad de una organización. (Rojas, 2012)

En cuanto a las variables, Rojas, las explica de manera muy acertada. Primeramente, tenemos la fortaleza de la empresa, de acuerdo a Rojas, manifiesta lo siguiente:

> Es algo en lo que la organización es competente, se traduce en aquellos elementos o factores que estando bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios y claro, con posibilidades atractivas en el futuro. Las fortalezas pueden asumir diversas formas como: recursos humanos maduros, capaces y experimentados, habilidades y destrezas importantes para hacer algo, activos físicos valiosos, finanzas sanas, sistemas de trabajo eficientes, costos bajos, productos y servicios competitivos, imagen institucional reconocida, convenios y asociaciones estratégicas con otras empresas, etc. (Rojas, 2012)

De igual manera, en lo referente a las oportunidades, declara lo siguiente:

> Son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o tendencias que se detectan y que pueden ser utilizados ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos. Las oportunidades pueden presentarse en cualquier ámbito, como el político, económico, social, tecnológico, etc., dependiendo de la naturaleza de la organización, pero en general, se relacionan principalmente con el aspecto mercado de una empresa.

En cuanto a la debilidad, expresa lo siguiente:

> Significa una deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable, denota una desventaja ante la competencia, con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro. Constituye un obstáculo para la consecución de los objetivos, aun cuando está bajo el control de la organización. Al igual que las fortalezas éstas pueden manifestarse a través de sus recursos, habilidades, tecnología, organización, productos, imagen, etc. (Rojas, 2012)

Por último las amenazas, de acuerdo a Rojas, que establece lo siguiente:

> Son factores del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos, pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de manera paulatina, las cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad en donde la empresa tiene muy poca o nula influencia, las amenazas también, pueden aparecer en cualquier sector como en la tecnología, competencia agresiva, productos nuevos más baratos, restricciones gubernamentales, impuestos, inflación, etc. La responsabilidad de los administradores con respecto a las amenazas, está en reconocer de manera oportuna aquellas situaciones que signifiquen riesgo para la rentabilidad y la posición futura de la organización. (Rojas, 2012)

Por lo tanto, el análisis FODA resulta ser una herramienta muy valiosa al momento de aplicarla, ya que facilita la toma de decisiones estratégicas. Además, se la puede aplicar en cualquier tipo de empresa sin importar su tamaño, o constitución. Asimismo, se puede establecer que es una herramienta de gestión, ya que permite a la empresa mejorar, una vez identificado sus problemas. Posteriormente, como continuación y apoyo en la toma de decisiones estratégicas del análisis FODA, encontramos el análisis CAME.

De acuerdo a Torreblanca, CAME es el acrónimo de corregir, afrontar, mantener y explotar todo lo que hemos encontrado en las 4 partes de las que se compone el FODA:

- Corregir: las debilidades que hemos detectado en nuestra parte interna
- Afrontar: las amenazas que hemos detectado en nuestra parte externa
- Mantener: las fortalezas que hemos detectado en nuestra parte interna
- Explotar: las oportunidades que hemos detectado en nuestra parte externa (Torreblanca, 2014).

4.2 Análisis de FODA y CAME de las organizaciones estudiadas

4.2.1 Empresa de lácteos "Fernandito"

4.2.1.1 Fortalezas

Dentro de las fortalezas de la organización en el área administrativa podemos encontrar varias. La primera es como está conformada la empresa. Al ser una empresa con participaciones repartidas equitativamente entre los socios, da lugar a que la asociación no se pueda desintegrar fácilmente, puesto que todos los socios a través del año han tenido que hacer tareas específicas y recibiendo las ganancias por igual. De la misma manera, esta estabilidad ha permitido que ya tenga varios años de experiencia en el mercado.

Asimismo, otra gran fortaleza es que dentro de la empresa hay un ambiente seguro y bueno. Para empezar, cuentan con un manual detallado de cómo se trabaja. Es decir, la empresa cuenta con descripciones de cada paso a seguir. Asimismo, gracias al ambiente de trabajo, existe una evidente buena comunicación entre todos los que conforman la empresa, las políticas a seguir están claramente definidas.

Otras fortalezas de la empresa son que tienen varios criterios a la hora de elaborar la materia prima y realizan varios controles de calidad a la misma, evitando que el

producto final sea uno de *mala* calidad, lo cual da paso a mencionar las fortalezas de la organización en el área productiva.

En la parte productiva, las fortalezas son varias dentro de las cuales podemos mencionar las siguientes. Para empezar, su producto ya cumple con todos los requisitos para poder ser comercializado: todos los permisos sanitarios y una marca patentada, el envase cuenta con un correcto sellado y etiquetado, un claro y estricto control de calidad que cubre absolutamente todos los pasos del proceso productivo y además que es regulado por las entidades de control respectivas tales como el MAG; además, cuentan con las instalaciones adecuadas, limpias y en buen estado.

Además, es meritorio mencionar que su proceso productivo es eco amigable. Cuentan con los requerimientos mínimos de manejo ambiental dados por el ministerio de Ambiente y, además, procuran que sus procesos productivos impacten en la menor medida posible al ambiente.

Por otro lado, a palabras de su gerente, la empresa es claramente eficiente frente a la competencia local del sector, porque son los *únicos* que cuentan con un programa de mantenimiento adecuado para sus maquinarias. Asimismo, su gerente considera, que son de las pocas empresas que planea su producción de manera adecuada.

Asimismo, gracias a su organización, pueden producir ellos mismo su materia prima, lo cual permite conocer más a fondo la calidad y el manejo de la misma. Esto a la larga ha permitido que la empresa pueda tener cierta ventaja en el área financiera. Lácteos San Fernandito, tiene varias fortalezas en el sector.

En el área financiera son varias las fortalezas entre las cuales se encuentran algunas dignas de destacar y que han permitido un avance dentro de la organización. Primeramente, el hecho de realizar constantemente inventarios y controles no solo de la

producción sino de la materia prima, de la misma manera maneja claramente los costos de producción que se puedan generar y que se sepa y controle los márgenes de utilidad que tiene la empresa; ciertamente representan una fortaleza de la organización. Asimismo, cuentan con una persona especializada en el área contable.

Conocer esto, le ha permitido cumplir con todos los requisitos para poder acceder a créditos por parte de instituciones públicas y privadas, así como también poder alcanzar varias alianzas estratégicas en el área financiera. A su vez, la empresa gracias a la serie de buenas acciones en esta área, puede decir que goza de una situación estable y que a la vez le permite realizar inversiones.

Por otro lado, en la parte comercial tiene una fortaleza con respecto a la competencia y es que tiene claramente definido puntos vitales para entender el mercado, tales como: su producto estrella, el mercado meta de la empresa, cuál es su valor agregado. Asimismo, su producto estrella -el cual es el queso fresco- cuenta con varias presentaciones y ha podido llegas a más lugares, puesto que cuentan con vehículo propio para la distribución y lo hacen de manera directa sin necesidad de un tercero, lo cual deja en evidencia que tiene una cadena de distribución bastante organizada.

4.2.1.2 Oportunidades

Dentro del ámbito productivo, el hecho que sean la única empresa que se preocupa que su proceso sea eco amigable con el ambiente, marca la diferencia. Además, en contraste de la competencia, tienen una seria preocupación para que sea un producto totalmente natural, es decir no usa nada de químicos, para por ejemplo alterar la durabilidad del

producto. Algo, que evidentemente el consumidor busca, según una investigación de diario el Universo. [10]

Por otro lado, en el ámbito administrativo y financiero es, claramente, la única empresa de la parroquia Shaglli que ha recibido ayuda de distintas fuentes. Primero, tienen convenios con varias ONG siendo las más destacadas: AESCO, Ayuda en Acción, las cuales brindaron una capacitación oportuna en varios aspectos.

Por ejemplo, Ayuda en Acción ha sido una de las organizaciones no gubernamentales que más ayudado incluso con la compra de tanques para una mejor calidad del producto.

Dentro de las oportunidades que el mercado les ha brindado, el Sr Rodríguez y los investigadores hemos concordado que el hecho de que la competencia local sea nula al principio podría considerarse una gran ventaja. Puesto, que la totalidad de su competencia es a un nivel superior y no a nivel local. De hecho, para Rodríguez esto les ha permitido crecer sin grandes amenazas locales. Además, su clara diferenciación de la competencia le permite gozar de buena reputación tanto de los habitantes de Shaglli así como de Santa Isabel.

Un punto interesante a destacar es el evidente apoyo de la comunidad. La asociación fue concebida con la idea de generar empleo y riqueza en una zona pequeña y alejada. Lo cual ha permitido que exista una cierta identificación de los habitantes de Shaglli con lácteos San Fernandito.

4.2.1.3 Debilidades

La Asociación Lácteos “San Fernandito” presenta varias debilidades dentro del entorno organizacional de la misma. Para empezar, en la parte productiva, la asociación presenta

[10] https://www.eluniverso.com/guayaquil/2017/03/09/nota/6079450/aumenta-consumo-alimentos-organicos

un grado muy bajo de conocimientos para la exportación. Por ende, la asociación no ha realizado ningún tipo actividad relacionada con el comercio exterior.

Otra debilidad, es que no llevan consigo un registro de calificación al momento de comprar materia prima a proveedores que no sean propios de la asociación. Si bien es cierto que la mayor parte de la materia prima la elaborar ellos mismos, existen circunstancias en las que les falta y por ende terminar comprando a otros proveedores. Esto puede ser determinante en la elaboración del producto, puesto que la materia prima puede ser de menor idoneidad.

Por otro lado, la empresa carece de un programa para reutilizar y reducir los desperdicios de su producción. Esto es una debilidad puesto que existen otras empresas que utilizan los desperdicios para su propio beneficio; para producir abono, por dar un ejemplo. En cuanto al nivel tecnológico, la asociación cuenta con maquinarias eficientes pero con niveles tecnológicos muy básicos.

Ahora bien, en la parte administrativa de igual manera se encuentran ciertas debilidades. La asociación no cuenta con un plan estratégico, en el cual se establezca la misión, visión y valores de la misma. Esto resulta ser una debilidad, debido a que la asociación no se establece objetivos claros a cumplir. Asimismo, no tienen un organigrama, esto demuestra cierta desorganización por parte de la empresa. Por último, la mejora continua es una de las estrategias claves para el crecimiento de una empresa, sin embargo, la asociación no cuenta con un plan para cumplirla.

A continuación, se presentan las debilidades dentro de la parte financiera. La asociación no ha tenido mayores convenios con entidades financieras o comerciales, ya sea para obtener préstamos o simplemente capacitaciones para explayarse más sobre el tema

financiero. Por lo que esto resulta ser una debilidad, ya que ha impedido a que la asociación crezca a través de ayuda financiera proveniente de entes ajenos a la misma.

En cuanto a los costos de producción, marketing, entre otros. No existe mayor control financiera sobre los mismos, es decir no existe un claro seguimiento sobre los gastos respectivos. Tampoco tiene claramente definido los gastos posibles que se puede llegar a tener en el mediano o largo plazo. Esto demuestra debilidad en el área financiera, ya que primeramente no están de acuerdo con intentar crecer a través de préstamos o ayuda financiera en general así como tampoco existe control sobre ciertos gastos de producción o publicitarios.

Por último, las debilidades en la parte comercial de la asociación. Como ya se mencionó anteriormente –no existe seguimiento sobre los gastos dirigidos a la parte publicitaria-, por ende la asociación no se enfoca en hacer publicidad sobre sus productos ni por la empresa como tal. No cuentan con una página web, no se encuentran en ninguna red social, no realizan publicidad local, en otras palabras simplemente no realizan publicidad alguna. Lo preocupante, es el hecho de que ni siquiera cuentan con una estrategia de ventas adecuada.

Otra debilidad, se la encuentra en las necesidades de los clientes. Como es de común conocimiento, las necesidades son comúnmente cambiantes, por lo que la asociación no se reúne o realiza ningún tipo de entrevista concerniente a sus productos y la conexión que tienen con sus clientes.

4.2.1.4.- Amenazas

Uno de los factores más complicados que tiene que afrontar una empresa es el entorno externo de la misma, en el cual se encuentran amenazas. Resulta crucial que una

empresa sepa o identifique sus principales amenazas. Por ello, en la asociación lácteos "San Fernandito", se han encontrado algunas amenazas.

Para iniciar, una de las principales, es la competencia que tiene en su sector. La asociación está muy consciente de ello, pues saben que existen grandes empresas dedicadas a producir lácteos que primeramente no son orgánicos y por ende la fecha de caducidad de los mismos es mucho más extensa. Además, la capacidad productiva de aquellas empresas está muy por encima que la asociación lo cual limita llegar a otros mercados.

Otra amenaza, es la tecnología, ya que la asociación al ser una empresa pequeña y dedicada netamente a la producción orgánica, ha mantenido un estado tecnológico bastante básico. Lo cual se considera una amenaza, pues otras empresas dentro del mismo sector han implementado nueva tecnología dentro de sus procesos productivos.

Asimismo, como es de común conocimiento, en la actualidad existe cierta preferencia por productos de origen vegetal. Por lo que otra amenaza para la asociación, son los productos sustitutos a la leche. Como por ejemplo, leche obtenida de soya o almendras, pueden resultar sustituyendo a la misma y por ende perjudicando a la asociación.

4.2.1.5 Análisis CAME

Después del respectivo análisis de los aspectos internos y externos de la empresa, resulta necesario realizar un estudio CAME a los resultados arrojados. Del mismo, van a salir propuestas o recomendaciones que seguramente pueden ayudar a mejorar y crecer a la organización. En este caso lácteos "San Fernandito".

Dentro del FODA se pudo notar que la empresa dentro de sus debilidades más notorias tiene que no maneja todo lo que son costos operativos. Es decir, no sabe a ciencia cierta

cuales son los costos que se maneja la asociación. Obviamente, esto no permite que se sepa la realidad económica, lo cual hace que la empresa pierda dinero.

La solución a esto es contratar un contador con mayor experiencia para que pueda y sepa manejar todos los costos; tanto productivos como administrativos. De esta forma, se **corrigen las debilidades**. Además, da apertura a que con mayor conocimiento de la realidad económica permita saber si es posible invertir o no lo que conlleva a que se pueda **explotar las oportunidades** que evidentemente tiene.

Al contratar una persona que sepa llevar la contabilidad de la organización de una manera más completa, es decir que no sea saber simplemente ingresos y egresos, sino que englobe aquellos gastos dirigidos hacia otros departamentos o secciones de la organización tales como: marketing o publicidad, productivos, financieros, etc. De esta manera, la organización puede **corregir la debilidad** de no llevar consigo una clara contabilidad y **explotar la oportunidad** de crecer dentro del mercado en el cual se encuentran al invertir en nueva maquinaria y al tener una mejor publicidad.

El hecho de que tenga un producto bastante bueno pero sin publicidad puede devenir en una debilidad. Es por esto, que es necesario que la empresa empiece a invertir en el área publicitaria.

Al invertir en más publicidad, se puede **afrontar la amenaza** de la competencia, ya que se puede llegar a dar a conocer el producto de manera más amplia hacia nuevos clientes y no quedarse a la deriva y dejar que la competencia cubra todo mercado por satisfacer. Además se **corrige la debilidad** de no tener una publicidad eficiente, asimismo logramos un mayor volumen de ventas. Lo cual, desemboca en una clara **mantención de las fortalezas** puesto que al tener un producto de buen calidad y que claramente satisface las preferencias del mercado actual. Además, se **explota las oportunidades**

claras que tiene "San Fernandito". Demostrando, que la principal serie de acciones que la empresa debe tomar va desde: controlar costos, contratar personal en el área de marketing y un contador calificado, además se debe mejorar publicidad en ese orden. Para que la asociación pueda tener niveles de mejora.

4.2.2 Empresa "Los Faiques"

4.2.2.1 Fortalezas

Existen varias fortalezas dentro de la empresa "Los Faiques". En cuanto a la parte productiva, la empresa tiene unos cuantos puntos fuertes. Para iniciar, tienen patentado su marca, producto, lo cual demuestra iniciativa por parte de los administradores. De igual manera, cuentan con permisos, registros, para que la empresa funcione sin problemas Todo esto conlleva a que la asociación también cuente con instalaciones adecuadas y óptimas para la elaboración de su producto.

Otra de sus fortalezas se encuentra en el producto en sí -aparte de ser elaborado orgánicamente- cuentan con un envase y su respectivo etiquetado. Asimismo, siguen procedimientos amigables con el ambiente al momento de producir, así como también cuentan con una planeación de producción que va de acuerdo a los pedidos. Por lo general, la empresa ha tenido un rendimiento bastante eficiente a lo largo de su trayectoria, lo cual demuestra por qué han perdurado tantos años dentro del mercado de licores.

Ahora bien, en la parte administrativa, la empresa consta con los siguientes puntos fuertes. Han demostrado ser una compañía bien organizada, pues han establecido la misión, visión y valores de la misma. Así como también, constantemente se plantean objetivos a cumplir ya sean estos dirigidos al corto, mediano o largo plazo; y, no necesariamente solo se los establecen sino que buscan la manera de cumplirlos.

Además, poseen descripciones de trabajo realizadas específicamente para que cada empleado cumpla con las funciones que se le otorgue.

Del mismo modo, la empresa toma decisiones muy estrictas al momento de elaborar así como también comprar la materia prima con la cual elaboran su producto. Así como también, existe una buena comunicación entre todos los empleados y por ende siguen y cumplen las políticas a seguir planteadas por la empresa.

De igual manera, existen ciertas fortalezas, dentro de la parte financiera de la empresa "Los Faiques'. Realizan periódicamente los inventarios de sus productos así como también de sus activos. Por lo que cuentan con una persona que lleva la contabilidad de la empresa. Además, han realizado ciertas inversiones para la adquisición de nueva maquinaria.

En cuanto a la parte comercial, la empresa tiene definido claramente cuál es su producto estrella -alcohol en presentación de 1 litro-. El mismo que cuenta con un valor agregado (el ser elaborado de forma natural). Asimismo, cuentan con varias presentaciones al momento de vender su producto, por ejemplo tienen envases que contienen distintas cantidades de alcohol, para llegar de mejor manera a su mercado meta. En cuanto a la parte logística, la empresa cuenta con un vehículo propio para la distribución de sus productos. Por lo que se puede establecer que tienen una cadena de distribución directa.

4.2.2.2 Oportunidades

Una de las más claras oportunidades de la empresa en cuanto al sector productivo, es que la elaboración de su producto sigue un patrón de producción natural. Esto resulta ventajoso puesto que la mayoría de licores contienen químicos. Otra oportunidad que tiene la empresa es el entorno en la cual se encuentra, pues gracias al clima cálido del

sector la materia prima es fácil de cultivarla y esto puede hacer que la empresa crezca aún más.

Por otro lado, la empresa al tener una vasta y gran experiencia dentro del sector de licores, puede llegar a expandirse hacia otros mercados. Es decir, la presencia de la empresa como tal puede abrirle nuevos caminos, dirigiéndola hacia distintos horizontes aparte del local.

4.2.2.3 Debilidades

En el aspecto productivo, una debilidad es que su control de calidad no cumple todos los pasos en el proceso productivo. Sus proveedores no son calificados para llevar un registro de los mismos. Además, sus procesos no tienen programas de re uso y reducción de los desperdicios.

Por otro lado, si bien el nivel de la maquinaria es regular; se podría considerar una debilidad puesto que la misma está quedando obsoleta. Sumando, al hecho de que no existe un programa que sea adecuado para el mantenimiento, desembocando en que cada vez la maquinaria ocasione problemas.

En la parte administrativa, el no tener un organigrama pesa mucho como aspecto negativo de la empresa, pues los manuales de procedimiento no están del todo claros. Asimismo, no pide ninguna instrucción básica para los sectores estratégicos, lamentablemente, esto da lugar a que no exista un proceso de mejora continua, siendo una inminente debilidad que no permite el crecimiento de la empresa.

Por la parte financiera, “Los Faiques” no tiene ninguna fuente de financiamiento externa, lo que hace que no sea posible conseguir prestamos con ningún tipo de entidad tanto pública como privada; a pesar de que cumpla todos los requisitos para poder

acceder a los mismos, demostrando, el descuido por parte de los administradores de la empresa.

Ahora bien, la empresa tampoco maneja –ni sabe- de los costos que se puedan manejar: productivos, de marketing, etc. Pues, no tiene ningún tipo de software en el área contable que brinde la ayuda necesaria. Derivando, en que no tengan planificado ningún tipo de gasto para el futuro, ni tampoco alianza estratégica.

Un aspecto preocupante, es que no tenga ni siquiera definido los presupuestos para dos áreas vitales de la empresa: producción y marketing.

Por último, en el aspecto comercial, no tiene una persona especialmente designada para el área de marketing, tampoco usa redes sociales peor aún una página web. Su material publicitario está obsoleto y el único medio para la publicidad son las ferias y fiestas locales de Santa Isabel.

Este descuido ha derivado que no reciba ningún tipo de capacitación o ayuda, en esta área por entidades públicas o privadas. Además, no conoce las estrategias que pueda tener su competencia directa. Todo esto, da lugar a que ni siquiera tengan una estrategia de ventas definida ni tampoco sepan las necesidades del cliente.

4.2.2.4 Amenazas

Dentro del entorno de la empresa “Los Faiques” la competencia es la principal amenaza. Al no conocer, las estrategias de la competencia siempre se van a encontrar a la deriva del movimiento de las grandes empresas. Pero, existe un gran problema para la empresa “Los Faiques”, el cual es la percepción que tienen los consumidores sobre el producto.

A pesar de ser un buen producto, por varios motivos, el consumidor piensa que es de mala calidad, no cumple con los requisitos y que, además, su consumo puede degenerar en un daño a su organismo e incluso la muerte.

Pues, acorde a una investigación de diario La Hora, en lo que va del año han muerto 25 personas por consumo de alcohol adulterado. La mayoría de consumidores, han asociado este licor de mal procesamiento con el artesanal, lo cual deriva en ese temor. [11]

El licor de Los Faiques, cuenta con todos los permisos necesarios tanto sanitarios como de calidad para la venta de su producto. La gente que conoce la empresa y a sus dueños sabe de lo mismo y por eso confía en su producto. Pero, consumidores ajenos a Santa Isabel no saben, dando lugar a no consumir el mismo. Lo cual, no permite que se pueda vender "normalmente" su producto.

A eso, sumándole la escasa publicidad que tiene para cambiar esta percepción, da lugar a que cada vez sea una amenaza que opaque el esfuerzo que hace los Faiques para tener un buen producto.

4.2.2.5 Análisis CAME

Para la realización del CAME para la empresa "Los Faiques", se ha tomado en cuenta la debilidad más notoria que tiene la misma, la cual recae en el manejo de costos. Pues, este problema que tiene la empresa, ha hecho que el crecimiento de la misma no sea el mejor. Por lo tanto, la empresa debería **corregir esta debilidad** a través de personal capacitado, contratando a alguien que tenga una vasta experiencia al momento de manejar costos.

Una vez corregida esta debilidad, la empresa puede **afrontar la amenaza** que tiene dentro de su mercado la cual recae en la falta de publicidad sobre su producto. Es decir, al manejar los costos de manera más eficiente, se podrá saber cuánto dinero se puede invertir para publicitar su producto. La amenaza es feroz, pues al existir varios

[11] https://lahora.com.ec/quito/noticia/1102110777/aumentan-a-25-muertes-por-consumo-de-licor-adulterado

consumidores que consideran que este tipo de licor es demasiado dañino para la salud, ha impedido que la empresa crezca y se amplíe hacia otros mercados. Entonces, se puede recurrir a invertir ciertos recursos económicos hacia la realización de publicidad para que el producto sea más aceptado dentro del mercado.

A “Los Faiques” la única alternativa que tiene para poder acceder a un mayor número de consumidores es a través del aumento de publicidad. Cabe recalcar, que el producto tiene todos los requerimientos para ser comercializado. . Lo cual demuestra que es un producto de calidad. Consideramos, que a través de la publicidad se puede **mantener la fortaleza** de la calidad y prestigio que se ha ganado, al menos, a nivel local. Así, se puede **explotar la oportunidad** de abrirse mercado hacia unos consumidores que buscan un producto de calidad, artesanal, que cumpla todos los requerimientos y que sea orgánico.

4.2.3 Organización ASOPROCSI

4.2.3.1 Fortalezas

La Asociación de pequeños productores de café de Santa Isabel -ASOPROCSI-, tiene varias fortalezas. En cuanto al sector productivo, una de las más notorias, es que la asociación ha sabido patentar sus productos así como también su marca. Cuentan con permisos, registros, entre otros para funcionar adecuadamente, así como también empaques con sus respectivos etiquetados. Por otro lado, el control de calidad de la materia prima así como también del producto final, es sobresaliente. Es un punto clave para la organización, pues de ello depende el futuro de la misma.

Asimismo, ASOPROCSI, tiene un programa para reutilizar y reducir los desperdicios que llegan a generar, el cual consiste en elaborar abono. Otro punto clave es que

obtienen su propia materia prima, haciendo que el control de calidad sobre la misma sea más factible y eficaz.

En cuanto a la parte administrativa de la organización, primeramente tienen varios años dentro del mercado cafetero, lo cual es meritorio de destacar ya que demuestra la experiencia y perduración en el tiempo de la asociación. Está muy bien organizada, pues cuentan con un plan estratégico en el cual se destacan la misión, visión y valores a seguir. Tienen idea de la diferenciación, con sus principales competidores y eso es que aparte de elaborarlo orgánicamente, el control de calidad sobre la materia prima es muy riguroso, como ya se había mencionado anteriormente, lo que hace que su producto sea de óptima calidad.

La asociación, en su segmento financiero, tiene varias fortalezas. Para destacar, han tenido fuentes de financiamiento externos, lo que ha hecho que la misma crezca y se mantenga a lo largo del tiempo. Asimismo, realizan periódicamente un inventario y control tanto de sus productos así como también de los activos que tienen. Gracias a convenios, acuerdos realizados con otras entidades, la asociación ha aprendido y aprovechado los mismos para manejar eficientemente sus recursos económicos. Por ejemplo, reinvierten cierta cantidad de sus utilidades para crecer y mejorar la asociación.

Por otro lado, ASOPROCSI, entrega sus productos de manera directa, es decir su cadena de distribución está controlada por ellos mismos no cuentan con un tercero. Tienen claramente definido su producto estrella –café molido-, saben el valor agregado que tiene el producto que es producido de manera natural y además tienen varias presentaciones para el mismo.

4.2.3.2 Oportunidades

Una de las oportunidades más alcanzables para le asociación es la historia que tiene el Ecuador con el café y a través de la misma poder llegar a exportar. La asociación ya cuenta con la experiencia necesaria como para elaborar un café lo suficientemente competitivo para llegar a exportarlo. Además, la elaboración del mismo al seguir un modelo orgánico le da ese valor agregado que hoy en día satisface la necesidad de varios mercados que optan por consumir este tipo de productos.

Por otro lado, existe el apoyo por parte del gobierno ecuatoriano para reactivar y crecer el sector cafetero del Ecuador. De acuerdo a un artículo publicado por el Ministerio de Agricultura y Ganadería, a través de su sitio web agricultura.gob.ec, establece lo siguiente:

> El Gobierno Nacional reconoce la importancia del café en la economía del país. Por ello, a través del Ministerio de Agricultura Ganadería Acuacultura y Pesca (MAG), impulsa el "Proyecto de Reactivación de la Caficultura Ecuatoriana", que busca promover la productividad, rentabilidad, investigación, mejoramiento de la calidad e institucionalidad de la cadena de valor. (MAG, 2017)

Por lo que la asociación puede ver esto como una oportunidad para llegar a otros mercados de manera especial a aquellos localizados fuera del territorio nacional. Existe el apoyo por parte del gobierno para prestar la ayuda necesaria para que se pueda cumplir esta meta.

4.2.3.3 Debilidades

En la parte administrativa, tiene varias debilidades. Empezando, porque no tiene organigrama, ni tampoco manuales de procedimientos, lo cual desemboca en que no exista una correcta descripción de cuál es el trabajo que se realiza. Todo esto da lugar a

que la buena comunicación sea nula entre todos los empleados de la organización, además no piden experiencia previa o instrucción básica para puestos clave de la organización.

Por el lado productivo, la empresa no cuenta con los requerimientos mínimos ambientales dentro de la industria. Además, no tiene un claro programa de seguimiento y control de inventario. Un dato preocupante, es que no hacen mantenimiento a la maquinaria, lo cual hace que sufra daños todo el tiempo, además, de que ya este empezando a quedar obsoleta.

La parte financiera lamentablemente, es donde más debilidades se pueden encontrar. Partiendo de que no tienen personal capacitado para llevar la contabilidad de la empresa, además, no cuenta con un software contable que permita un mejor control. Estos casos desembocan en que no se tenga claro ni se maneje los costos de producción impidiendo que se sepa el verdadero margen de ganancia que se obtiene del producto. Aparte, no tienen planificado ningún gasto en el futuro. Los pocos gastos que se dan por marketing no son plenamente identificados. Todo esto da lugar a que no exista un correcto inventario y manejo del dinero dentro de ASOPROCSI.

Por otro lado en la parte comercial; no cuenta con una correcta publicidad de su producto estrella que es el café, no usa redes sociales. El material publicitario es escaso, no tienen vehículo propio para facilitar la distribución del café, no conocen las verdaderas necesidades o preferencias del cliente, ni tampoco manejan una política de devoluciones o para cubrir la garantía. Además, no tienen estrategias de ventas, no conocen otro mercado que no sea el local.

4.2.3.4 Amenazas

Como se ha podido observar ASOPROCSI, ha logrado varios acuerdos muy importantes con entidades gubernamentales. Esto, precisamente, a la larga podría representar una amenaza.

En nuestro país, existe un péndulo político y una verdadera inestabilidad en este ámbito. ASOPROCSI, depende en su mayoría de las entidades públicas. En el hipotético caso que se cambie de aire político, podría significar un derrumbe de todo el apoyo económico, social y hasta publicitario por parte de este organismo.

4.2.3.5 Análisis CAME

Lo fundamental para que ASOPROCSI tenga un crecimiento correcto es mejorar en la parte financiera, contratar una persona especializada en el área contable ayudará a que se puedan identificar los costos, saber la realidad de la empresa y además manejar correctamente el dinero. De esta manera, se **corrige la debilidad** en la parte financiera. Una vez, identificado costos saber cuánto se puede gastar y como se lo puede hacer pasamos el siguiente punto.

El café orgánico que producen es de muy buena calidad, tiene un aroma único y además es producido de forma artesanal. El potencial de crecimiento es interesante al punto que entidades públicas decidieron invertir dinero en esta asociación, por eso tiene que seguir con su misma forma de producción así se logra **mantener las fortaleza** de su producción única en la región.

ASOPROCSI tiene una clara oportunidad que puede ser **explotada**, que es su excelente producción. Por eso, es necesario un aumento de publicidad, para que se dé a conocer el producto y llegue a más lugares a través der redes sociales o contratando una persona que se dedique solo a la parte de marketing.

Por otro lado, se tiene que crear alianzas estratégicas con el sector privado, esencialmente en el área financiera. Así se **afronta la amenaza** de no depender mucho de las entidades públicas. Pues, en el sector privado no tiene tanta inestabilidad como si lo tiene el sector público.

4.2.4 Organización "La Sulupaleña"

4.2.4.1 Fortalezas

La asociación "La Sulupaleña", al aun no estar funcionando totalmente, carece de varias fortalezas. Sin embargo, de las que se puede destacar estas las siguientes. Para empezar, la asociación cuenta con una infraestructura bastante amplia y adecuada para que den inicio a la producción. De igual manera, la maquinaria y el programa que tienen para el mantenimiento de la misma es el apropiado.

Además, cuentan con una misión, visión y valores, objetivos a lograr, entre otros, lo que demuestra el nivel organizativo que tienen incluso antes de empezar con la producción como tal. Por otro lado, la asociación ha llegado a obtener financiamiento por parte de otras entidades, como por ejemplo el Banco del Estado, lo cual ha ayudado de manera muy significativa al desarrollo de la organización, de manera especial en cuanto a su infraestructura.

4.2.4.2 Oportunidades

Una de las mayores oportunidades que la asociación puede llegar a tener, es la clara ambición e iniciativa que tienen por exportar. En caso de poder concretar un acuerdo para exportar a la Unión Europea, por ejemplo, sería una gran oportunidad pues entraría libre de aranceles gracias al reciente acuerdo entre el Ecuador y la Unión Europea. (El Telegrafo, 2017)

Otra oportunidad, es la innovación que se han propuesto aplicar. En el Cantón Santa Isabel, no existe una empresa que se dedique a la producción de panela granulada, lo que los establecería como únicos en dicho entorno. Además, es orgánica lo que le da ese valor agregado, reconociendo que hoy en día existen varios mercados que optan por consumir solo este tipo de productos.

4.2.4.3 Debilidades

Para la organización "La Sulupaleña" el hecho de no tener ninguna experiencia en el mercado, ni pedir experiencia mínima para funciones clave en la empresa, evidentemente, representan debilidades en el sector administrativo. Asimismo, dentro de los empleados no existe una buena comunicación, incluso, algunos, no saben a ciencia cierta cuando empieza a funcionar la maquinaria.

Por la parte financiera, no tienen claro cuáles son los costos que tendrá la producción, además, dentro de la organización de la empresa no cuenta con un personal capacitado para el área contable, es por ello que no cuenta ni con presupuestos definidos ni sabe la verdadera utilidad que se pueda tener por un producto.

4.2.4.4 Amenazas

Al igual que ASOPROCSI la verdadera amenaza para La Sulupaleña es el clima político. Al tener la mayoría de su inversión inicial realizada por una entidad pública y, además, recalcando que se han comprometido a devolver esa inversión a través de la producción de la organización, puede que cuando exista un cambio de aire político esta negociación se venga abajo.

4.2.4.5 Análisis CAME

Una de las debilidades más evidentes, es que la asociación no maneja ningún tipo de costo, por lo que lo primero que deben hacer es contratar a alguien con la suficiente

experiencia como para llevar a cabo dichos costos. De esta manera, se puede **corregir esta debilidad**, y a través de la misma tener idea de cuánto se está obteniendo en utilidades, cuánto se gasta, cuanto se puede invertir, cuanto se debe, etc.

Para la organización "La Sulupaleña" es de vital importancia conseguir créditos externos que no sean de entidades gubernamentales. Así se **afronta la amenaza** de depender de la política ecuatoriana, que siempre se ha caracterizado por la inestabilidad que tiene.

Por otro lado, la organización debería **mantener la fortaleza** de seguir el patrón con la cual se han dado por iniciado. El cual es, cumplir con la misión, visión, objetivos establecidos a alcanzar. La asociación va a ser la única en producir panela granulada orgánica, por lo que deben de seguir con este valor y objetivo a seguir.

Asimismo, su producto tiene gran potencial y es el único que se produce en la zona lo que quiere decir que tiene potencial de exportación. Para esto, es necesario acudir a recibir capacitación de Pro Ecuador o afiliarse a gremios de exportadores para saber a qué mercados pueden llegar y como obtener mayores ingresos. De esta manera, se **explota la oportunidad** de vender a mercados foráneos.

Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones

El acercamiento al GAD y al sector público en sí y a la gente de Santa Isabel, nos permite estar en la capacidad de argumentar que nuestro estudio podrá servir en varios aspectos para el conocimiento y la posterior mejora del entorno productivo e incluso exportable de la zona.

Primero, la presencia y ayuda del gobierno es digna de destacar; pero a la vez ha creado cierto clientelismo y dependencia de las empresas hacia la ayuda. Segundo, el GAD no tiene el conocimiento adecuado de cuál es la verdadera situación de las organizaciones

de Santa Isabel. Tercero, la falta de asociatividad, no permite que se pueda dar un crecimiento destacable en el cantón. Pues, al existir solamente 7 asociaciones productivas, demuestra que no ha existido un esfuerzo mayor para lograr una unión. Cuarto, la capacitación tiene que ser permanente, las PYMES tienen un potencial increíble pero la falta de conocimiento, inversión e incluso riesgo por entrar en nuevos mercados, las ha mantenido estancadas por mucho tiempo.

Esta capacitación debería estar enfocada en dos ejes fundamentales: productivo y administrativo. El primero, puesto que la materia prima es de excelente calidad, pero no se sabe la forma correcta y eficiente de sacarla provecho. Lo segundo, puesto que como mencionamos en el CAME en, absolutamente, todas las empresas no existe un manejo adecuado de la parte administrativa. Además, esta capacitación debe ser dirigida no solo a los directivos de las organizaciones, sino, a toda la Población Económicamente Activa.

Por lo tanto, con la correcta ayuda, capacitación e interés de ambas partes (GAD y las Asociaciones) se puede lograr que Santa Isabel tenga más ingresos, a través de una explotación de oportunidades que se han logrado encontrar en el presente trabajo. Se espera que el mismo, sirva de base para el inicio de investigaciones más detalladas y completas.

Bibliografía

Martinez, P. (2009). *PYME Estrategia para su internacionalización.* Barranquilla: Ediciones UniNorte.

Giacomozzi, M. (2006). *Causas de la internacionalización de la empresa.* Mexico DF: Red Analisis Economico.

Prieto, R. M. (2011). ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL COMO ESTRATEGIA PARA LA INTERNACIONALIZACION DE PYME. Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolivar.

Fanjul, E. (12 de Agosto de 2016). *IberGlobal*. Recuperado el 14 de Agosto de 2017, de http://www.iberglobal.com/index.php/escuela-de-comercio-exterior/1455-barreras-internacionalizacion

Batra, G., & Mahmood, S. (2003). *Direct Support to Private Firms: Evidence on Effectiveness.* Washington: World Bank Policy Research Working Paper 3170.

John D. Daniels, L. H. (2010). *Negocios Internacionales.* Toronto: Pearson Education.

Quiroz, L. (15 de Mayo de 2012). *Pontificia Universidad Catolica del Ecuador*. Recuperado el 1 de Agosto de 2017, de http://www.puce.edu.ec/economia/efi/index.php/economia-internacional/13-teoria-neoclasica/18-fundamentos-del-model-economico-h-0-modelo-heckscher-ohlin

Davis, D. R., & Weistein, D. E. (2001). *An Account of Global Factor Trade.* Michigan: The University of Michigan.

Pardina Carranco, M. P. (2015). *Internacionalización de pymes.* Madrid: Ministerio de Educación de España.

Pardina Carranco, M. P. (2015). *Internacionalización de pymes.* Madrid: Ministerio de Educación de España.

Business School Barcelona. (3 de Marzo de 2013). *EADA.* Recuperado el 14 de Agosto de 2017, de EADA: https://supartnerenpanama.files.wordpress.com/2013/03/eada-12pasosparainternacionalizarpymes.pdf

INEC. (2010). *Ecuador en Cifras.* Recuperado el 4 de Septiembre de 2017, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/azuay.pdf

Prefectura del Azuay. (2013). *Atlas de la Provincia del Azuay*. Cuenca: Prefectura del Azuay.

C+C CONSULCENTRO . (2013). *PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL DEL CANTÓN SANTA ISABEL.* Cuenca: C+C CONSULCENTRO.

C+C CONSULCENTRO. (2013). *PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL DEL CANTÓN SANTA ISABEL*. Cuenca: C+C CONSULCENTRO.

Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones.* Buenos Aires: Editorial Vergara.

Guaman, J. (2 de Febrero de 2014). *PUCE*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2017, de PUCE: http://puceae.puce.edu.ec/efi/index.php/economia-internacional/14-competitividad/167-el-modelo-ricardiano-en-el-comercio-exterior

Arancibia, L. (13 de Septiembre de 2009). *El Pais*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2017, de https://www.eldia.com.bo/index.php?cat=162&pla=3&id_articulo=15007

Cueva, F. (2014). *La composición de las exportaciones del Ecuador en el período 2007 – 2013.* Quito: Universidad San Francisco de Quito.

Enriquez, C. (19 de Mayo de 2017). *El Comercio*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2017, de http://www.elcomercio.com/actualidad/exportaciones-tecnologia-ecuador-industria-manufacturas.html

Banco Central del Ecuador. (2017). *3.1.2 EXPORTACIONES POR GRUPOS DE PRODUCTOS (1) Exportaciones por Grupo de Productos* . Quito: Banco Central del Ecuador.

Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación.* Bogotá: Pearson Education.

Cerda, H. (1998). *Los elementos de la Investigación.* El Buho.

Bonilla, E., & Rodriguez, P. (2000). *Más allá del dilema de los metodos: La investigación en ciencias sociales.* Bogotá: Norma.

Alvarado, M. E. (2007). *Plan de negocios de Exportación para el Cluster de Cuero de la provincia del Azuay "ASOPIEL"*. 2007: Universidad del Azuay.

Garibay, J. L. (31 de Mayo de 2017). *Victoria147*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2017, de https://www.victoria147.com/por-que-es-importante-el-area-administrativa-de-una-empresa/

Universidad de Jaén. (2017). *Administración de Empresas y Organización de la Producción.* Recuperado el 25 de Noviembre de 2017, de http://www4.ujaen.es/~cruiz/tema5.pdf

Bautista, I. (2011). *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2017, de https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/huejutla/administracion/administracion%20estrategica%20financiera/estructura_financiera.pdf

EAE Business School. (2014). *EAE*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2017, de https://www.eaeprogramas.es/empresa-familiar/definicion-de-fuerza-de-ventas-de-una-empresa-y-principales-funciones

Otero, D., & Gache, L. F. (2006). Evoluciones Dinamicas en el Diagrama FODA. *Vision del futuro* .

Torreblanca, F. (12 de 02 de 2014). *Francisco Torreblanca*. Obtenido de https://franciscotorreblanca.es/para-que-sirve-el-analisis-came/

El Telegrafo. (06 de 01 de 2017). *El Telegrafo*. Obtenido de El Telegrago: http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/comercio-justo-reune-a-mas-de-6-400-productores

Rojas, J. L. (12 de 2012). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA.* Obtenido de Universidad Veracruzana: https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf

MAG. (Julio de 2017). *agricultura.gob.ec*. Obtenido de agricultura.gob.ec: http://www.agricultura.gob.ec/magap-ejecuta-proyecto-de-reactivacion-de-la-caficultura-ecuatoriana/