



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS

“Diagnóstico de la oferta exportable de las pequeñas y medianas empresas del Cantón
Gualaceo”

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
Licenciada en Estudios Internacionales, Mención Bilingüe en Comercio Exterior

Autores:

Grace Estefanía García Villa

Candice Adriana Maurat Guaraca

Director: Ing. Matías Abad Merchán

Cuenca- Ecuador

2018

Dedicatoria

Para mi pilar, mi guía, mi ángel.
Mi madre, Susana Villa de García

Grace E. García.

Para los pilares fundamentales de mi vida, mis padres y mi hermana.
Y para los mejores Paz, Kathy y Carlos.

Adriana Maurat.

Agradecimiento

Nuestra eterna gratitud y amor a nuestros padres y familia, por ser nuestro apoyo y fortaleza durante este largo, pero satisfactorio proceso.

Gracias también a nuestros profesores por su caridad y paciencia, por habernos transmitido las lecciones más valiosas en el aspecto académico y sobre todo para la vida. Nos sentimos orgullosas y honradas de ahora poder llamarlos amigos y colegas.

A la amorosa familia que me ha dado la vida a través de los años, de manera especial a aquellos que llegaron luego y, día a día me brindan su amor y apoyo incondicional, Alexandra Espín y Pablo Clavijo.

Amor y gratitud a María y Rolando García.

Mi eterna gratitud a Bernhard Kiembock.

Grace E. García

Mi infinito agradecimiento a mi familia, mis cariñosos padres y mi mejor compañía, mi hermana, por su apoyo incondicional durante el desarrollo de este proyecto.

A mis amigos y amigas por acompañarme y ayudarme desinteresadamente.

A Geovanny, Jane y Orlando por apoyarme día a día a cumplir esta etapa.

Adriana Maurat

Índice de contenidos

CAPÍTULO I	ix
Base teórica.....	13
1.1 Introducción	13
1.2 Teorías del comercio exterior	13
1.3 Teorías de la internacionalización.....	18
1.4 Teorías de las pymes	29
1.5 Teorías orientadas a la internacionalización de las PYMES.....	32
1.6 Conclusiones	36
CAPÍTULO II.....	37
Entorno y oferta productiva de la zona de estudio.....	37
2.1. Introducción	37
2.2. Historia.....	37
2.3. Geografía.....	38
2.4. Social.....	39
2.5. Grupos Étnicos.....	41
2.6. Pobreza.....	41
2.7. Movimientos migratorios.....	42
2.8. Economía	42
2.9. Pymes	45
2.10. Sectores productivos	46
2.11. Conclusiones	51
CAPÍTULO III.....	53
Oferta que brindan las pymes en Gualaceo.....	53
3.1. Introducción	53
3.2. Generalidades productivas del cantón.....	53
3.3. Metodología	55
3.4. Detalles del sector y <i>exporaudit</i>	63
3.5. Conclusiones	147
CAPÍTULO IV.....	149
Diagnóstico de la oferta exportable de las pymes del cantón Gualaceo	149
4.1. Introducción	149
4.2. Base teórica.....	149

4.2.1.	FODA.....	149
4.2.2.	FODA cruzado y gestión CAME.....	150
4.3.	Análisis y Diagnóstico.....	151
4.3.1.	Sector de calzado.....	151
4.3.2.	Sector artesanal.....	169
4.3.3.	Sector pecuario y avícola.....	178
4.4.	Conclusiones.....	1832
4.4.1.	Semáforo de <i>exporaudit</i>	183
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		184
REFERENCIAS.....		189
Bibliografía.....		189

Índice de tablas

Tabla 1 Clasificación de las pymes según la Comunidad Andina	30
Tabla 2 Clasificación de la empresa según sus características	31
Tabla 3 Número de empresas, personal ocupado y ventas de acuerdo al tamaño de empresa.....	31
Tabla 4 División territorial del cantón Gualaceo	40
Tabla 5 PEO por rama de actividad	43
Tabla 6 Ganado en las Unidades de Producción Agropecuaria	47
Tabla 7 Pymes del sector de calzado	56
Tabla 8 Actores del sector artesanal	58
Tabla 9 Pymes del sector agrícola y florícola	58
Tabla 10 Pymes del sector pecuario y avícola	59
Tabla 11 Pymes del sector industrial excepto calzado.....	59
Tabla 12 Pymes del sector minero	60
Tabla 13 Detalle de costos de un par de zapatos en Lofac.....	89
Tabla 14 Costo de un sombrero de paja toquilla conforme a su grado	112
Tabla 15 Detalle de costos de un sombrero grado tres.....	116
Tabla 16 Detalle de costos de una media navideña.....	133
Tabla 17. Anexo 1. <i>Test Export audit</i>	193

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Modelo de investigación sobre <i>Born globals</i>	34
Ilustración 2: Mapa de división política del cantón Gualaceo	39
Ilustración 3 Estructura de la población del cantón Gualaceo por sexo y edad (Censo 2010)	40
Ilustración 4 Población ocupada por sector económico en el cantón Gualaceo al año 2010.....	45
Ilustración 5 Cadena de producción de calzado	66
Ilustración 6 Fabricantes de calzado como centros de acopio	66
Ilustración 7 Obreros informales como proveedores de múltiples fabricantes de calzado	67
Ilustración 8 Fabricante como centro de acopio de varias cadenas de producción.....	68
Ilustración 9 Cadena de comercialización tipo 1	70
Ilustración 10 Cadena de comercialización tipo 2	71
Ilustración 11 Organigrama empresarial Gremio Primero de Mayo.....	74
Ilustración 12 Organigrama empresarial de Litargmode	76
Ilustración 13 Organigrama empresarial de la Asociación de Turismo Comunitario Bacpanel	112
Ilustración 14 Flujograma para elaboración del sombrero de paja toquilla	115
Ilustración 15 Flujograma para la elaboración de macanas	127
Ilustración 16 Organigrama empresarial de Teje Mujeres	131
Ilustración 17 Organigrama empresarial de la Asociación Sembrando Esperanza para un Buen Vivir.....	136
Ilustración 18 Organigrama empresarial de Idearte Muebles	140
Ilustración 19 Organigrama empresarial de Muebles Ideal	144
Ilustración 20 Matriz FODA	150

Resumen

Partiendo de la necesidad de un levantamiento de datos en torno a la productividad del área en estudio y con base en numerosas teorías de comercio exterior e internacionalización de empresas; esta investigación pretende conocer la oferta exportable actual del cantón Gualaceo. Por lo que se realiza una evaluación de los sectores productivos del cantón, así como de cada una de las PYMES que lo integran. Con tal propósito se recopilan y analizan datos secundarios, disponibles en fuentes oficiales; y datos primarios, obtenidos a través de investigaciones de campo. Al cabo, se logra construir un diagnóstico, en primera instancia individual, y luego colectivo -por sector productivo- de la oferta exportable presente de Gualaceo. Con ello, se aspira contribuir con una base sólida de información para finiquitar la primera fase del *Programa de Internacionalización de PYMES del Azuay*.

Abstract

Starting from the need for a data survey about the productivity of the area under study and based on numerous theories of foreign trade and business internationalization; this research aims to identify the current exportable offer of the Gualaceo canton. Therefore, an evaluation of the productive sectors of the canton is carried out, as well as of each one of the SMEs that integrate it. For this purpose, secondary data available from official sources, and primary data obtained through field research are collected and analyzed. Subsequently, it is possible to construct a diagnosis, at first individual, and then collective -by productive sector- of the present exportable supply of Gualaceo. With this, we attempt to contribute with a solid base of information to finalize the first phase of the Program of Internationalization of SMEs in Azuay.

Introducción

Esta investigación tiene como principal objetivo conocer la oferta exportable actual del cantón Gualaceo. Para ello ha sido necesario el análisis profundo de datos cualitativos y cuantitativos primarios, levantados durante estudios de campo realizados en dicha zona de la cuenca del río Santa Bárbara; y se ha tomado como base de este análisis a las pymes más relevantes de cada sector productivo. Lo que se busca es examinar el entorno externo e interno de la oferta productiva para consiguientemente determinar la oferta exportable del lugar.

Se entiende como oferta exportable a la agrupación de productos que por un lado cumplen con altos estándares y provienen de una producción masiva, o aquellos productos tradicionales y autóctonos de la zona que tienen el potencial para ser llevados a mercados internacionales debido a sus características singulares y atractivas. Tomando en cuenta este concepto general, este trabajo presenta los productos que poseen dichas particularidades, mismas que les permite formar parte de la oferta exportable del cantón Gualaceo.

La metodología a seguir es la siguiente: en un inicio se analizan temas generales del entorno y la productividad de la zona a partir de datos secundarios obtenidos de libros, guías, publicaciones del Estado, páginas oficiales y demás. Luego, se compilan datos primarios a través de entrevistas a representantes de los diversos sectores productivos con el fin de conocer la relación entre los actores y sus prácticas productivas. Seguido, se identifican a las pequeñas y medianas empresas que constituyen dichos sectores productivos y se observa, de manera individual, la información derivada de su operar comercial, esto gracias a la aplicación de auditorías de exportación mismas que permiten el análisis interno y externo de las instituciones. Finalmente, se cruza la información más relevante de cada empresa teniendo en cuenta los factores externos con el fin preliminar de identificar la situación actual de la empresa, además, de sugerir estrategias afines a la exportación.

Para efectos de redacción tal proceso se ha dividido en cuatro capítulos. En primer lugar, un marco referencial sobre las teorías del comercio exterior, teorías de la internacionalización, y teorías de las pymes, que sirve como guía metodológica para el análisis de cada empresa y sociedad. Además, para poder comprender e identificar a las empresas con mayor potencial, se revisan a profundidad las teorías orientadas a la internacionalización de pymes.

En el segundo capítulo, se reconocen los aspectos más relevantes de la zona, geografía, economía, demografía, entorno sociocultural, infraestructura, etc., con el fin de analizar y conocer más a fondo el entorno general del área en estudio.

En el tercer capítulo, se presenta la investigación de campo como tal, a partir de la división de sectores productivos se diferencian las empresas de entre micro, pequeña, mediana y grande. De esta forma, se delimitan únicamente las pymes a ser examinadas, con la herramienta auditoria de exportación.

Finalmente, el cuarto capítulo contiene los resultados de las auditorias, mismas que se examinan a través de la aplicación del análisis FODA y FODA cruzado a cada empresa estudiada. Esto se hace con el objetivo de proponer estrategias para mejorar el estado actual de cada pyme, siendo este uno de los alcances de esta ardua investigación.

Asimismo, este trabajo es relevante debido a que precisa los sectores que poseen mayor productividad, y también identifica claramente a las pequeñas y medianas empresas con el mayor potencial exportable.

Por todo lo mencionado, esta tesis se considera de suma importancia puesto que representa un fundamento investigativo que contribuye tanto para el área académica como para la sociedad. Además, constituye una base sólida de información para el desarrollo de futuros planes con visión local e internacional, como es concluir la primera fase del *Programa de Internacionalización de PYMES del Azuay*, proyecto de interés nacional, liderado por el Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones a través del Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, PROECUADOR, en colaboración con la Universidad del Azuay.

CAPÍTULO I

Base teórica

1.1 Introducción

Las teorías de la internacionalización hoy vigentes son el resultado de estudios previos de la evolución, en distintos momentos, de las teorías del comercio exterior. Por lo mismo, revisar la obra de relevantes autores en la materia, como es el caso de Thomas Mun, David Hume, Adam Smith, David Ricardo, entre otros, es fundamental cuando se trata de estudiar la internacionalización tanto de productos como de pymes.

Semejante importancia adquieren teorías posteriores orientadas a explicar la internacionalización, ya sea desde una perspectiva económica o de procesos. Así como aquellas más modernas específicamente dirigidas a pequeñas y medianas empresas interesadas en mercados extranjeros.

1.2 Teorías del comercio exterior

Al hacer una retrospectiva sobre los estudios más relevantes que permitieron concebir el comercio exterior como lo conocemos hoy, es evidente que uno de sus pilares es el Mercantilismo, sistema económico extendido durante los siglos XVI y XVII, y que tuvo como propósito incentivar las exportaciones y desalentar las importaciones. Un siglo más tarde, aparece la teoría de la ventaja absoluta desarrollada por el filósofo escocés Adam Smith, quien defendió la idea de que el comercio sin restricciones resulta beneficioso para los países, abriendo así, la discusión respecto a la autorregulación del mercado. A raíz de este estudio surgen dos teorías, por un lado, la teoría de la ventaja comparativa propuesta por el economista David Ricardo, quien plantea que un país debe especializarse en aquellos bienes que puedan ser fabricados de manera más eficiente en lo referente a productividad y mano de obra; y adquirir de otros países aquellos bienes que no son producidos eficientemente en su propio país. La segunda teoría surge en el siglo XX, de la creación de Eli Heckscher y Bertil Ohlin, quienes perfeccionaron la obra de David

Ricardo al plantear que la ventaja comparativa es producto de las diferencias en la dotación de factores y en los costos relativos a los mismos.

1.2.1 Mercantilismo

La teoría del mercantilismo fue la primera teoría que trató de explicar el comercio internacional, al proponer la idea de que el oro y la plata eran los pilares fundamentales de la riqueza de las naciones, puesto que fueron el primer medio de cambio para el comercio entre países, por lo que eran imprescindibles para el crecimiento del mismo. En este contexto se entiende que un país recibía oro y plata con cada exportación de bienes, mientras que la importación de los mismos representaba una salida de estos metales preciosos.

Uno de los principales filósofos del mercantilismo fue Thomas Mun, mercader inglés, quien aportó a la teoría del mercantilismo al argumentar que lo más favorable para un país era mantener un superávit comercial, en otras palabras, exportar más de lo que se importaba. Por consiguiente, el país acumularía oro y plata, aumentando así su riqueza, prestigio y poder. (Hill, 2011)

Otro pensador, cuyo aporte quizá no sea muy reconocido, fue Antonio Serra, economista italiano, que en 1613 aportó al mercantilismo al demostrar que un país tenía la posibilidad de poseer dinero en abundancia aun cuando este no tuviese minas dentro de sus fronteras, incentivando de esta manera el crecimiento de las exportaciones, lo cual era indispensable para obtener una balanza comercial favorable (Perrotta, 2013). Serra explicó como el déficit en la balanza de pagos era el principal motivo de la escases monetaria, mas no el tipo de cambio (ibíd.). Entonces, se puede decir que uno de los mayores aportes del mercantilismo fue la *balanza comercial*. El superávit en la balanza comercial era muy importante, sin embargo, los mercaderes también veían conveniente la importación de bienes desde Asia, puesto que podían revender dicha mercadería en el mercado europeo con ganancias significativas.

Tiempo después, en 1752, el filósofo economista escocés David Hume, encontró una gran falencia en la doctrina mercantilista. De acuerdo a su criterio, el hecho de que un país tenga superávit en la balanza comercial con respecto a otro, significaría el aumento en la

entrada de oro, lo cual incrementaría la oferta interna de dinero produciendo inflación. Mientras que, para el otro país ocurriría lo contrario, pues la escases de dinero provocaría una baja general en los precios, y le obligaría a importar en menores cantidades; mientras que el país con superávit optaría por importar más debido a los precios bajos, dando lugar a que se invierta los resultados de las balanzas comerciales de ambos países. Lo cual indicaría que a la larga ninguno de estos países pudiere mantener una balanza comercial superavitaria estable o acumular riqueza, dejando en incongruencia la teoría del mercantilismo.

Debido a que el mercantilismo es una teoría que desalienta las importaciones, varios estudiosos incentivaban la imposición de barreras arancelarias y no arancelarias, exhortando a la intervención del gobierno en las relaciones comerciales a través de la promulgación de políticas proteccionistas. Lo que se planteaba era la limitación de importaciones mediante cuotas y aranceles, y el subsidio de las exportaciones, de forma que motivaban a un juego de suma cero, es decir una relación comercial en la que necesariamente debe haber un país ganador y otro perdedor.

Lo que estudiosos del comercio exterior consideraban como erróneo fue revisado posteriormente por otros filósofos para demostrar que el comercio es un juego de suma positiva en la que todos los países se benefician.

1.2.2 Teoría de la ventaja absoluta

Debido a las incongruencias en la premisa de que el comercio es un juego de suma cero, la teoría mercantilista fue duramente criticada por autores como Adam Smith, un importante economista clásico escocés, defensor de los mercados abiertos. En su libro *La Riqueza de las Naciones* de 1776, Smith explica como gracias al libre comercio las naciones pueden especializarse en aquellos bienes cuya producción les resulta más económica, y que las diferencias de costos, dadas por la producción de insumos, gobiernan el movimiento internacional de productos. Así Smith introdujo la idea de ventajas naturales y ventajas adquiridas, las primeras son aquellas que tienen que ver con la dotación de recursos debido a la ubicación geográfica de las naciones tales como clima, tierra, recursos hídricos o riqueza mineral; y las segundas están relacionadas con las habilidades y técnicas de los recursos humanos. En el caso de que un país tuviera una de

dichas ventajas en la fabricación de un producto, esto provocaría que sus costos de producción sean más bajos en comparación con los de su socio comercial, siendo más competitivo respecto al mismo. Para Smith, el costo de producción estaba ligado a la teoría del valor del trabajo, asumiendo que el trabajo era el único factor de producción y era homogéneo; y que el precio de un producto dependía exclusivamente de la cantidad de trabajo que se necesitaba para su producción; es decir si el país A utiliza por ejemplo cinco horas para producir un bien y el país B utiliza siete horas para producir lo mismo significaría que el costo de producción del país A es menor en comparación con su socio comercial, país B; a esto Smith lo denominó como ventaja absoluta.

En otras palabras, tener una ventaja absoluta es simplemente el poder fabricar una unidad de producto con menos cantidad de trabajo que la otra nación. Entonces, en una relación comercial de dos países con dos productos, cada nación debía especializarse en la producción de aquello en lo que tenía ventaja absoluta y, a través del comercio internacional, importar los productos en los que tenía una desventaja de costos absoluta. (Carbaugh, 2009, pág. 30)

De acuerdo con Smith, como cada país utilizaría sus recursos de forma más eficiente habría una producción mayor de la cual el mundo podía beneficiarse por medio del comercio exterior, sin embargo, para que el mundo pudiera aprovechar la especialización, cada nación debía contar con un producto en cuya fabricación fuese absolutamente más eficiente que su socio comercial pero esto no siempre se daba, puesto que una misma nación podía tener ventaja de costos absoluta en los dos bienes producidos por ambas naciones, en esos casos el comercio internacional no sería necesario de acuerdo con la teoría de la ventaja absoluta.

1.2.3 Teoría de la ventaja comparativa

En 1817, David Ricardo a partir de la teoría de la ventaja absoluta desarrolla su propia hipótesis, llegando a la conclusión de que no existiera comercio internacional si un país tuviera ventaja absoluta en la producción de todos los bienes. Él decía que el libre comercio internacional generaba beneficios para todos los países involucrados, ya que

invierten capital y trabajo en lo que fuese más lucrativo para ellos, pero propone que la guía para poder llevar a cabo una adecuada especialización internacional es la ventaja comparativa. Según el autor, lo relevante no son los costes absolutos de producción sino los costes relativos.

La ventaja comparativa, al igual que la ventaja absoluta, plantea la especialización como principal herramienta para que los países puedan obtener mayores beneficios, es decir, los países deberán producir y exportar aquellos productos que elaboran eficientemente y cuyo costo de producción es relativamente más bajo en comparación con el resto del mundo, y tendrán que importar aquellos productos en los que la producción es un tanto deficiente y, el costo de producción es más alto comparado con el resto del mundo, de forma que se estaría importando un bien que requiere menos trabajo para el país que lo elaboró que para el país que lo compra (Hill, 2011).

No obstante, la diferencia entre la ventaja absoluta y la ventaja comparativa recae en que, para tomar la decisión sobre qué producto fabricar, se debe tomar en cuenta el coste de oportunidad, este se refiere a lo que se deja de producir para obtener otro bien, básicamente es una elección que los países deben realizar con el fin de determinar cuál es el bien en el que deben especializarse (Krugman & Obstfeld, 2006). En otras palabras, el coste de oportunidad de producir un bien A en términos de un bien B, es el número de unidades que dejó de producir del bien B, al utilizar los recursos disponibles en producir una unidad del bien A. Con esto el país estaría destinando sus recursos a lo que mejor sabe hacer, y a la vez reduciendo la posibilidad de pérdidas en una producción en la que no es eficiente.

Una de las ventajas del coste de oportunidad es que los países siempre tendrán una ventaja comparativa en al menos un producto respecto a otro país, de manera que no se dará la situación en la que un país acapare la producción de todos los productos, asegurando así el comercio internacional, la disponibilidad del producto y el incremento de ganancias en el intercambio de productos.

1.2.4 Teoría de Heckscher-Ohlin

Los economistas suecos Eli Heckscher (1919) y Bertil Ohlin (1933) propusieron una nueva explicación a la teoría de David Ricardo. Ellos afirmaron que la ventaja

comparativa es el resultado de la diversidad de factores de producción con los que cuenta cada país, es decir, el conjunto de recursos como tierra, capital y mano de obra, a lo cual denominaron como la dotación de factores (Ohlin citado en Hill, 2011, pág. 167).

Cada país tiene diferentes recursos de producción, consecuentemente los costos de estos varían en cada nación, por lo tanto, mientras más abunde un factor, más barato resulta. La teoría Heckscher-Ohlin establece que los países exportarán más aquellos bienes que provengan del cultivo de su suelo, debido a que estos aprovechan más este factor, e importarán aquellos bienes que son elaborados con los factores que no posee o que son más escasos en su país (Hill, 2011). En otros términos, un país que cuente con abundante tierra cultivable, exportará productos agrícolas, por el contrario, un país con gran cantidad de mano de obra exportará productos terminados ya que es el factor que más abunda y por ello sacará provecho del mismo. Con esta teoría se pretende esclarecer el esquema del comercio internacional, argumentando que este está determinado por las diferencias en la dotación de factores, más no por diferencias en la productividad como lo afirmaba David Ricardo.

1.3 Teorías de la internacionalización

Debido a la globalización, economistas e investigadores, han enfocado sus estudios para identificar los diversos motivos que tienen las empresas y las economías para internacionalizarse, todo esto con ánimos de ofrecer una interpretación global del funcionamiento del comercio internacional de bienes y servicios. Sin embargo, el hecho de que no haya podido idearse un solo modelo que explique la totalidad de este fenómeno ha llevado a la necesidad de explicar la internacionalización de las empresas de manera individual.

Este estudio divide en dos perspectivas las aproximaciones capaces de lograr un mayor nivel de interpretación del comportamiento de las pymes en su salida a los mercados exteriores. Por un lado, se analiza a la internacionalización desde una perspectiva económica fundada en: la teoría de la organización industrial, la teoría de la internalización, el paradigma ecléctico de Dunning y la teoría de la ventaja competitiva. Por otro lado, está la internacionalización desde una perspectiva de procesos que abarca

la teoría del ciclo de vida del producto, el modelo escandinavo o modelo de Uppsala, el modelo de innovación y el modelo de planeación sistemática.

1.3.1 Internacionalización desde una Perspectiva Económica

1.3.1.1 Teoría de la organización industrial

Los autores de esta teoría, Charles P. Kindleberger (1969) y Stephen Hymer (1976) proponen que las empresas deben poseer algún tipo de ventaja competitiva exclusiva, ya sea en la producción, la tecnología, la organización, la comercialización, el financiamiento, o en la diversificación de sus productos, de manera que puedan tener sus instalaciones productivas en otro país (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007), consecuentemente las empresas extranjeras se vuelven más competitivas respecto a las empresas locales, a pesar de que estas ya están establecidas y conocen el mercado, dando como resultado que las empresas locales se sientan incapacitadas para competir con las empresas extranjeras ya que no poseen una ventaja exclusiva. Además, es importante destacar que la ventaja deberá ser específica de forma que pueda ser transferible, o que contenga la suficiente durabilidad y magnitud para poder enfrentarse a la competencia (Rialp citado en Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007, pág. 6). Esta teoría tiene un enfoque monopolístico ya que manifiesta que las empresas que decidan internacionalizarse deben contar con una ventaja competitiva que les permita tener exclusividad en el mercado escogido. Hymer (1976) examinó las diferentes áreas que pueden brindar a una empresa una ventaja competitiva, así como las estructuras de mercado que concentran mayor producción extranjera, ya que cuando una empresa posee una ventaja de carácter exclusivo pueden presentarse fallas en la estructura de mercado.

1.3.1.2 Teoría de la internacionalización

Partiendo de que existen múltiples imperfecciones en los mercados, la teoría de la internacionalización, introducida por Buckley y Casson (1976), intenta explicar por qué las transacciones de productos intermedios entre países están organizadas por jerarquías y no vienen determinadas por las fuerzas de los mercados, es decir los costos de transacción.

En este sentido la asunción principal es que el crecimiento internacional de las empresas se convirtió en el elemento alternativo al mercado para crear actividades de valor fuera de

las fronteras nacionales, sin embargo, de acuerdo a los autores hay dos condiciones que deben cumplirse para que una empresa decida invertir en expandir sus fronteras. La primera es asegurarse de que haya ventajas en trasladar las actividades a otro país, es decir que al comparar todos los costos relacionados a producir en el mercado local para posteriormente exportar con los costes de producir directamente el país destino, debería resultar más económico y rentable para la empresa el localizar la producción en el país extranjero (ibíd.). La segunda que resulte más eficiente para la empresa organizar y trasladar sus actividades al extranjero que vender o ceder dichas actividades a una empresa ya establecida en el país destino, aquí se da vida al concepto de costos de transacción que de acuerdo con Buckley y Casson se clasifican en: conflictos surgidos por la concentración bilateral del poder, retrasos al llevar a cabo distintas actividades encadenadas por el mercado, dificultad de poner el precio a una transferencia de tecnología y aspectos relacionados al mercado internacional (ibíd.).

Asimismo, Buckley y Casson plantean en su libro “El Futuro de La Empresa Multinacional” (1976) que hay cuatro grupos de factores importantes al momento de tomar la decisión de internacionalizar una organización, estos son: factores de la industria como tipo de producto y mercado, factores de la región como atributos sociales y geográficos asociados al mercado, factores de la nación tales como relaciones políticas y fiscales internacionales, y factores de la empresa como habilidades de la alta dirección al internacionalizar (Citado en Escolano Asensi & Belso Martínez, 2003).

De esta manera la idea central que propone la teoría de la internacionalización es que “los beneficios de la internalización surgen por la elusión de los costes asociados a las imperfecciones de los mercados externos, e implicarán la creación de una empresa multinacional en la medida en que se realice más allá de las fronteras nacionales” (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007, p. 7). No obstante, la más grande falla de esta teoría está esencialmente en la necesidad de poder eliminar pasos intermedios en la paulatina expansión internacional de la organización (Durán y Úbeda, 1997; Leonidou y Katsikeas, 1996 citado en Escolano Asensi & Belso Martínez, 2003).

1.3.1.3 El paradigma ecléctico (Dunning, 1979 y 1981)

John h. Dunning en sus obras *Explaining changing patterns of international production: in defence of the Eclectic Theory* (1979) y *International production and the multinational Enterprise* (1981), plantea el Paradigma Ecléctico, una teoría que integra las aportaciones existentes sobre la teoría de la organización industrial, la teoría de los costes de transacción, las teorías de localización y las teorías del comercio internacional, cada una de forma parcial para que junto con sus estudios propios pudiera explicar de forma general el fenómeno de la internacionalización (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007; Escolano Asensi & Belso Martínez, 2003).

En resumen, Dunning concluye que la decisión de externalizar las operaciones de una empresa a mercados internacionales, se realiza de forma racional, basándose en un análisis profundo de los costes versus las ventajas de producir en el exterior (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007).

De esta manera, y muy similar a lo expuesto por Buckley y Casson, el paradigma Ecléctico de Dunning asegura que hay cuatro factores que definirán la capacidad de las compañías para tomar la decisión de internacionalizar sus operaciones.

Primero, la empresa debe poseer una ventaja competitiva en el país extranjero, generalmente son derechos de propiedad o activos intangibles, por ejemplo, el valor de una marca reconocida. (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007; Escolano Asensi & Belso Martínez, 2003).

Segundo, decidir si resulta más rentable para los resultados de la compañía explotar aquella ventaja competitiva al internacionalizar sus operaciones o es más provechoso cederla por medio de una licencia a otras compañías en el mercado, o incluso venderla (Escolano Asensi & Belso Martínez, 2003).

Tercero, determinar si es más lucrativo para la empresa explotar dicha ventaja a través de operaciones directas en el mercado extranjero, como localizar plantas de producción, o simplemente a través de la exportación directa (ibíd.). Aquí se debe tomar en cuenta “el atractivo de las localidades en cuanto a su dotación de factores no transferibles a lo largo

de sus fronteras... el precio, la calidad, la productividad de los factores, los costes de transporte, comunicaciones internacionales, barreras artificiales al comercio, infraestructuras de los países de destino y las diferencias ideológicas y culturales, entre otras” (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007).

Cuarto, la estrategia a largo plazo de las empresas es fundamental para guiar las actividades conducidas tanto a nivel operacional como directivo, por lo tanto, para que una empresa decida realizar inversión extranjera directa, tal decisión debe coincidir con la estrategia a largo plazo que se haya establecido para la organización (ibíd.).

De todas maneras, aunque lo que se pretendía era crear una comprensión holística del tema, Dunnig dedicó sus estudios casi exclusivamente a la inversión extranjera directa, lo cual impidió lograr aquella visión global que el buscaba (Escolano Asensi & Belso Martínez, 2003). De acuerdo con el reconocido economista español, José Antonio Alonso Rodríguez (1994) esta teoría posee limitaciones, ya que por un lado tiene un notorio sesgo hacia la inversión directa exterior y además solo considera a empresas grandes que tiene mayor capacidad de implantarse en los mercados internacionales. Es por ello, que esta teoría resulta muy limitada al ser aplicada a la realidad de las pequeñas y mediana empresas (Citado en Escolano Asensi & Belso Martínez, 2003).

1.3.1.4 Teoría de la ventaja competitiva

Michael Porter en su obra de 1990, determinó por qué algunos países tienen mayor éxito que otros en el tema de la competencia internacional. El autor consideró la Teoría de Heckscher-Ohlin y la Teoría de la Ventaja Comparativa para su estudio, pero estableció que ambas apenas ofrecen una explicación de un lado de la situación, es decir una explicación parcial. (Hill, 2011)

De igual manera, dentro de su teoría se encuentran otros elementos que también deben ser tomados en cuenta para la creación de la ventaja competitiva nacional, estos son: dotación de factores, condiciones de la demanda, sectores afines y de apoyo, y estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. A estos factores se añade una variable importante que es el rol del gobierno, conformando así el conocido diamante de Porter.

-Dotación de factores.

Partiendo de la teoría de Heckscher-Ohlin, Porter analiza las características de los factores de producción e indica que la competitividad en los mercados internacionales radica no sólo en los costes de los factores productivos, sino de su eficiencia en la relación con el coste. Para esto clasificó a los factores productivos en dos: los básicos y los avanzados. Entendiéndose como factores básicos a aquellos recursos que provienen de la naturaleza y aquellos que existen en menor y mayor grado como el capital y la mano de obra no especializada. Los factores avanzados se refieren a los que no se encuentran en forma natural tal como la mano de obra especializada, el sistema educativo, el sistema de comunicación e infraestructura científica. (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007, pág. 6)

-Condiciones de la demanda.

El autor destaca el papel que tiene la demanda interna en el desarrollo de la ventaja competitiva, dado que, si los consumidores locales son exigentes, las empresas tendrán que cumplir los requerimientos de los mismos con la mejor oferta. De esta forma las empresas se enfocarán en elaborar productos innovadores cumpliendo con normas de calidad y sobre todo en anticiparse a las necesidades de los clientes, influyendo directamente en la competitividad internacional de las empresas. (Hill, 2011, pág. 175)

-Sectores afines y de apoyo.

Otro elemento importante es la presencia de proveedores o sectores afines que compiten en el área internacional. Los beneficios de invertir en factores avanzados de producción para los sectores afines y de apoyo, es que se pueden expandir a otros sectores lo que da lugar a adquirir una posición competitiva internacional. Porter dice que una de las ventajosas consecuencias de este elemento es que las industrias de un país pueden agruparse en categorías afines, así pueden intercambiar conocimientos logrando beneficios para todas las empresas involucradas. (ibíd.)

-Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

La competencia es considerada como una amenaza, sin embargo, Porter dice que a mayor aumento de rivalidad en un mismo sector mayor será la necesidad por innovar. La presencia de competidores fuertes en el mercado hace que las empresas débiles no se estaquen, sino más bien que busquen nuevos mercados. El autor establece dos puntos importantes, en primer lugar, dice que los países tienen diferentes ideologías administrativas que impulsan u obstaculizan el desarrollo de una ventaja competitiva, es decir, ciertos sectores se desarrollan más que otros. En segundo lugar, manifiesta que existe una asociación sólida entre la rivalidad interna y la creación de la ventaja competitiva, ya que la rivalidad presiona a las industrias a buscar medios para mejorar su eficiencia de forma que las vuelva más competitivas. (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007, pág. 6)

Asimismo, el rol del gobierno es un factor de gran relevancia para el desarrollo de la ventaja competitiva nacional, dado que es el órgano encargado de brindar apoyo a los sectores de la producción. En este contexto, el gobierno puede invertir en los factores productivos avanzados y especializados fomentando la investigación nacional, así la competencia tiende a incrementar el nivel de innovación. (ibíd.)

1.3.2 Internacionalización desde la Perspectiva de los Procesos

1.3.2.1 Teoría del ciclo de vida del producto

Raymond Vernon publicó su obra *International investment and international trade in the product cycle*, 1966, en la cual planteó la teoría del ciclo de vida del producto. Para ello introdujo elementos como la innovación de producto, la incertidumbre en el intercambio internacional y los efectos de las economías de escala creando así un vínculo “entre la perspectiva de la internacionalización basada en el país, soportada por la teoría del comercio internacional, y la basada en la empresa, propia de la teoría de la inversión internacional” (Citado en Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007).

Dicha teoría se fundamenta en la reflexión de que durante el siglo XX la mayor parte de los nuevos inventos en el mundo fueron ideados por empresas norteamericanas, por lo

que se produjeron y vendieron primero en ese mercado. Vernon explica esto señalando que las empresas estadounidenses tenían un alto estímulo para la creación de productos nuevos e innovadores debido a la riqueza y el tamaño del mercado, lo cual señalaba hacia una potencial demanda muy atractiva. Así, la teoría de Vernon establece que las empresas realizan inversión extranjera directa (IED) en determinadas fases del ciclo de vida del producto que introdujeron.

Fase 1. Introducción del producto.

Si bien el hecho de que una empresa estadounidense inventase un producto que se vendía bien dentro de sus fronteras no requería que dicho producto deba ser fabricado exclusivamente en ese país pues podía ser elaborado en otra nación e importarse; pero era innegable que la gran mayoría de las innovaciones se fabricaban primero en Estados Unidos. Esto se daba a causa de dos consideraciones, primero, los directivos creían que es más seguro tener las plantas de producción y los centros directivos cerca para evitar posibles inconvenientes derivados de la incertidumbre y los riesgos que implica la introducción de productos nuevos en un mercado; segundo, el hecho de que la demanda de productos innovadores no depende del precio de los mismos sino de la novedad en su uso o aplicación por lo que pueden ser vendidos a precios altos eliminando así la necesidad de las empresas de buscar localidades con costos más bajos de producción (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007; Hill, 2011).

Estas consideraciones llevan a que las primeras actividades de valor agregado basadas en la creación de productos nuevos, se realizarán en el país de origen de la empresa pues en esta etapa el producto es ofrecido únicamente en el mercado nacional, cerca de sus actividades de innovación.

Sin embargo, Vernon señala que en la primera fase del ciclo de vida de un producto nuevo a pesar de que la demanda crece rápidamente en el mercado estadounidense, en otros países avanzados se limita únicamente a los grupos de élite por su capacidad adquisitiva. Es justamente a consecuencia de esta limitada demanda inicial en otros países avanzados

que a sus empresas les resulta más conveniente importar el nuevo producto desde Estados Unidos en vez de producirlo ellos mismos.

Fase 2. Crecimiento del Producto.

Conforme pasa el tiempo, aquel nuevo producto va ganando reconocimiento y aceptación por lo que se expande su demanda tanto en el país nacional como en otros países avanzados cuya demanda antes era limitada a grupos específicos, en consecuencia, a los productores de esos otros países avanzados ya les resulta conveniente producir el artículo para satisfacer su demanda local. Así también las empresas estadounidenses pioneras en la fabricación del producto ven una oportunidad de poner plantas de producción en esos países en donde ha crecido la demanda, es decir las empresas “invierten en otros países avanzados cuando la demanda en estos crece lo suficiente como para sostener la producción local” (Citado en Hill, 2011, p. 235).

Fase 3. Madurez del Producto.

Asimismo, las ventajas competitivas de las empresas productoras cambian a medida que el producto llega a cierto grado de madurez y estandarización, pues el precio se convierte en la principal arma competitiva, lo que lleva a las empresas a buscar conservar la calidad intacta mientras se produce a los menores costos posibles y, a crear relaciones comerciales estratégicas (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007, p. 12). Por consiguiente, se limita la posibilidad de exportación por parte de los Estados Unidos debido a los costos extras que esta operación genera sobre el precio del producto, en cambio los nuevos productores establecidos en los países avanzados, donde los costos de mano de obra resultan más económicos que en Estados Unidos, quedan en posición de exportar a aquel país. (ibíd., p. 169, 235)

Fase 4. Declive.

Como es de esperarse las presiones de los costos no se detienen pues la competencia siempre encuentra una forma de ofrecer los productos a un precio más económico, y en este caso esa competencia por lo general está ubicada en los países en desarrollo en donde resulta aún más barato producir los artículos debido a la poca o inexistente regulación

estatal en cuanto al trabajo y el comercio, los bajos costos de materia prima y la creciente imposición de barreras arancelarias en los países avanzados. Es entonces que se repite el ciclo por el que Estados Unidos pierde su ventaja ante otros países avanzados, pues los países en desarrollo adquieren una ventaja de producción sobre los países avanzados. Así, la sede de la producción mundial pasa de Estados Unidos a otros países avanzados y luego a países en desarrollo. A razón de estos cambios de tendencias en el orden de comercio global es que el país que introdujo el producto al mundo, Estados Unidos, pasa de ser el principal productor y exportador del artículo a importarlo en pequeña escala, en cuanto que la producción se concentra las localidades más baratas del extranjero. (ibíd.)

En efecto, Vernon ilustra que “las empresas invierten en otro país cuando la demanda sustenta la producción local, y también invierten en lugares más baratos como países en desarrollo, cuando se intensifican las presiones de los costos. Sin embargo, no explica por qué es rentable que una empresa realice IED en esas ocasiones, en lugar de seguir exportando de su matriz o conceder una licencia a una compañía del otro país para que manufacture su producto.” (ibíd.)

1.3.2.2 El modelo escandinavo o modelo Uppsala

Este modelo explica que la internacionalización es un proceso gradual y evolutivo, y plantea un modelo con una serie de etapas que está compuesto por: no exportar, exportar, establecerse en el extranjero y tener un establecimiento de unidades productivas en el país extranjero, cada una de las cuales supone mayor implicación de la empresa en los mercados internacionales (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977 citado en Escolano Asensi & Belso Martínez, 2003). En la primera etapa la empresa no desempeña ningún tipo de actividad relacionada con el comercio exterior; en la segunda comienza a realizar actividades esporádicas de exportación lo que con el tiempo la llevará a la tercera etapa que es desarrollar una red propia que le permita establecer una sucursal en otro país; finalmente en la última fase la empresa podrá instaurar su fábrica en el extranjero.

Otro concepto que se desarrolla en este modelo es el de la distancia psicológica o distancia psíquica, este se refiere al conjunto de factores que obstaculizan el flujo de información entre los mercados y las empresas, estos pueden ser: las diferencias lingüísticas, culturales, políticas o de desarrollo, entre otras (Johanson y Wiedersheim Paul, 1975 citado en Escolano Asensi & Belso Martínez, 2003). Por tanto, las empresas empezarán a interactuar con aquellos mercados más próximos psíquicamente y paulatinamente realizarán intercambios con mercados más lejanos acorde a la distancia psíquica. De igual manera, los autores proponen tres excepciones a este concepto, en primer lugar, cuando la empresa cuenta con gran cantidad de recursos que reflejan que las consecuencias serán menores; en segundo lugar cuando las condiciones del mercado son estables y homogéneas; y por último, cuando la empresa haya adquirido la experiencia suficiente referente a los mercados similares de manera que pueda aplicar dicha experiencia en otro mercado que tenga las mismas características (Escolano Asensi & Belso Martínez, 2003).

No obstante, las críticas de este modelo destacan que es un tanto complejo el seguimiento completo de la secuencia ordenada y progresiva que propone el modelo escandinavo, además tiene un sesgo hacia la explicación de la inversión directa más no del comercio internacional (ibíd.).

1.3.2.3 El modelo de innovación

Similar al modelo escandinavo, Warren J. Bilkey y George Tesar escribieron el libro *The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms*, 1977, en el que mencionan que la internacionalización es un proceso de innovación empresarial enfocada a las pequeñas y medianas empresas. Lo que se pretende con este esquema es aumentar el compromiso internacional de las empresas para realizar innovaciones, por medio de decisiones creativas basadas en el mercado y en las capacidades internas de la empresa (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007). El modelo propone las siguientes etapas para lograr el desarrollo de la actividad internacional de una empresa. En primer lugar, el mercado doméstico, es decir la empresa debe enfocarse a la satisfacción de necesidades de los consumidores locales; luego la pre exportación que se refiere a la preparación que realiza una empresa con el fin de iniciar actividades de exportación; posteriormente, la exportadora experimental, que hace alusión a que la empresa exporta eventualmente y al

mismo tiempo va adquiriendo experiencia llevándola así a la siguiente etapa que es exportadora activa, en esta fase la empresa tiene mayor conocimiento sobre exportación ya que lo hace constantemente; finalmente se vuelve una exportadora comprometida debido a que tiene un compromiso en otro país como un proveedor reconocido y aceptado (ibíd.).

Lo que establece este modelo es seguir las fases del modelo escandinavo, pero tomando decisiones orientadas a obtener una producción que tenga como principal enfoque una innovación constante.

1.3.2.4 Modelo de planeación sistemática

Existen varios procesos de internacionalización, pero Franklin R. Root, 1994, desarrolló un procedimiento que consta de las siguientes fases:

- Medición de oportunidades de mercado: se refiere al estudio de las posibilidades que ofrece el mercado con relación a la expansión de la empresa hacia el exterior.
- Planteamiento de objetivos: se debe establecer las metas que la empresa desea alcanzar a corto y largo plazo.
- Selección del modo de entrada: hace alusión a una previa investigación del mercado al que se pretende llegar para evaluar tanto aspectos buenos como malos.
- Formulación del plan de mercadeo: la empresa debe desarrollar un proyecto en el que se refleje las formas con las que se pretende llegar a los consumidores.
- Ejecución: finalmente la empresa lleva a cabo todo lo planificado con anterioridad, llevando un control del mismo (citado en Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007).

Este modelo fue desarrollado en base a estudios previos con el fin de obtener mejores resultados. Los críticos manifiestan que es un proceso simple pero que cubre todos los aspectos requeridos.

1.4 Teorías de las pymes

1.4.1 Pequeñas y medianas empresas (pymes)

Respecto a la clasificación de las pymes, se toma como referencia el Artículo 3 de la *Resolución 1260 de la Comunidad Andina de Naciones* del 2009, que trata sobre la

Disposición Técnica para la Transmisión de Datos Estadísticos de PYME de los Países Miembros de la Comunidad Andina, basado en el Art. 5 de la Decisión 702 de la Comisión de la Comunidad Andina de 2008.

Tabla 1 Clasificación de las pymes según la Comunidad Andina

Variables	CONJUNTO A Estrato I	CONJUNTO B Estrato II	CONJUNTO C Estrato III	CONJUNTO D Estrato IV
Personal Ocupado	1 – 9	10 – 49	50 – 99	100 – 199
Valor Bruto de las Ventas Anuales (US\$) *	≤ 100.000	100.001 – 1.000.000	1.000.001 – 2.000.000	2.000.001 – 5.000.000

(*) Margen comercial para las empresas comerciales.

Prevalecerá el valor bruto de las ventas anuales sobre el criterio de personal ocupado.

Fuente: Comunidad Andina de Naciones (2009).

1.4.2 Pymes en Ecuador

No existe una definición establecida sobre qué es una PYME, no obstante, el Servicio de Rentas Internas del Ecuador (2017) la define como “el 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”. Los tipos de actividades económicas que realizan son 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.

De igual manera, establece la importancia de la misma manifestando que las pymes “son la base del desarrollo social del país tanto produciendo, demandando y comprando

productos o añadiendo valor agregado, por lo que se constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo” (Servicio de Rentas internas, 2017).

1.4.2.1 Características

El tamaño de la empresa se define en Ventas anuales (V) y número de personas ocupadas (P). Para lo cual se toma en cuenta el criterio de volumen de ventas anuales sobre el criterio de personal ocupado (CAN, 2009)

Tabla 2 Clasificación de la empresa según sus características

Clasificación de las empresas	Volúmenes de ventas anuales	Personal Ocupado
Grande	V: \$ 5' 000.001 en adelante. P: 200 en adelante.	200 en adelante
Mediana B	V: \$ 2' 000.001 a \$ 5' 000.000. P: 100 a 199.	100 a 199
Mediana A	V: \$ 1' 000.001 a \$ 2' 000.000. P: 50 a 99.	50 a 99
Pequeña	V: \$ 100.001 a \$ 1' 000.000. P: 10 a 49	10 a 49
Microempresa	V: < a \$ 100.000. P: 1 a 9.	1 a 9

Fuente: INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Tabla 3 Número de empresas, personal ocupado y ventas de acuerdo al tamaño de empresa

	Número de empresas	Porcentaje	Personal ocupado afiliado	Porcentaje	Ventas totales, en millones de dólares	Porcentaje
Microempresa	763.636	90,51%	1.119.985	38,13%	104.679	70,86%
Pequeña empresa	63.400	7,51%	727.273	24,76%	17.998	12,18%
Mediana empresa "A"	7.703	0,91%	577.529	19,66%	14.242	9,64%
Mediana empresa "B"	5.143	0,61%	281.064	9,57%	9.229	6,25%
Grande empresa	3.863	0,46%	231.703	7,89%	1.582	1,07%
Total	843.745	100%	2.937.554	100%	147.730	100%

Fuente: Directorio de Empresas del INEC, 2016.

Elaborado por: García; Maurat.

1.5 Teorías orientadas a la internacionalización de las PYMES

1.5.1 Teoría de las redes

Las interacciones interpersonales son una parte esencial en el comercio local, por tanto, se deduce que, las interacciones inter organizativas entre empresas locales y sus redes son uno de los principales facilitadores del intercambio mundial de bienes y servicios, pues las oportunidades que reciben las empresas locales de ingresar o beneficiarse de mercados exteriores llegan a estas a través de los miembros de la o las redes de información e intercambio a las que las empresas pertenecen (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007)

En concreto la teoría de las redes se basa en la interacción entre decisores y miembros de las redes sociales para lograr disminuir los costes de búsqueda de oportunidades en mercados exteriores. Teniendo en cuenta que, por lo general, las personas vinculadas a un mismo grupo social conocen lo mismo que el resto del grupo, se entiende que el intercambio de información se da más bien por las relaciones puente que ponen en contacto a personas de distintos grupos sociales; es debido a esto que los estudiosos de las redes sociales plantean que los grupos sociales tienen injerencia sobre la competencia al crear oportunidades para ciertas personas pero no para todos los integrantes del grupo (Granovetter; Rogers y Kincaid; Ellis citado en Sánchez, 2003).

Por otro lado, autores como Gould y Reid exponen que los viajes al exterior y la inmigración son factores indispensables a la hora de percibir el potencial de los mercados extranjeros (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007). Se entiende pues que las redes sociales facilitan no solo de conexiones importantes en el exterior, sino que permiten conocer y evaluar a potenciales socios comerciales.

En ciertas culturas suele ser necesario un contacto social antes de establecer relaciones formales de negocios (Björkman y Kock; Thorelli citado en Sánchez, 2003). Aldrich y Zimmer (1986) y Weimann (1989) propusieron que “tener la posibilidad de aprovechar las oportunidades empresariales depende del tamaño de la red y de la diversidad de la misma”. Es evidente entonces que a las grandes empresas les resulta más sencillo utilizar a su favor las conexiones y lazos establecidos por medio de las múltiples redes a las que

pertenecen; mientras que, para las pequeñas y medianas empresas, que disponen nada más que de redes locales, es indispensable tomar decisiones como la de asistir a ferias comerciales y utilizar ayudas públicas al comercio para crear ventajas en el exterior (Reid; Walters citado en Sánchez, 2003). El desarrollo de negocios a través de las redes puede significar la reducción de la dependencia de recursos propios para las pequeñas empresas, lo que aumentará la disposición a internacionalizarse por parte de las mismas, debido a que las empresas por lo general necesitan de recursos que están controlados por otras empresas, los cuales pueden ser obtenidos conforme su posición dentro de la red (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007).

Sin embargo, autores han expuesto varias fallas con relación a esta teoría, y es que se debe tener en cuenta que las relaciones establecidas en la red serán factores determinantes tanto en la decisión de internacionalizarse como en la de no hacerlo, ya que la posición en la red podría facilitar la internacionalización tanto como dificultarla. Autores como Chetty y Blakenburg, ha manifestado que la teoría de las redes falla a la hora de tomar en cuenta factores externos o variables incontrolables que orientan a la empresa hacia la internacionalización, por ejemplo, “la competencia local, una orden de pedido inesperada y las políticas gubernamentales del país de origen o del de destino” (Citado en Sánchez, 2003). Finalmente, se halla que el modelo propuesto toma en cuenta solamente las relaciones organizativas por lo que deja a un lado las relaciones derivadas de la interacción de asociaciones formales como los grupos de acción conjunta, los clústeres industriales y demás (Sánchez, 2003).

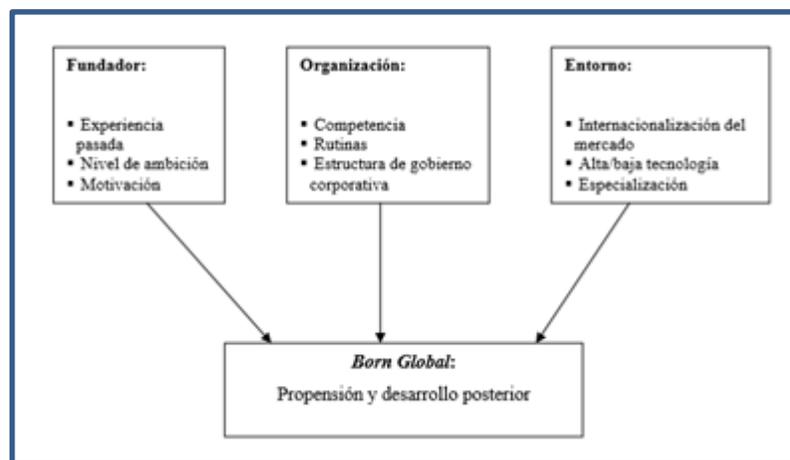
1.5.2 *Born Global*

Se conoce como *born global* a aquellas empresas internacionales que están determinadas por factores con enfoque global, o que se internacionalizaron en los dos primeros años desde su creación. Madsen y Servais (1997) establecieron tres elementos que se relacionan con las empresas *born global*, estos son: las condiciones del mercado, los desarrollos tecnológicos y las capacidades humanas. Estos tres elementos han dado lugar a una disminución de costes de los recursos que son necesarios para llevar a cabo actividades internacionales al poco tiempo de creación de la empresa (Sánchez, 2003).

Madsen y Servais proponen un modelo que muestra la funcionalidad de las empresas *born global*, empezando por el fundador o *entrepreneur* que es el principal elemento ya que con su experiencia influye en el desarrollo de este tipo de empresa. Además, estas empresas se basan en la investigación de posibles interconexiones con otras empresas, analizando la estructura de gobierno corporativo, así como la naturaleza del producto y las competencias del mismo, con el fin de determinar si la oferta de la empresa puede demandarse internacionalmente (Madsen & Servais citado en Sánchez, 2003).

Todo lo expuesto se resume en el siguiente grafico propuesto por Madsen y Servais (1997), siendo las bases de las empresas *born global*: el fundador, la organización y el entorno.

Ilustración 1 Modelo de investigación sobre *born globals*



Fuente: Sánchez, 2003

1.5.3 Enfoque de fases procesos y ciclo de vida

Chen H. y. Huang (2004) proponen cuatro formas de internacionalización coherente para una empresa

1. Alianzas de servicios después de la venta
2. Alianzas para la distribución de sus productos
3. Alianzas para desarrollar productos
4. Alianzas para construir canales de distribución al menudeo en mercados globales y locales.

Los autores Park S. y Bae Z. (2004) sostienen que los modelos de crecimiento y la velocidad de cambio de las nuevas empresas exitosas están condicionados por las circunstancias iniciales de la empresa, las habilidades emprendedoras de los directivos y el grado de esfuerzo tecnológico de la empresa. Por otro lado, se afirma que las empresas grandes tienden a crecer más rápido que las empresas de tamaño medio por “la ley de efecto de la proporción”.

1.5.4 Enfoque estratégico

Esta perspectiva incluye las actividades de exportación y los *join ventures* y alianzas estratégicas.

Exportaciones

Los investigadores Westhead, Wright y Ucbasaran, 2002, indican que las microempresas tienen una estrategia de exportación reactiva, contraria a las medianas empresas. Estos mismos autores sugieren la inserción de políticas públicas de gestión, y llama a los políticos a tomar en cuenta las características personales de los fundadores principales de los negocios que buscan internacionalizarse para ofrecerles apoyo y asistencia como parte de una estrategia integral de país.

Esto quizá debido a que las microempresas se ven condicionadas por la opción de modelo competitivo que eligen para internacionalizarse, el cual suele ser distinto a los modelos usados por las empresas exportadoras. (Wolf J. A., Pett T. L., 2000).

***Joint ventures* y alianzas estratégicas**

Para las pymes que poseen recursos y conocimiento limitado del mercado, los Joint Ventures conforman la principal estrategia de entrada de acuerdo con Kirby D. A. y Kaiser S., 2003. Esto debido a que para las empresas pequeñas es más fácil adoptar una aproximación más flexible respecto al número de dimensiones de internacionalización, que para las empresas medianas y grandes (Kalantaridis C., 2004). Así también, Zahra S.A., en el mismo año, dedujo que la estrategia de expansión en las empresas familiares resulta más segura cuando se tiene una decisión firme de involucrar a la familia.

1.6 Conclusiones

Conocer las distintas teorías que dan forma al comercio internacional y los motivos de la internacionalización de la empresa es la base fundamental para el posterior análisis de unidades productivas con posible potencial a internacionalizarse.

La pyme de tipo productivo constituye una unidad primordial en la economía ecuatoriana pues contribuye al desarrollo y crecimiento de esta. Tener claras las características bajo las cuales se clasifican estas empresas y las teorías para la internacionalización de sus productos permitirá filtrar y evaluar la información concerniente a las mismas bajo los criterios adecuados, para lograr un diagnóstico confiable de la situación actual y potencial exportable de cada unidad.

CAPÍTULO II

Entorno y oferta productiva de la zona de estudio

2.1. Introducción

Gualaceo es uno de los cantones más representativos de la provincia, nacionalmente reconocido como Jardín del Azuay. Se distingue por su diversidad productiva especialmente por sus productos elaborados a mano, así como por su deliciosa gastronomía; además posee hermosos lugares turísticos que son atractivos para el público nacional y extranjero.

Siendo así, en este capítulo se analizarán los ámbitos más relevantes del cantón, tomando mayormente la información del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial creado por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Gualaceo en el año 2015, con el fin de exponer y comprender las particularidades de este lugar objeto de estudio tomando en cuenta su historia, ámbito social, geografía, entre otros.

2.2. Historia

Gualaceo es un cantón localizado en la provincia del Azuay, destacado por su diversidad cultural, su gastronomía y sobre todo por su don de gente, tiene su origen mítico con la leyenda de las Guacamayas, consecuentemente surge la tribu cañari, los primeros ayllus, los conquistadores incas y posteriormente los colonos españoles. Su nombre proviene del vocablo cañari GUALASSEO, que se deriva de GUAL que significa Guacamaya, otros historiadores definen a Gualaceo como “lugar donde duerme el río”. (Alcaldía de Gualaceo, 2017)

No existen datos sobre su fundación, pero algunos autores como Max Arízaga en *Documentos para la Historia de la Villa de Gualaceo* y O. Encalada V. en *Toponimias Azuayas*, sostienen que Gualaceo fue fundada por Sebastián de Benalcázar en el año de 1532. No obstante, años después, por autoridad del Senado y Cámara de Representantes de la República de Colombia reunidos en la ciudad de Bogotá el 25 de Julio de 1824,

Gualaceo fue erigido cantón. En la primera constituyente del Ecuador, 1830, se corrobora que la Provincia del Azuay con su capital Cuenca, está conformada por los cantones de: Cuenca, Gualaceo, Cañar y Girón. (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Gualaceo, 2015)

2.3. Geografía

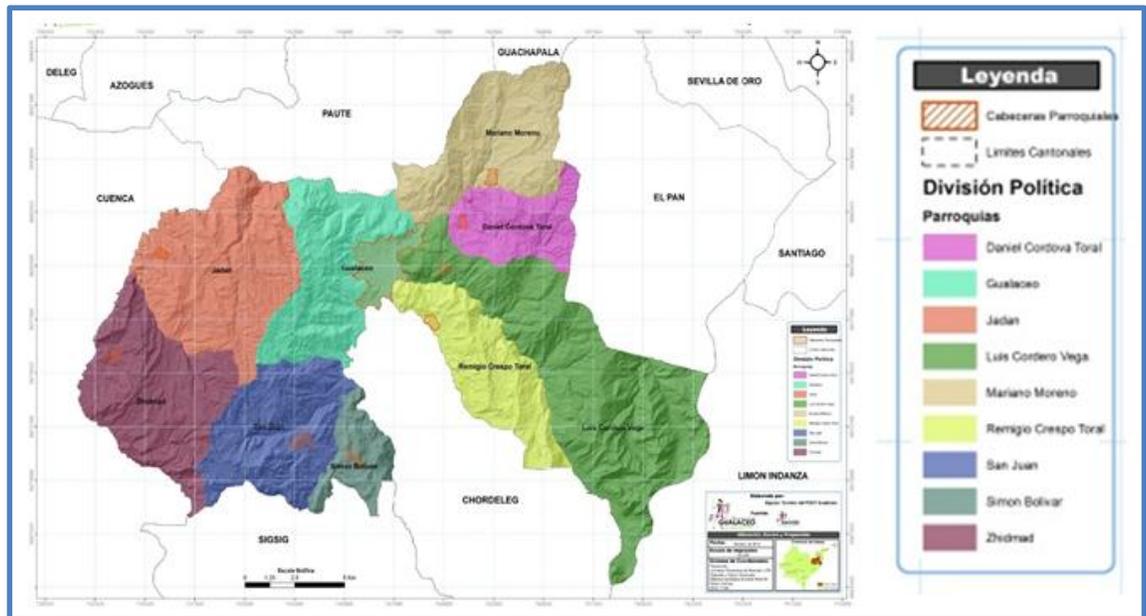
Gualaceo es un valle rodeado de zonas montañosas y con numerosas fuentes hídricas, las principales son: el río Santa Bárbara y el río San Francisco. Tiene una superficie de 345,48 km². En las partes más bajas la altura territorial alcanza los 2100 m.s.n.m., mientras que en sus páramos de mayor altitud posee una elevación cercana a los 4000 m.s.n.m. (ibíd.)

Su temperatura media varía entre los 12, 5° C y los 16, 5° C y en algunas ocasiones llega a 15° C, presentando como temperaturas mínimas valores inferiores a 3° C. y máximas de 25°. (ibíd.)

Limita al norte con los cantones Paute y Guachapala; al este con los cantones El Pan y Limón Indanza (perteneciente a la provincia de Morona Santiago); al sur con Chordeleg y Sígsig; y al oeste con el cantón Cuenca.

Gualaceo se divide en 9 parroquias, siendo la principal la parroquia de Gualaceo, las demás se describen a continuación: Daniel Córdova Toral, Jadán, Luis Cordero Vega, Mariano Moreno, Remigio Crespo Toral, San Juan, Simón Bolívar y Zhidmad. (ibíd.)

Ilustración 2 Mapa de división política del cantón Gualaceo



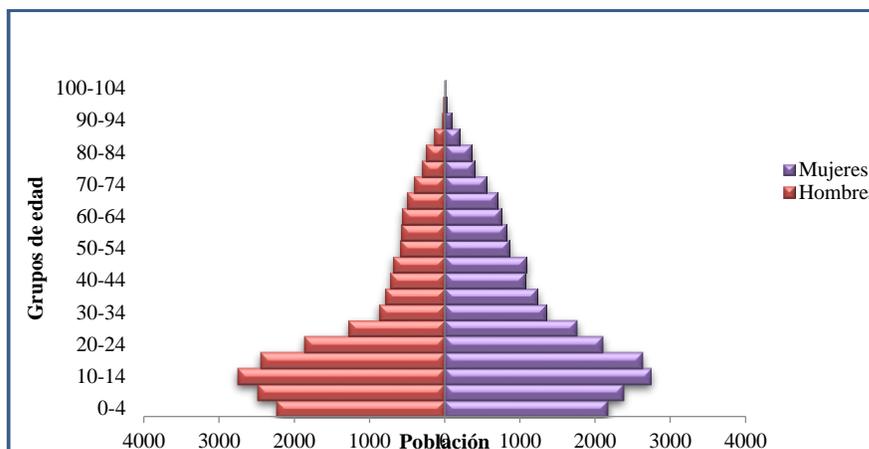
Fuente: PDOT del cantón Gualaceo 2015

2.4. Social

La población total del cantón Gualaceo, según el censo realizado en el 2010, es de 42.709 habitantes, de los cuales 19.481 son hombres y 23.228 mujeres. El 32,7% de la población reside en el área urbana y el restante 67,3% en el área rural.

La estructura poblacional del año 2010 muestra que la población menor a 20 años representa el 46,37%, lo que quiere decir que existe una gran concentración de población joven. El 9,31% de la población es mayor a 65 años mientras que el 44,32% está entre los 20 y 65 años. (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Gualaceo, 2015)

**Ilustración 3 Estructura de la población del cantón Gualaceo por sexo y edad
(Censo 2010)**



Fuente: PDOT del cantón Gualaceo 2015

En cuanto a género, la población femenina representa el 54,39% mientras que el 45,61% es masculina, del total de la población. (ibid.)

2.4.1. Densidad poblacional

Según datos obtenidos del PDOT de Gualaceo, el cantón ocupa 370,22 km² del territorio de la provincia del Azuay. Por cada km² existen 115 habitantes.

Tabla 4 División territorial del cantón Gualaceo

Parroquia de Gualaceo	Cabecera urbana: 1.81% Periferia centro cantonal: 10.66%
Daniel Córdova	6,54%,
Jadán	13,83%
Mariano Moreno	9,10%
Remigio Crespo	8,91%
San Juan	8,43%
Simón Bolívar	3,72%
Zhidmad	12,50%
Luis Cordero	24,50%

Fuente: PDOT del cantón Gualaceo 2015.

Elaborado por: García, Maurat.

2.4.2. Analfabetismo

Los datos del censo 2010, demuestran que en Gualaceo existe un porcentaje considerable de personas analfabetas, puesto que entre la edad de 15 y 29 años existe una población de 181 personas que no saben leer ni escribir lo que representa el 1,5% de un total de 12.062 habitantes en ese rango de edad, asimismo entre 30 y 44 años se ha registrado un 5,1% de analfabetismo, lo que corresponde a 307 personas de un total de 6.017. En las categorías siguientes esta cifra aumenta, así, de 45 y 64 años el 16,34% de la población es analfabeta, mientras que de 65 años en adelante la cifra se eleva a 42,30%, siendo esta la categoría más representativa en este aspecto. (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Gualaceo, 2015)

La población de 15 años y más, suma 27.972 personas siendo 3.137 las personas que no saben leer ni escribir, lo que representa un 11,21% de la totalidad.

2.5. Grupos Étnicos

En el cantón Gualaceo existen varios grupos étnicos, la población más representativa pertenece al grupo de Kichwa de la sierra con 734 habitantes; cabe destacar que debido a su historia Gualaceo ha tenido una identificación con la población cañari en la cual se indica que existen 1054 habitantes de estas etnias. (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Gualaceo, 2015)

2.6. Pobreza

Con relación a las NBI (Necesidades Básicas Insatisfechas) del cantón Gualaceo por sexo, existen 67,6% de hombres pobres por NBI y un 70,7% de mujeres pobres por NBI; de la misma manera se indica el porcentaje de hombres que residen en viviendas inadecuadas 16,7% y, mujeres un 16,2%. (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Gualaceo, 2015)

En base a la insatisfacción de necesidades, y de acuerdo a determinadas características de vivienda se puede determinar los niveles de pobreza extrema de la población. Con relación a las NBI del cantón Gualaceo por sexo se muestra que existen 67,6% de hombres pobres por NBI y un 70,7% de mujeres pobres por NBI, de la misma manera se indica el

porcentaje de hombres que viven en domicilios inadecuados, que es el 16,7% y mujeres el 16,2%. (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Gualaceo, 2015)

2.7. Movimientos migratorios

En lo que respecta a migración, Gualaceo es uno de los cantones más afectados por este fenómeno mundial, según el censo del 2010 un total de 2.647 personas han migrado hacia otros países, de estos 1.820 son hombres y 827 son mujeres. El país hacia donde más se da la migración es Estados Unidos con el 92.44 % del total de migrantes, seguido de España con apenas 3,89 %. (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Gualaceo, 2015)

Los principales motivos son de tipo laboral, estudios, unión familiar y otros, siendo el principal la búsqueda de nuevas oportunidades debido a la situación compleja que el país atravesaba entre los años 2000 y 2002 tras el relevante acontecimiento de la dolarización. De forma que, muchos hogares se vieron afectados por la partida de sus familiares, dejando repercusiones hasta el día de hoy en la sociedad gualaceña. No obstante, algunas familias optaron por emprender negocios o unirse a los ya establecidos, entre estos el calzado.

2.8. Economía

2.8.1. Trabajo y Empleo

De acuerdo con el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Gualaceo para el año 2015, mismo que se basa en datos del último censo de población y vivienda del INEC realizado en el 2010, la Población Económicamente Activa (PEA) del cantón fue 17.516 lo cual representó el 41% del total de la población. Por otro lado, la población en edad de trabajar (PET) fue de 33.460 habitantes es decir el 78,34% del total de la población. En cuanto a la Población Económicamente Ocupada (PEO) se registra un total de 16.515 personas, quienes se ocupan en diversas ramas de actividad, obsérvese la tabla 5.

Así, 4.959 habitantes, el mayor número de PEO del cantón se dedican a actividades de agricultura, silvicultura, caza y pesca, de estos el 90,28% pertenecen a la zona rural

mientras que solo el 9,72% está en la zona urbana. Sin embargo, el mayor número de PEO urbana se concentra en las industrias manufactureras, con 1.448 habitantes dedicados a esta rama, seguido de 1.371 personas dedicadas al comercio al por mayor y menor. Sectores como la construcción; transporte y almacenamiento; enseñanza; y, actividades de alojamiento y servicio de comidas también ocupan puestos importantes en este listado.

Tabla 5 PEO por rama de actividad

Población ocupada por rama de actividad en el cantón Gualaceo al año 2010.	
Descripción	Total
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	500
Actividades de la atención de la salud humana	179
Actividades de los hogares como empleadores	687
Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales	4
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	167
Actividades financieras y de seguros	96
Actividades inmobiliarias	16
Actividades profesionales, científicas y técnicas	132
Administración pública y defensa	416
Agricultura, silvicultura, caza y pesca	4959
Artes, entretenimiento y recreación	29
Comercio al por mayor y menor	2213
Construcción	1915
Distribución de agua, alcantarillado y gestión de desechos	39
Enseñanza	457
Explotación de minas y canteras	23
Industrias manufactureras	3464
Información y comunicación	107
Otras actividades de servicios	422
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	48
Transporte y almacenamiento	642
Total	16515

Fuente: Plan de desarrollo y ordenamiento territorial del cantón Gualaceo, 2015.

Elaborado por: García; Maurat.

2.8.2. Sectores económicos: primario, secundario, terciario

La relación entre los sectores económicos y la PEA vinculada a cada uno de ellos es un elemento trascendental para identificar económicamente a un territorio, por tanto, a continuación, se presenta una síntesis de este contexto aplicado al cantón Gualaceo a partir de información extraída del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de dicha zona.

2.8.2.1. Sector primario

Para este sector la PET total del cantón es de 33.460 habitantes lo cual representa el 78,34% de la población total mientras que la PEA es de 17.516 habitantes, es decir, el 52,35% de la PET. Por otro lado, la PEO total es de 4982, conformada por 4.959 habitantes ocupados en agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, 23 personas dedicadas a la explotación de minas y canteras.

2.8.2.2. Sector secundario

La PEO en el sector secundario ocupa a 3.473 personas en todo el cantón. “El crecimiento del sector productivo en el cantón especialmente en ramas como el calzado, carpintería, metalmecánica, mueblerías, textiles, ha sido promovido esencialmente por iniciativas privadas, sin que haya existido un crecimiento vinculado con el territorio, el uso del suelo y las políticas de desarrollo urbanístico y socioeconómico que son mandatos institucionales que deben ser articulados.” (GAD Municipal del Canton Gualaceo, 2015, pág. 114)

Además, de acuerdo con la misma fuente y con entrevistas informativas realizadas a propietarios de empresas productivas en la zona urbana, se ha identificado que la gestión asociativa e institucional no ha generado resultados favorables en cuanto al fomento productivo del cantón, más bien políticas públicas originadas en el gobierno central han impactado a este sector, en especial a la fabricación de calzado en donde se ha mejorado prácticas de calidad y productividad gracias a políticas arancelarias proteccionistas.

Sin embargo, desde el 2015 la necesidad de contar con un parque industrial ha sido prioritaria para el fomento de la actividad productiva, esto debido al crecimiento del espacio urbano y de la población total, así como de la demanda de servicios, que es el motor del desarrollo económico.

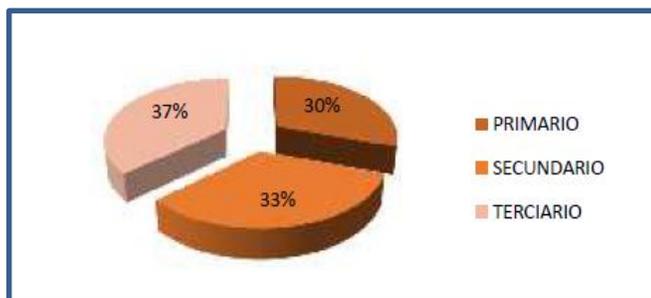
2.8.2.3. Sector terciario

Este sector incluye las ramas de comercio y servicios. Es el sector con mayor cantidad de PEO a nivel cantonal, es decir, el sector económico más importante debido a la cantidad de mano de obra que mantiene ocupada y al valor agregado que genera. No obstante, se debe tener en cuenta que es el sector manufacturero el que promueve el desarrollo de las actividades comerciales y de servicios.

El comercio de insumos y bienes manufacturados ha crecido de manera significativa ocupando a 2.213 habitantes al 2010. Asimismo, los servicios que ocupan los lugares más importantes son los financieros, de enseñanza, servicios públicos, de alojamiento y servicios de comidas.

Además, el crecimiento en este sector ha multiplicado el flujo de turistas locales, nacionales e internacionales, lo que ha promovido también el desarrollo de la infraestructura de servicios turísticos como el hospedaje.

Ilustración 4 Población ocupada por sector económico en el cantón Gualaceo al año 2010.



Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Gualaceo, 2015

2.9. Pymes

De acuerdo con la base de datos del Servicio de Rentas Internas (SRI), a noviembre del 2017, el total de registros existentes para este cantón incluyendo los tipos de RUC activo, pasivo y suspendido es de 6.149 establecimientos. Sin embargo, al excluir de este número a aquellos establecimientos con condición de suspendido, es decir que han cerrado

temporal o definitivamente sus puertas, se encuentra que en el cantón de Gualaceo existe un total de 2.865 empresas formalmente establecidas, mismas que suman la cantidad de 3.333 locales comerciales, puesto que varias empresas poseen más de una sucursal en el cantón.

Acorde a datos del CENEC 2010, recopilados en el PDOT 2015, la renta generada por los establecimientos económicos censados en la urbe cantonal, mostraron ingresos anuales de 106.674.016,39 dólares americanos. La manufactura generó 10.387.477,25 dólares es decir una participación del 10%, el comercio 51.105.840,60 dólares o 48%, los servicios 45.130.298,54 equivalente al 42%, y la agricultura y ganadería 50.400,00 dólares lo cual muestra una participación de 0,05%.

2.10. Sectores productivos

2.10.1. El Sector Agrícola y Pecuario

2.10.1.1. Cultivos permanentes. La producción total de estos cultivos de acuerdo el Censo Agropecuario Nacional 2012 fue de 103,21 toneladas métricas (t), estando el 76% de esta producción destinada a la venta y el 24% al consumo de las familias de los productores. Existieron a la fecha del censo 8.465 árboles sembrados en una superficie de 26,05 hectáreas. Cabe mencionar que 79,54 t de las 103,21 t mencionadas antes provinieron de siete productos principales: aguacate, capulí, reina claudia, durazno, granadilla, manzana y tomate de árbol.

2.10.1.2. Cultivos transitorios. De la misma fuente se sabe que la producción total de estos cultivos fue de 277,46 t, de lo cual 53,82% estuvo destinado a la venta y 46,18% al consumo familiar, dichos cultivos transitorios ocupan 1.734,86 hectáreas sembradas en el cantón. Los principales cultivos son: frejol seco, frejol tierno, haba seca, haba tierna, maíz suave choclo y maíz suave seco; estos suman 217,87 t de las 277,46 mencionadas anteriormente. Con respecto al rendimiento el choclo es el de mayor rendimiento seguido del maíz suave seco, y el cultivo con menos rendimiento es el frejol seco

2.10.1.3. Ganado. Como se aprecia en la tabla 6 el ganado vacuno es el más importante para el sector pecuario debido al número de animales que registra, además, tomando como fuente el Censo Agropecuario 2000, se sabe que en cuanto a la producción lechera existen 4.931 cabezas que producen 13.255 litros de leche. Por otro lado, los cuyes constituyen también un rubro fuerte en este sector.

Cabe mencionar que, en función de su especie y raza, el ganado predominante por cabezas en las Unidades de Producción Agropecuaria (UPA), es el criollo en todos los casos.

Tabla 6 Ganado en las Unidades de Producción Agropecuaria

Tipo de ganado	Numero de UPA's	Cabezas
Vacuno	5991	20858
Porcino	5768	12370
Ovino	4417	18970
Cuyes	6959	98027
Equino	963	1236
Caprino	220	777

Fuente: Plan de desarrollo y ordenamiento territorial del cantón Gualaceo, 2015.

Elaborado por: García; Maurat.

2.10.2. Productos artesanales e industriales

Acorde datos del CENEC (Censo Nacional Económico) 2010, se registran 310 establecimientos dedicados a actividades manufactureras en la cabecera cantonal, entre estos destacan los establecimientos dedicados a actividades de panadería producción de calzado, producción de prendas de vestir, metalmecánica, fabricación de muebles y fabricación de artículos de hormigón y piezas de carpintería para vivienda.

2.10.2.1. Calzado. La producción del calzado en esta zona inició en los años 50's y se limitaba exclusivamente a la producción en base al sistema de destajo, que es cuando el operario labora en su domicilio personal. Luego, gracias a ambiciosos emprendedores se crearon pequeños talleres que lentamente fueron generando empleo y consolidándose como talleres artesanales. En los años 90's se extendió la producción de calzado, pero al finalizar esta década hubo una fuerte contracción debido a factores económicos y políticos que incentivaban la importación de calzado de manera ilícita lo que llevó a una fuerte crisis en este sector. A partir del año 2000, este sector ha enfrentado problemas relacionados con la limitación en cantidad y calidad de materia prima, retraso tecnológico e importación masiva de zapato barato como el producto chino. Sin embargo, en el 2009 se impusieron barreras de tipo proteccionista que afectaban directamente a la importación

de calzado, dichas barreras, aunque más leves, se han mantenido desde entonces promoviendo la producción nacional.

Para el 2001 existían 1.271 talleres-empresas en el país, y en el 2010 existieron ya 1.770 lo que evidencia un crecimiento del 4% anual, haciendo de este un sector bastante dinámico.

“Se identifican como factores claves de la industria a la tecnología y calificación del personal, las empresas que han gestionado estos dos factores han tenido un crecimiento del 15% en la producción/ventas” (MCPEC citado en GAD Municipal del Cantón Gualaceo, 2015).

Como dato, muchos de los fabricantes de calzado poseen el RUA, Registro Único Artesanal, impulsado por el Ministerio de Industrias y Productividad, mismo que permite acceder a varios beneficios como: el servicios de asistencia técnica especializada que permite mejorar las condiciones productivas, al registro sanitario, a buenas prácticas de manufactura, a conocer de estrategias de operaciones, al mejoramiento de la productividad, a estrategias para mercadeo, ruedas de negocios, es decir varios servicios que ofrece el Ministerio de Industrias para apoyar al sector productivo local. Entre otros beneficios se encuentran: exportación sin aranceles, importación de maquinaria que no exista en el país, exenciones de pago de propiedad intelectual y patentes municipales (Ministerio de Industrias y Productividad, 2014). Todo esto constituye un apoyo y fomento a esta industria que se encuentra en desarrollo y que conforma la actividad productiva más importante del cantón.

2.10.2.2. Artesanías. La actividad de tipo artesanal en este cantón es amplia, en Gualaceo se encuentran más de 20 tipos de artesanías que en el pasado tenían un peso más social y cultural que económico. A través de los años, los productos como el tejido de macana y de punto, los bordados, la confección de calzado, la cestería, cerámica, alfarería y madera siguen siendo importantes rubros en el cantón, así como el tejido de sombreros y objetos utilitarios de paja toquilla. Por otro lado, la fabricación de muebles en los talleres de carpintería sigue siendo muy común y necesaria debido a la alta demanda de la población local.

2.10.2.3. Sombrero de paja toquilla. En Gualaceo los sombreros de paja toquilla, conocidos también como *Panama Hats*, son tejidos en su mayoría por mujeres artesanas, algunas de las cuales se dedican a esta actividad tiempo completo, mientras que otras únicamente dedican ciertas horas del día debido a que también realizan actividades agrícolas y ganaderas para su sustento. Se sabe que hay artesanas del tejido localizadas en la comunidad de Gañansol en la parroquia Simón Bolívar, en donde se especializan en el tejido de este sombrero; mientras que en la parroquia San Juan, existe la Asociación Artesanal de Turismo Comunitario Bacpancel, que además de sombreros, elaboran joyeros, vasos, porta vasos, servilleteros y otras artesanías con la paja toquilla.

Para el tejido de un sombrero fino se necesita doce cogollos de paja, diez para un grueso o corriente, y ocho o nueve para el calado, el más rápido y económico. Además, para la confección de este producto se requiere de al menos 25 pasos. (Palmas, 2016) Es importante saber que la finura del sombrero se mide en grados, a mayor finura mayor es el grado, y el precio como es lógico, está determinado por la calidad y el grado del sombrero manufacturado. (Ministerio de Turismo, 2014)

2.10.2.4. Macana. La famosa macana se elabora a partir de la ancestral técnica de tejido ikat, y conforma el producto artesanal más destacado del cantón Gualaceo debido a la complejidad de su elaboración. La *macanería* que significa, el arte de tejer, es un saber ancestral que se ha ido compartiendo generación tras generación, por tanto, se ha convertido en una herencia cultural. Así, esta técnica ancestral fue declarada como Patrimonio Cultural Inmaterial del Ecuador el pasado 24 de junio del 2015 por el ministro de Cultura y Patrimonio.

La macana es muy importante para los pueblos ecuatorianos y en especial para los azuayos, pues constituye una clara intencionalidad estética y utilitaria, siendo una prenda fundamental de la vestimenta de la chola cuencana, otorgándole además de un alto contenido simbólico, exclusividad y autenticidad con trazas prehispánicas a través de la complejidad del proceso del saber y la técnica artesanal tradicional del ikat.

Aunque en el pasado la macana se empleaba exclusivamente como chale o paño, hoy en día su uso se ha diversificado pues a partir de este tejido se elaboran chalinas, capas,

bufandas, e incluso zapatos. Cada macanero se esfuerza por innovar en la producción de la macana ya sea implementando colores, diseños o modelos nuevos; incluso hay quienes han comenzado a emplear la técnica del ikat en chompas y camisetas de línea juvenil.

La producción de la macana se localiza principalmente en Gualaceo, Bullcay y Bullzhún; y se estima que existen cuarenta macaneros distribuidos en esos sectores del cantón. Debido a la distinción y exclusividad de cada macana, su elaboración requiere de un proceso largo y laborioso, el tiempo de elaboración de una macana común varía de entre cuatro y siete días, sin embargo, hay macanas que por sus diseños y colores pueden tardar hasta cuatro meses en tejerse. Este tiempo depende también de cuantas personas trabajen y de las horas diarias que se dedique a esta actividad. En este sentido, se han encontrado familias que, a pesar de haber heredado los telares y la habilidad de sus ancestros, se ven obligados a realizar otras actividades productivas durante el día, como el cultivo de tierras o la cría de animales, y se dedican al tejido solo un número reducido de horas, esto con el propósito de mantener viva la tradición de sus padres y ancestros, más que con un fin lucrativo. Por otro lado, están aquellos artesanos cuya única actividad productiva es el tejido de macanas, por lo tanto, dedican todo el día a esta labor reduciendo sus tiempos de producción.

Es importante recalcar que la gran mayoría de macaneros trabajan en sus casas, con su familia y no disponen de facilidades para vender su producto por lo que deben salir a ofrecer las macanas en mercados artesanales y aceptar el precio que se les ofrezca o simplemente perder la venta.

Pocos artesanos disponen de un taller, el cual a su vez usan como local para exponer y vender sus tejidos, siendo sus mayores clientes los turistas extranjeros quienes por lo general no tienen problema en pagar el precio que se les pide. A más de esto, los artesanos tienen la oportunidad de vender sus productos en ferias locales impulsadas tanto por el Municipio de Gualaceo como por la Junta Cantonal del Artesano, lo que muchas veces les abre las puertas a nuevos consumidores.

2.10.2.5. Artesanías en madera. Los artesanos madereros del cantón han empezado a elaborar artesanías con el uso de la madera, algunos de ellos utilizan la madera sobrante

de la fabricación de muebles o adquieren material con el fin de elaborar productos como adornos, objetos de oficina, espejos, cajas, cofres, entre otros.

El tiempo que les toma hacer un producto puede ser entre uno o tres días, la realidad es que depende de los detalles que deseen implementar, ya que algunos son muy rigurosos debido a que son objetos pequeños por lo que los acabados como la lijada y el pintado requiere de algunas horas.

Generalmente, los artesanos tienen su pequeño taller en sus casas, las mismas que se encuentran a las afueras del cantón en lugares como Bullcay, Bullzhun, o Quimzhi. Ellos producen bajo pedido o elaboran voluntariamente sus artesanías como resultado de su creatividad ya que siempre tratan de innovar para crear productos diferentes del resto. Aprovechan las ferias y exhibiciones locales y nacionales para exponer y vender sus productos, es decir muy pocos disponen de un local de venta.

A pesar de no existir muchas personas dedicadas a producir artesanías en madera, cada uno trata de sobresalir con productos más elaborados, como por ejemplo objetos para colocar el celular o la computadora, etc.

2.11. Conclusiones

Debido al notable desarrollo social, económico, productivo y territorial, este cantón se ha convertido en un pueblo de oportunidades tanto para pequeños productores como para las grandes empresas. Se observa que la manufactura, el comercio y los servicios turísticos son el motor de la economía de esta zona y, por tanto, constituyen áreas en constante desarrollo, mismas que pueden ser aprovechadas por cualquier inversionista.

Distintos acontecimientos provocan cambios constantes en los ámbitos productivos y de organización territorial, además fenómenos como la migración y la globalización afectan prácticas culturales y ancestrales, sin embargo, es claro que en este lugar se fusiona la tradición y desarrollo.

En el ámbito productivo se observa que los principales productos del sector constituyen, el calzado y las artesanías, además del cultivo de flores, seguido del trabajo en madera y la cría de ganado.

Además, existe una creciente población en edad de trabajar, lo que se aprecia en una pirámide poblacional progresiva, misma que indica la existencia de alta cantidad de mano de obra, sin embargo, es preocupante el índice de analfabetismo que reporta un 11,21% de la PET, esto sugiere que la educación es un tema en el que se debe trabajar. Por lo mismo, se presume que solo un pequeño porcentaje de la población total en edad de trabajar estaría capacitada para brindar mano de obra administrativa, técnica o especializada.

CAPÍTULO III

Oferta que brindan las pymes en Gualaceo

3.1. Introducción

Como se detalla en el capítulo anterior, Gualaceo cuenta con una alta capacidad productiva que se ha desarrollado en varios sectores, por tanto, es necesario conocer como están compuestos tales sectores productivos para determinar la importancia de los mismos en el estudio de potencial de exportación de este cantón. Así, el presente capítulo contiene una síntesis del levantamiento de información de fuentes secundarias y primarias de cada sector con el objeto de conocer a profundidad las características productivas de Gualaceo. Se presenta entonces una descripción de las generalidades de los sectores productivos encontrados en la zona de estudio, el detalle de los actores que intervienen en cada sector, la relación entre los mismos, la metodología de investigación utilizada, el contenido de entrevistas informativas y las auditorias de exportación realizadas sobre aquellas pequeñas y medianas empresas relevantes en cada sector.

3.2. Generalidades productivas del cantón

En base a datos proporcionados por el Servicio de Rentas Internas, SRI, el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal y el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) en Gualaceo, se ha determinado la existencia de un total de 2.865 Registros Únicos de Contribuyente (RUC) en el cantón, de los cuales 457 son de tipo productivo y por lo tanto serán valorados de forma individual en el presente capítulo. Debido al tamaño del universo a estudiarse y la existencia de multi-productos en la zona, se ha clasificado a los actores dentro de los siguientes sectores:

- Sector de calzado
- Sector artesanal
- Sector agrícola y florícola
- Sector pecuario y avícola
- Sector industrial excepto calzado

- Sector minero

3.2.1. Sector de calzado

Aunque es una actividad productiva de tipo industrial, se ha decidido dar un apartado propio al sector de calzado debido a su alta relevancia en el cantón y al número de actores que intervienen. De acuerdo a información del SRI, en Gualaceo se concentra la mayor cantidad de productores de calzado del Azuay lo que hace de este sector económico uno muy importante para el cantón. De la misma fuente se sabe que existe un total de 225 empresas legalmente constituidas en el sector del calzado y cuyo RUC se encuentra en estado activo o pasivo, por sucesión del propietario. Entre estas se han identificado 122 registros destinados a la actividad de fabricación de calzado, 15 para la venta al por mayor, 73 locales de venta al por menor y 15 registros para la venta de materiales e insumos para la elaboración de calzado. Sin embargo, se sabe además de la existencia de cientos de artesanos y obreros informales que trabajan en este sector. Algunos de los principales actores en este sector son: Litargmode Cía. Ltda., Sherinas Factory, Calzado Ximena, Clasific, Classy Feet, Chicas, Fassioni, Pasi Shoes, Arecalza, Calzado Cesis, Modda Fine Shoes, Calzado Italia, Calzado Remar y Master Shoes.

3.2.2. Sector artesanal

En este sector se encuentran productos como la macana, el sombrero de paja toquilla, los tejidos y los bordados. Gracias a fuentes como el SRI y la Municipalidad de Gualaceo se sabe que este sector está representado por 43 empresas formales como: Andy Arte, Artesanías Blanquita, Artesanías Milis, Confección En Bordados Mary's, La Casa De La Macana, Maximoda & Jean Mar, y Cerámica Bueno. Además, se conoce de la existencia de decenas de artesanos informales.

3.2.3. Sector agrícola y florícola

El sector agrícola de Gualaceo produce principalmente maíz, hortalizas y granos, básicamente para consumo local y venta a ciudades aledañas, por otro lado, el sector florícola es bastante reconocido en la zona por actores como Ecuagenera una importante exportadora de orquídeas. Este sector está integrado por 31 registros entre ellos:

Plantaciones Flor de Gala, Islaplants Cía. Ltda., Empresa Comunitaria de Producción Agroartesanal Pagrán – Yamala, entre otros.

3.2.4. Sector pecuario y avícola

En el sector pecuario y avícola están actividades como la cría y reproducción de ganado bovino, cerdos, cuyes y pollos; tiene 83 registros de empresas entre las cuales están: Rancho los Sauces de Eudoro Martin Heredia Peláez, la Asociación Campesina de Producción y Comercialización Seis de Junio, la Pollería Pillco, entre otros.

3.2.5. Sector industrial excepto calzado

Aquí se han ubicado a todas las actividades productivas de tipo industrial con excepción del calzado, como lo son el trabajo en madera, la elaboración de vidrio, la fabricación de prendas de vestir la elaboración de alimentos envasados, etc. Este sector cuenta con 171 empresas registradas en el SRI algunos de los actores más importantes son la Embotelladora y Procesadora del Sur S.A, Idearte Muebles, Mueblería su Estilo, la Casa del Vidrio Construcciones, C. D. C. Sport, Metal Mecánica Ordoñez, la bloquera Lugmapamba, Asociación Artesanal Chicabonite del Agro, Chocolates de Lolita y Alimentos Naturales.

3.2.6. Sector minero

El sector minero genera arena, piedra y pequeñas cantidades de oro y está representado por 7 empresas registradas con las siguientes razones sociales: Asociación Nuevo Amanecer, Jorge Enrique Calle Vera, Luis Adolfo Córdova Guzmán, Rómulo Orlando Idrovo Llanos, Luis Mario Moscoso Campoverde, Diego Ismael Sanisaca Berrezueta y Hugo Enrique Vázquez Galarza.

3.3. Metodología

Para el desarrollo de este capítulo se utilizó un método cuali-cuantitativo de entrevista valorada, a través de la aplicación del test de potencial exportador o *exporaudit*, creado para efectos de este estudio (Anexo 1) en base a los modelos facilitados por el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PROECUADOR y el Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO.

El proceso se describe a continuación. Primero, se acudió al GAD municipal de Gualaceo, la oficina del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) en Gualaceo y a las oficinas del SRI en la ciudad de Cuenca, en donde se recolectó información sobre las 457 empresas productivas existentes en la zona, esta información se recopiló en una base de datos a manera de listados incluyendo los siguientes datos: RUC, razón social, nombre comercial, clase de contribuyente, tipo de contribuyente, dirección y actividad económica.

Debido a la gran extensión de tales listados el siguiente paso fue clasificar a cada empresa dentro de una categoría de pyme: Micro, Pequeña, Mediana Tipo A, Mediana Tipo B o Grande; para tal propósito se utilizó la herramienta de consulta de RUC que ofrece el portal de la página web del SRI, en donde se da a conocer bajo qué tipo de pyme ha sido declarado oficialmente el RUC consultado, sin embargo, en ciertos casos este dato no ha sido señalado aun por lo que fue necesario contactar a las empresas para entrevistas informativas en las que se pudiera obtener información sobre ventas y número de empleados, y así ubicarlas en un tipo de pyme de acuerdo a los criterios de la CAN (tabla 2). Al concluir dicha clasificación se encontró que en Gualaceo existe un total de 45 instituciones relevantes para el estudio del potencial productivo del cantón, número compuesto por: diecisiete pymes del sector de calzado (tabla 7), nueve micro establecimientos y asociaciones relevantes en el sector artesanal (tabla 8), cinco empresas del sector agrícola y florícola (tabla 9), otras tres organizaciones del sector pecuario y avícola (tabla 10), once pymes pertenecientes al sector industrial excepto calzado (tabla 11), y una asociación en el sector minero (tabla 12).

Tabla 7 Pymes del sector de calzado

Razón social	Nombre Comercial	RUC	Tipo PYME	Contribuyente	Actividad
Álvarez Luzuriaga Iván Patricio	Chicas	0101655918001	Pequeña	Persona Natural	Fabricación de calzado de cuero.
Vázquez Coronel María Narcisa	Calzado Classic	0102722949001	Pequeña	Persona Natural	Fabricación de calzado confeccionado con material textil
Salinas Pozo Sonia Del Pilar	Calzado Gino Zanetti	0101757847001	Pequeña	Persona Natural	Fabricación de calzado de cuero y sintético

Lituma Argudo Pedro Enrique	Fábrica De Calzado Fercalit	0103678058001	Pequeña	Persona Natural	Fabricación y venta al por mayor y menor de calzado
Litarg Mode Cía. Ltda.	Litarg Mode	0190318923001	Mediana	Sociedad	Fabricación de calzado de cuero
Loja Zhicay Fernando Mauricio	Lofac Industria Del Calzado	0103911780001	Pequeña	Persona Natural	Fabricación de calzado de cuero
Sarmiento Molina Mónica Natalia	Scarpa – Burana	0104651021001	Pequeña	Persona Natural	Fabricación de calzado
Cárdenas Orellana Jaime Agustín	Sherinas Factory	0102291234001	No declarado	Sociedad	Fabricación de calzado de cuero
Fajardo Pérez Narcisca De Jesús	Mi Lady	0104861471001	Pequeña	Persona Natural	Fabricación de calzado de cualquier material
Cabrera Guaraca Grace Isabella	Bela	0105805212001	Micro	Persona natural	Fabricación de calzado
Peralta Ochoa Víctor Hugo		0100734748001	Pequeña	Persona Natural	Elaboración de calzado
Lituma Orellana Vicente Santiago	Taller de calzado	0100923150001	Micro	Persona Natural	Fabricación de calzado artesanal
Llumiyinga Iza Guillermo Hernán	La Tienda Del Calzado	1704479904001	Pequeña	Persona Natural	Venta al por mayor de calzado.
Argudo Lituma Pablo Daniel	Calzado Italia	0104296744001	Pequeña	Persona Natural	Venta al por mayor y menor de calzado.
León Pérez Carlos Marcelo	Belissa	0101701688001	Pequeña	Persona Natural	Venta al por menor de calzado
Cabrera Guaraca Jhon Israel	Fassioni	0104194899001	Micro	Persona natural	Venta al por mayor y menor de calzado.
Cooperativa De Producción Artesanal Del Calzado Primero De Mayo	Gremio 1ro de Mayo	0190300269001	Micro	Sociedad	Fabricación de calzado de cuero (excepto el ortopédico y de asbesto u otro material textil sin suela aplicada).

Fuente: Servicio de Rentas Internas, 2017.

Elaborado por: García; Maurat.

Tabla 8 Actores del sector artesanal

Razón social	Nombre comercial	RUC	Tipo PYME	Contribuyente	Actividad
Asociación de Mujeres Nuevo Amanecer		190155897001	No declarado	Sociedad	Venta al por menor de artículos de recuerdos, suvenires, artesanías, etc.
Asociación Interprofesional de Artesanos de San Juan		190155307001	No declarado	Sociedad	Fabricación de otros artículos textiles: sacos o bolsas para embalar mercancías, tejidos para mantas eléctricas, etc.
Cooperativa Artesanal de Turismo Comunitario Bacpancel	San Juan de Bacpancel	19038092001	Micro	Sociedad	Tejido artesanal de sombreros de paja toquilla
Cooperativa Cerámica Chordeleg Ltda.		190020975001	No declarado	Sociedad	Fabricación de otros productos químicos n.c.p.
Cooperativa De Producción Artesanal Teje Mujeres	Teje Mujeres	190157172001	No declarado	Sociedad	Fabricación de tejidos de la mezcla de algodón, lana, lino, seda, etc., con otras fibras.
Cooperativa de Producción Artesanal. Centro de Bordados Cuenca	Centro de Bordados Cuenca	190149897001	No declarado	Sociedad	Actividades de fabricación, corte, confección y bordado de textiles.
Jiménez Ulloa José Gilberto	La casa de la Makana	102414851001	Micro	Persona natural	Fabricación de tejidos (telas) a partir de mezclas o de hilados sintéticos o artificiales.
Sebastián Guillen		Sin ruc		No contribuye	Tejedor informal de macanas
Ulloa Rodas Elsa Piedad	Tejidos Ikat	102835022001	Micro	Persona natural	Fabricación de tejidos a partir de mezclas o de hilados sintéticos o artificiales.

Fuente: Servicio de Rentas Internas, 2017.

Elaborado por: García; Maurat.

Tabla 9 Pymes del sector agrícola y florícola

Razón social	Nombre comercial	RUC	Tipo PYME	Contribuyente	Actividad
Asociación de Productores Agroecológicos del		190335283001	No declarado	Sociedad	Actividades de asociaciones gremiales para la defensa de los

Aguarongo Mushuk Pakarina					intereses de sus asociados.
Empresa Comunitaria de Producción Agroartesanal Pagrán – Yamala		190331229001	Micro	Sociedad	Cultivo de brócoli, col y coliflor.
Flor de Gala Florgal Cía. Ltda.	Plantaciones Flor de Gala	190318230001	Mediana	Sociedad	Cultivo de flores, incluida la producción de flores cortadas y capullos.
Géneros Ecuatorianos Ecuagenera Cía. Ltda.	Ecuagenera	190147983001	Mediana A	Sociedad	Cultivo plantas con fines ornamentales.
Islaplants Cía. Ltda.	Plantaciones la isla	190169294001	Mediana A	Sociedad	Cultivo de flores, incluida la producción de flores cortadas y capullos.

Fuente: Servicio de Rentas Internas, 2017.

Elaborado por: García; Maurat.

Tabla 10 Pymes del sector pecuario y avícola

Razón social	Nombre comercial	RUC	Tipo PYME	Contribuyente	Actividad
Asociación Campesina de Producción y Comercialización Seis de Junio.	Seis de Junio	0190340716001	No declarado	Sociedad	Cría de aves de corral.
Asociación de Agricultores 24 de enero	24 de enero	0190344207001	No declarado	Sociedad	Cría de cuyes.
Asociación de Productores y Transformados Jadán	APT Jadán	0190338266001	No declarado	Sociedad	Cría de aves.

Fuente: Servicio de Rentas Internas, 2017.

Elaborado por: García; Maurat.

Tabla 11 Pymes del sector industrial excepto calzado

Razón social	Nombre comercial	RUC	Tipo PYME	Contribuyente	Actividad
Asociación Artesanal Chicabonite del Agro	Asociación Chicabonite	190340945001	Micro	Sociedad	Elaboración de vinos de frutas.

Asociación de Corte y Confección de María	Seguidoras de María	0190305678001	No declarado	Sociedad	Confección de prendas de vestir
Bravo Peralta José		0103770053001	Pequeña	Persona natural	Actividades de ingeniería de sistemas.
Bustos Graciela Inés	Orellana Diguca Hormisur	0103212668001	Pequeña	Persona natural	Fabricación de bloques y adoquines
Caranguí Luna Alberto	Carlos	0300230059001	Pequeña	Persona natural	Fabricación de ladrillos, pisos y tejas
Castro Cedeño Eduardo	Andrés Idearte Muebles	01310211725001	Pequeña	Persona natural	Fabricación de muebles de madera para el hogar
Embotelladora y Procesadora del Sur S.A. Emprosur	Emprosur	0190053636001	Pequeña	Sociedad	Elaboración y distribución de bebidas gaseosas y no gaseosas.
Gonzalo Hijos Cía. Ltda.	E Gonzalo Guncay e hijos	0190349217001	No declarado	Sociedad	Producción, comercialización de materiales para construcción.
Miguitama Malla María	Luis Muebles Ideal	0700751688001	Pequeña	Persona natural	Fabricación de muebles de madera y sus partes.
Peñaherrera Carlos Javier	Rivera Alimentos naturales	1717409724001	Pequeña	Persona natural	Elaboración de granos de cereales y granola.
Ulloa y Otros, Rogelio	Alfonso	0190025470001	Micro	Sociedad	Elaboración de productos de café, té, infusiones de hierbas y similares.

Fuente: Servicio de Rentas Internas, 2017.

Elaborado por: García; Maurat.

Tabla 12 Pymes del sector minero

Razón social	Nombre comercial	RUC	Tipo PYME	Contribuyente	Actividad
Asociación Nuevo Amanecer		0190161277001	No declarado	Sociedad	Explotación de graveras y canteras de arena.

Fuente: Servicio de Rentas Internas, 2017.

Elaborado por: García; Maurat.

Conocido este dato, el siguiente paso fue contactar a las 45 instituciones ya sea vía telefónica o mediante visitas cortas para conocer un poco más sobre sus operaciones, con esa nueva información fue posible la depuración de la base de datos y la selección de las

instituciones a ser entrevistadas a profundidad. Para eso se tomó en cuenta aspectos como: niveles de producción, maquinaria y equipo disponible, ubicación de la empresa matriz, entre otros factores. Así, se decidió excluir del proceso final, la entrevista a profundidad para auditoria de exportación, a los siguientes establecimientos:

- La empresa Calzado Classic cuenta con un local de venta en el cantón Gualaceo sin embargo las oficinas administrativas y la planta de fabricación están ubicadas en el cantón Chordeleg, por dicho motivo no ha sido seleccionada para la entrevista de *exporaudit*. Similar es el caso de la empresa La Tienda del Calzado cuya matriz se encuentra en la ciudad de Cuenca y recientemente ha cerrado sus puertas en el local ubicado en Gualaceo.
- Las fábricas Fercalit, Calzado Italia y Sherinas Factory al igual que el Sr. Víctor Peralta fueron contactadas en varias ocasiones, sin embargo, sus administrativos no se mostraron disponibles para conceder una entrevista por lo que no fue posible la realización del *exporaudit*.
- La Asociación de Corte y Confección Seguidoras de María, la Asociación de Mujeres Nuevo Amanecer y la Asociación Interprofesional de Artesanos de San Juan son gremios con un fin social más que productivo por lo que carecen de un producto principal, su capacidad productiva es limitada al igual que la calidad de sus productos por lo que no son atractivos para este estudio.
- Cooperativa de Producción Artesanal Centro de Bordados Cuenca es una entidad con matriz en la ciudad de Cuenca cuyas socias se extienden al cantón Gualaceo, sin embargo, la producción va a un centro de acopio en Cuenca y desde allí se exporta a Estados Unidos y Europa, debido a que esta asociación ya exporta sus productos y a que su centro operativo no está ubicado en Gualaceo se ha decidido excluir a esta asociación del presente estudio.
- La Asociación Artesanal Chicabonite del Agro dedicada a la elaboración de vinos cerró su producción hace aproximadamente dos años, en la actualidad sus representantes se encuentran realizando la tramitación necesaria para reanudar las actividades productivas de la asociación en un futuro cercano. Sin embargo, el Sr Orlando Fernández representante de la entidad decidió no conceder la entrevista

solicitada pues dice que se están cambiando y actualizando estatutos, reglamentos y prácticas productivas por lo que no dispone de información clara para ser tratada en una auditoria de exportación por el momento.

- Asociación de Productores Agroecológicos del Aguarongo Mushuk Pakarina y la Empresa Comunitaria de Producción Agroartesanal Pagrán – Yamala son entidades asociativas conformadas por alrededor de noventa y cincuenta socios respectivamente en donde cada uno cultiva ciertos tipos de vegetales y hortalizas, es decir, no cuentan con un producto principal con un alto nivel de productividad, por tanto, no fueron seleccionadas para el proceso de *exporaudit*.
- Flor de Gala Florgal Cía. Ltda., Islaplants Cía. Ltda. y Ecuagenera Cía. Ltda. son empresas medianas tipo A del sector florícola que se dedican a la exportación de Gerbera, Matthiola incana, Gypsophilia y Orquídeas a destinos como Estados Unidos y Europa. A pesar de ser pymes importantes que cuentan con invernaderos en el área de estudio, no se han tomado en cuenta para el siguiente paso debido a que ya se encuentran en etapa de exportación, además las empresas matrices se encuentran en la ciudad de Cuenca, por lo tanto, se consideran geográficamente fuera de la zona de interés del presente estudio.
- La Asociación Campesina de Producción y Comercialización Seis de Junio y La Asociación de Productores y Transformados Jadán no han sido entrevistadas en esta ocasión debido a que su producto principal –pollo en pie-, no está autorizado para la exportación desde el Ecuador de acuerdo con información de Agrocalidad.
- Las siguientes razones sociales: Alimentos Naturales, Gonzalo Guncay E Hijos Cía. Ltda., Cooperativa Cerámica Chordeleg Ltda., Hormisur, y Carangui Luna Carlos Alberto figuran dentro del sector industrial excepto calzado, sin embargo, han cerrado sus puertas en los últimos meses por lo que no formaran parte de las siguientes etapas del estudio.
- El Sr. Javier Peralta, es el representante legal de una pyme dedicada a actividades de ingeniería de sistemas, sin embargo, la matriz de esta empresa se encuentra en la ciudad de Cuenca y el local de Gualaceo es solo una sucursal por tanto no fue entrevistado para el *exporaudit*.

- La Asociación Nuevo Amanecer es una asociación con fin social que se dedica a la explotación de graveras y canteras de arena para la construcción, y pavimentación, excluidas las arenas metalíferas. No se ha realizado la auditoria a esta entidad debido a que, de acuerdo con su representante, su producción es baja y abastecen solamente a una pequeña parte de la demanda local y carecen de maquinaria y capital necesario para mejorar su nivel productivo.

Finalmente, luego de esta preselección, se procedió a realizar 19 entrevistas a profundidad y *exporaudits* que se presentan más adelante.

Cabe señalar que en el caso de Gualaceo no hubo soporte alguno por parte de las autoridades municipales para la consecución del trabajo de campo. Más bien, fueron funcionarios técnicos del MAG quienes brindaron su apoyo para esta investigación a través de acompañamiento y transporte hasta las organizaciones ubicadas en parroquias aledañas de difícil acceso como San Juan y Luis Cordero.

3.4. Detalles del sector y *exporaudit*

3.4.1. Sector calzado

Luego de la depuración de datos se ha determinado que 212 de las 225 empresas pertenecientes a este sector se clasifican como microempresas, mismas que suelen nacer de pequeños emprendimientos familiares administrados y manejados en su totalidad por sus propietarios, quienes generalmente no se encuentran afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), es decir que este tipo de empresas no suele contratar empleados, y si lo hace emplea a una persona o dos en el mejor de los casos. Otra característica de este grupo de empresas es que carecen de una marca con buen posicionamiento en el mercado, y de diferenciación ya que los modelos y diseños de calzado son copiados con facilidad. Por otro lado, se han distinguido 12 pymes y una asociación de relevancia en la fabricación de calzado, cuyas entrevistas se presentan más adelante.

3.4.1.1. Proceso de fabricación

De acuerdo con el Sr. David Matailo, presidente del Gremio de Zapateros Iro de mayo, la fabricación de calzado se compone de nueve etapas que se describen a continuación:

1. Análisis del mercado (constante)
 - 1.1. Identificación de tendencias y modas
2. Diseño (1 mes)
 - 2.1. Dibujo de diseños
 - 2.2. Creación de colecciones
 - 2.3. Realización de fichas técnicas
3. Modelaje (1 hora por docena)
 - 3.1. Realización de un patrón para los moldes necesarios para el zapato
 - 3.2. Elaboración de los moldes en cartón o lata
4. Cortado (1/2 hora por docena)
 - 4.1. Se corta el material acorde a los moldes
5. Aparado (6 a 8 horas por docena)
 - 5.1. Cocido de piezas (aparado)
 - 5.2. Doblado de filos
 - 5.3. Colocación de herraje
 - 5.4. Confección del corte
6. Armado (7 horas por docena)
 - 6.1. Colocación de contrafuertes y punteras
 - 6.2. Montaje del corte en la horma
7. Plantada (2 horas por docena)
 - 7.1. Pegado de suela
 - 7.2. Colocación de tacón
8. Acabado (1/2 hora por docena)
 - 8.1. Puesta de plantillas
 - 8.2. Quemado de hilos
 - 8.3. Limpieza del zapato
9. Empacado (1/4 de hora por docena)

9.1. Etiquetado

9.2. Empacado en cartones individuales

Cabe recalcar que son esencialmente las fábricas quienes realizan las primeras dos etapas productivas, mientras que los talleres copian aquellos diseños y modelos creados en las fábricas o importados del exterior, y comienzan el proceso de fabricación desde la etapa número tres – el modelaje-.

3.4.1.2. Cadena de producción

La producción de calzado en Guacaleo se puede dar a través de tres estructuras:

- Redes de obreros informales
- Talleres artesanales
- Fábricas de calzado

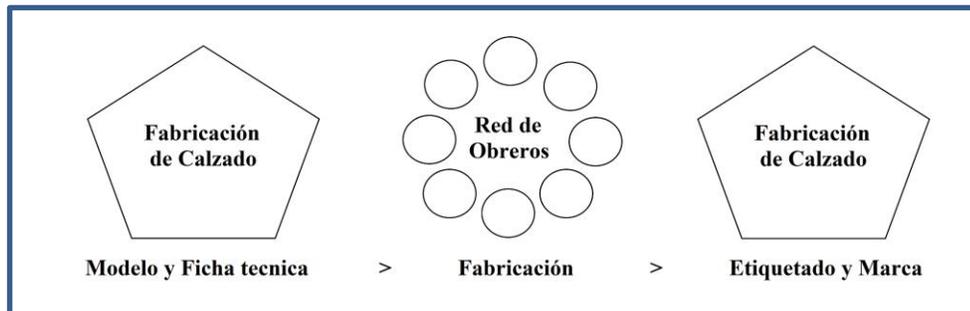
3.4.1.2.1. Redes de obreros informales

El sector de calzado en el cantón Guacaleo se desarrolla principalmente por medio de las redes de producción en las que se emplean cadenas de obreros. Estos por lo general, trabajan en sus casas realizando etapas específicas del proceso productivo y son remunerados de acuerdo a la cantidad de trabajo realizado.

La producción a través de estas redes de obreros funciona de la siguiente manera. Las micro y pequeñas empresas que poseen un RUC para la fabricación de calzado crean los modelos y diseños y elaboran una ficha técnica que contiene las especificaciones y características del zapato deseado. Luego, entregan los diseños y fichas técnicas a los distintos obreros, especificando el número de pares por talla que desean, en ocasiones se proveen ciertos materiales específicos necesarios para la fabricación, pero en la mayoría de los casos no es así. De allí en adelante el trabajo es dividido en etapas, cada obrero realiza desde su casa una etapa del proceso y una vez terminado lo entrega el producto intermedio a el siguiente obrero para que realice la siguiente etapa, continua así hasta que el zapato termine de fabricarse; al final de esta cadena los zapatos se empacan en cartones individuales para ser entregados al fabricante que hizo el pedido. Finalmente, es este quien

etiqueta los zapatos y les pone la marca respectiva. Por lo general, en esta forma de producción todo el proceso es realizado a mano, excepto por el aparado que requiere de una máquina de coser que tiene un precio aproximado de 1.500 a 2.000 dólares.

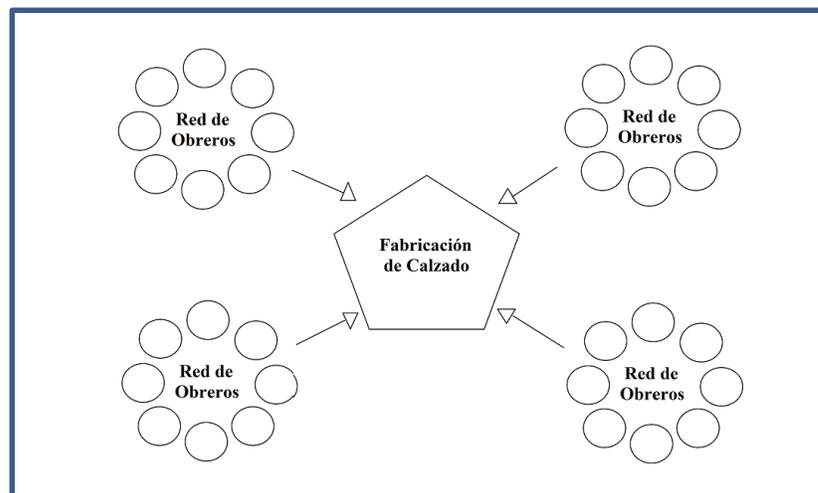
Ilustración 5 Cadena de producción de calzado



Elaborado por: García; Maurat.

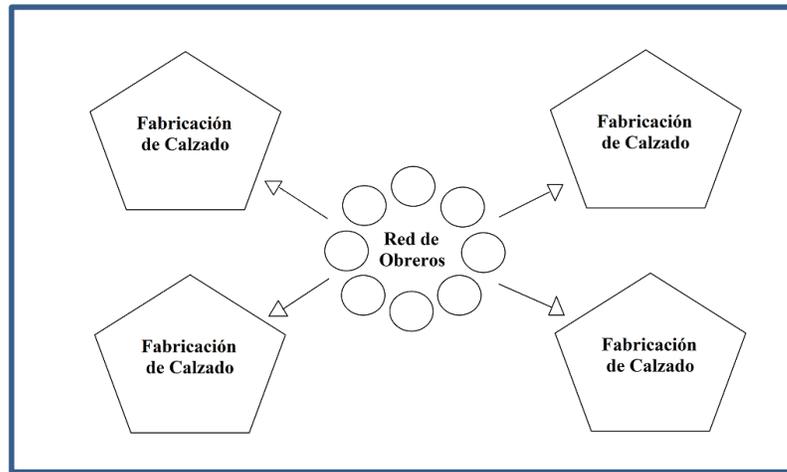
Es importante recalcar que un obrero puede tomar pedidos de varios fabricantes, así como un fabricante puede recurrir a varios obreros para abastecer su inventario. Es por esto que los obreros no figuran como empleados de las empresas de fabricación de calzado, pues no cobran un sueldo fijo, sino que sus ingresos dependen de los pedidos que se les hagan.

Ilustración 6 Fabricantes de calzado como centros de acopio



Elaborado por: García; Maurat.

Ilustración 7 Obreros informales como proveedores de múltiples fabricantes de calzado



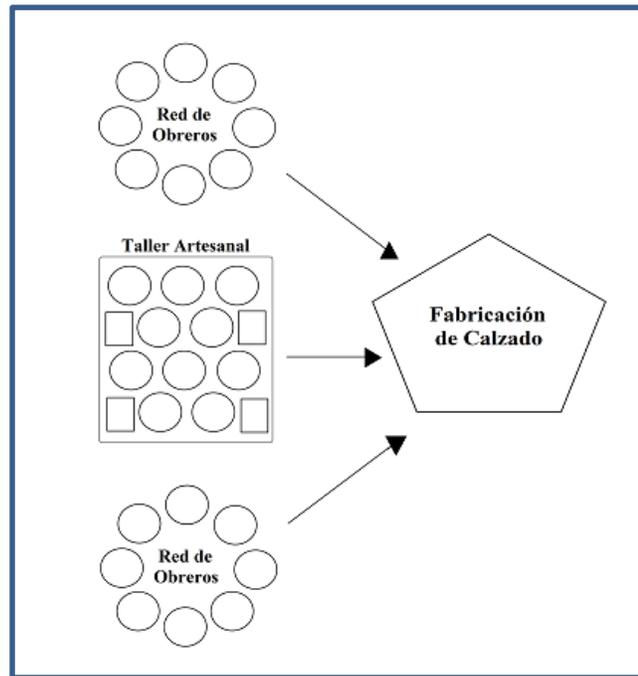
Elaborado por: García; Maurat.

3.4.1.2.2. Talleres artesanales

De manera similar funcionan los talleres con calificación artesanal. En estos lugares se reúnen los distintos obreros para allí realizar todo el proceso de fabricación. En el pasado los obreros que trabajaban en estos talleres ganaban un salario fijo, pero hoy en día es muy poco probable que esto ocurra debido a las fuertes políticas en pro del trabajador como la obligación de afiliación al seguro social por parte del empleador y pago de horas extras, etc. Debido a esto, los dueños de los talleres ven más conveniente contratar solamente a uno o dos empleados con sueldo fijo y pagar por unidad de trabajo a otros obreros cuando la demanda lo amerite, por ejemplo, remuneran cierta cantidad de dinero a un obrero por cada par de zapatos que este apare, otra cantidad a otro obrero por cada par de plantillas que corte, etc. Así, el empleador no tiene un vínculo de obligación para con tales obreros estacionales y solo recurre a estos cuando lo crea conveniente. Los talleres artesanales por lo general cuentan con la siguiente maquinaria:

- Una o dos máquinas de coser valoradas entre 1.500 a 2.000 dólares cada una.
- Una maquina doblilladora valorada en 2.500 dólares.
- Una prensa para pegar valorada en 3.000 dólares.

Ilustración 8 Fabricante como centro de acopio de varias cadenas de producción



Elaborado por: García; Maurat.

3.4.1.2.3. Fábricas

Por otro lado, se encuentran las fábricas de calzado, establecimientos en donde se realizan todas las actividades de producción, desde la compra de materia prima hasta el ensamblado final del producto. Dichas fábricas constituyen unidades productivas más desarrolladas y eficientes que cuentan con una organización empresarial madura con departamentos y áreas definidas. Los mayores frutos de estas organizaciones provienen de abastecer a grandes mayoristas dispersos por todo el país, sin embargo, cuentan con un ala comercial al poseer una marca y almacén propio, que sirve tanto como lugar de exhibición para potenciales clientes mayoristas, como para la venta al detalle. Este es el caso de las empresas Litargmode, Sherinas Factory y Calzado Italia. En estas empresas casi todos los procesos son llevados a cabo con el uso de maquinaria, cuentan con varias máquinas de coser, doblilladoras y prensas para pegar; además suelen poseer aplicadoras de punteras valoradas en 5.000 dólares, conformadoras de talón valoradas en 7.000

dólares, cortadoras a laser valoradas en 12.000 dólares y hornos de secado valorados en 5.500 dólares.

No obstante, se sabe que son los artesanos y obreros quienes abastecen la demanda local del cantón, pues las grandes fábricas prefieren distribuir a otras ciudades del país por el volumen de la demanda.

3.4.1.3. Capacidad productiva

En la cadena productiva de este producto el cuello de botella ha sido siempre el apartado de zapatos puesto que es el proceso más difícil y laborioso en la elaboración de calzado, razón por la que no todos los obreros están calificados para realizar dicha tarea que ocupa aproximadamente el 50% del tiempo de producción. Por lo tanto, el apartado es el factor determinante en la capacidad productiva del cantón.

De acuerdo con el Sr. David Matailo, en el cantón existen aproximadamente cien talleres de calzado, cada uno de los cuales cuenta con un aproximado de tres obreros capacitados en el apartado o costura de zapatos, mismos que trabajan ya sea desde sus hogares o en los talleres. Cada uno de estos 300 apartadores cose un promedio de 84 pares de zapatos de dificultad media en una semana laboral de 40 horas, es decir, 17 pares en una jornada de 8 horas. Esto indicaría que la capacidad productiva entre talleres artesanales y obreros informales -sin contar las grandes fábricas de calzado- es de aproximadamente 16.800 pares de zapatos a la semana. A dicho número se debe añadir 700 pares diarios producidos por la fábrica Litargmode, un estimado de 400 pares diarios de la fábrica Calzado Italia y 200 pares diarios producidos en la fábrica Sherinas Factory, es decir, la suma de 6.500 pares a la semana.

Entonces, se habla de una capacidad productiva estimada de 23.300 pares de zapatos por semana laboral de 40 horas.

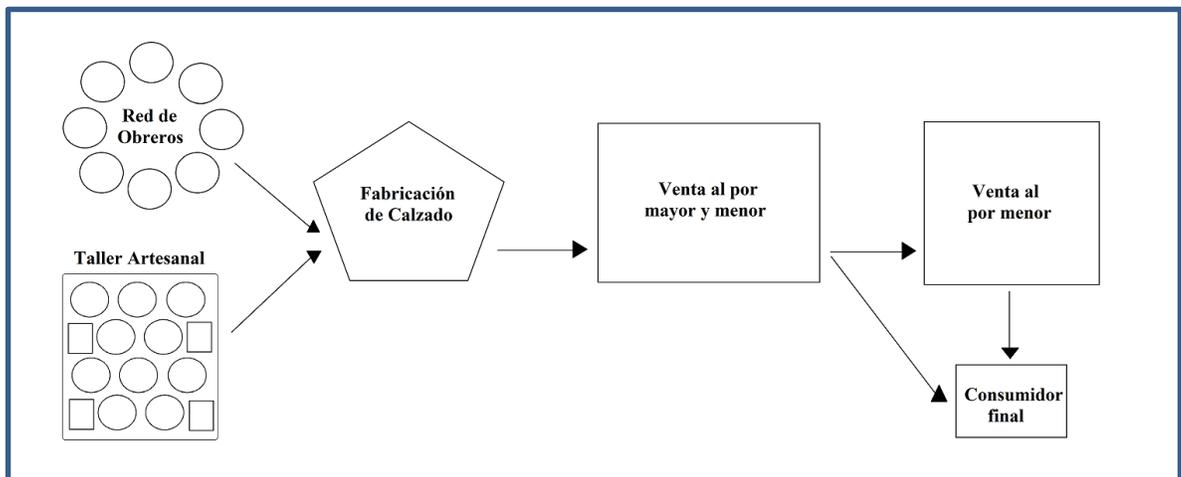
3.4.1.4. Cadena de Comercialización del Calzado

Hay dos tipos de cadenas de comercialización para el sector del calzado:

Tipo 1-. A través de las redes de obreros informales y los talleres artesanales.

- Artesanos y Obreros informales: producen calzado a partir de pedidos que les solicitan los fabricantes legalmente constituidos.
- Microempresas registradas para la fabricación de calzado: diseñan calzado, pero no lo fabrican, sino que mandan a hacer con talleres y obreros, es decir, sirven como centros de acopio para la producción proveniente de los talleres y obreros informales.
- Empresas registradas para la venta al por mayor y menor de calzado: hacen pedidos específicos a las empresas de fabricación para vender a minoristas y al consumidor final.
- Empresas con RUC para venta al por menor de calzado: se abastecen del stock de los mayoristas y venden al consumidor final.

Ilustración 9 Cadena de comercialización tipo 1

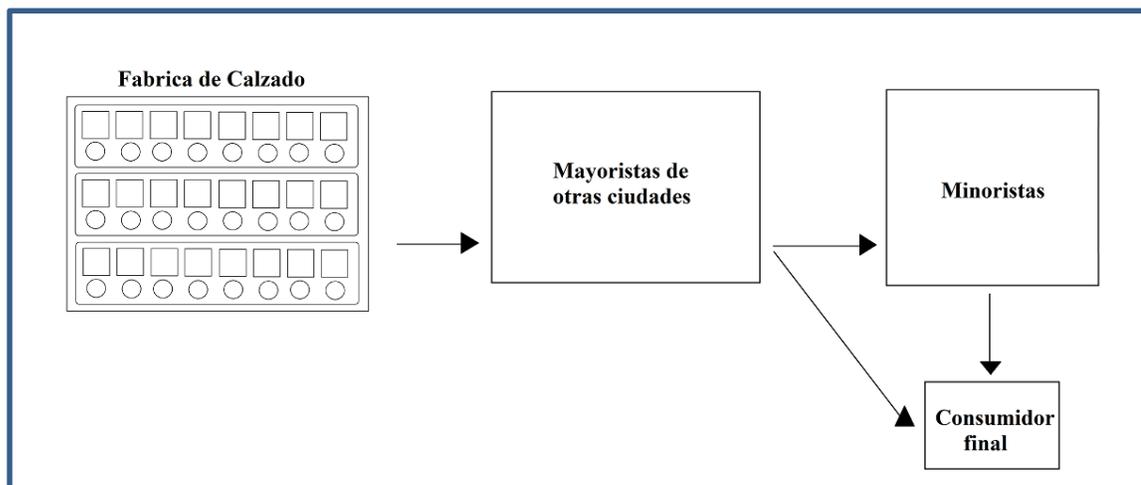


Elaborado por: García; Maurat.

Tipo 2-. A través de pequeñas y medianas fábricas de calzado:

Las fábricas de calzado tienen maquinaria propia y empleados con salario fijo y su producción asciende a hasta 1000 pares diarios en el caso de Litargmode Cía. Ltda., es debido a su gran capacidad productiva que las fábricas prefieren servir de distribuidoras para los grandes mayoristas dispersos por todo el país y no para el comercio local de Gualaceo.

Ilustración 10 Cadena de comercialización tipo 2



Elaborado por: García; Maurat.

3.4.1.5. Sector de apoyo

Indudablemente el sector de apoyo más importante para el sector del calzado es el de los almacenes de insumos y materiales para la fabricación de calzado, este es un sector estratégico pues provee de tacos, plantas, plantillas, boca tapas, hebillas, cierres, cordones y todo lo necesario para la fabricación de zapatos. De acuerdo con una entrevista de carácter informativo se sabe que el cantón se abastece de distribuidores de Cuenca y Ambato principalmente, aunque estos productos por lo general provienen de países como Brasil, Colombia y Perú. La propietaria de uno de estos almacenes nos cuenta que en los meses de diciembre a febrero hay muy baja disponibilidad de estos productos pues son los periodos en que se crean nuevas colecciones y tendencias en los países de origen, razón por la que la producción disminuye y aumentan los precios.

3.4.1.6. Asociatividad

En cuanto a la asociatividad en el sector existe el Gremio de Zapateros Primero de Mayo considerado en la actualidad como un gremio de tipo social y no de tipo productivo, su objetivo inicial fue el de brindar apoyo al artesano productor de calzado con cursos de capacitación en troquelado, aparado, prensado, destallado y pulido.

En una entrevista realizada al Sr. Santiago Lituma, ex vicepresidente del gremio hace más de 15 años, él dice que aunque el gremio nunca se creó con el fin de ser un centro de acopio de la producción del sector del calzado, hace varios años hubo la iniciativa de crear una cooperativa con los socios del gremio con el fin de comprar materia prima en grandes cantidades y a precios bajos, para servir de distribuidor de insumos y materiales para todos los productores de calzado agremiados en ese entonces, lo cual en un inicio fue todo un éxito, pues obtuvieron grandes ganancias, parte de las cuales se usaron para construir el edificio del gremio ubicado frente al parque Simón Bolívar , sin embargo, el Sr. Lituma comenta que con el paso de los años y las distintas administraciones a cargo de la cooperativa, las cosas fueron cambiando y el negocio de los insumos se desplomó hasta el punto de llegar a la quiebra total, dejando como resultado grandes pérdidas y desconfianza por parte de los socios.

3.4.1.7. Cooperativa de producción artesanal de calzado Primero de Mayo

3.4.1.7.1. Perfil

RUC	0190300269001
Tipo de personería	Sociedad
Tipo de pyme	Micro
Producto Principal	Calzado
Localización	Gran Colombia S/N y Benigno Vásquez
Persona de contacto	Sr. David Matailo
Teléfono	072255146
Fecha de la entrevista	5 de octubre de 2017

Elaborado por: García; Maurat

Esta institución conocida también como Gremio Primero de Mayo, es la única asociación de calzado existente en el cantón Gualaceo.

Inició sus actividades en el año 1999, y consecuentemente se convirtió en una de las asociaciones más importantes del cantón debido a las ventajosas actividades que realizaba, como por ejemplo: capacitaciones con exponentes internacionales sobre temas como calzado, calidad del producto, maquinaria nueva, entre otras; además entregaba a cada socio un carnet de artesano calificado, el cual permitía a los agremiados beneficiarse de la

exención de pago del décimo tercero, décimo cuarto y facturar 0% siempre y cuando no excedieran los 80.000 dólares en capital. Así, en sus inicios, el gremio contaba con alrededor de cincuenta socios, no obstante, este número ha disminuido drásticamente principalmente tras un problema que surgió en la ciudad de Guayaquil hace cuatro o cinco años cuando las asociaciones empezaron a cobrar sumas exageradas de dinero para entregar el carné de artesano razón por la que la Junta de Defensa del Artesano Nacional decidió derogar la ley que exigía la presentación de dicho carné para el trámite de calificación artesanal.

Actualmente, se convoca a reuniones a los socios, pero desafortunadamente no asiste ni la mitad de los socios activos, debido a que el gremio no ofrece ningún tipo de beneficio respecto al tema del calzado, por lo tanto, existe desinterés por parte de los agremiados. La única ventaja de pertenecer a esta asociación en la actualidad, es el acceso gratuito al salón de eventos ubicado en la planta alta del edificio sede del gremio.

Hace un año atrás brindaba el servicio de troquelado y prensado, pero las maquinas se volvieron obsoletas y optaron por venderlas. El dinero recaudado lo utilizaron para el pago de impuestos.

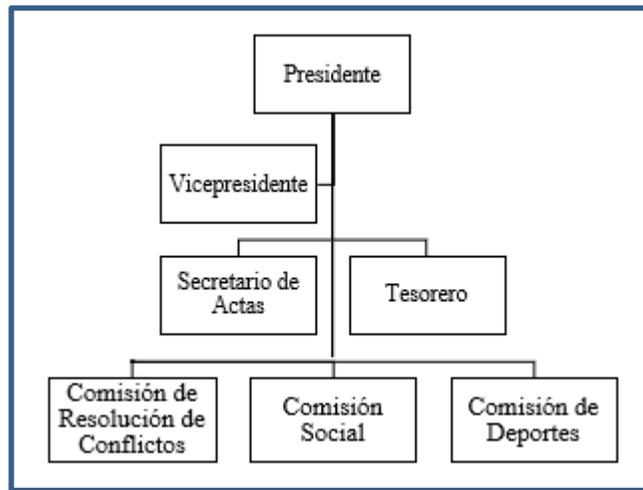
Todos estos acontecimientos han hecho que la asociación pierda su reconocimiento local y que hoy por hoy no cumpla con ningún rol relevante en el cantón.

3.4.1.7.2. Entorno empresarial

La asociación cuenta con 23 socios activos, algunos de los cuales están afiliados al Instituto de Seguridad Social IESS por voluntad propia o por sus actividades fuera del gremio.

Como lo establece la ley, esta institución dispone de reglamentos y normas que fueron registrados en los estatutos de la misma al momento de su creación, sin embargo, no han sido reformados o actualizados, al igual que su organigrama empresarial (ilustración 11), mismo que lamentablemente no se utiliza para la administración de la cooperativa, más bien fue creado por motivos éticos. Actualmente el presidente de esta agremiación es el Sr. David Matailo y el vicepresidente el Sr. Pedro Lituma.

Ilustración 11 Organigrama empresarial Gremio Primero de Mayo



Fuente: Gremio Primero de Mayo.

Elaborado por: García; Maurat.

Por constitución se estableció misión y visión, sin embargo, debido a la disfuncionalidad de la organización no se han desarrollado estrategias para alcanzar los mismos.

En cuanto a recursos humanos el gremio cuenta con una secretaria de tiempo completo que no ha sido afiliada al IESS aún.

Consolidación

Según el presidente, la situación es bastante inestable debido al desinterés de los socios, y es que el gremio no cumple ningún tipo de función ni brinda beneficio alguno a sus socios. Reconoce también que el gremio de zapateros del cantón Chordeleg, tiene un mejor desempeño en el área de calzado ya que incluso planean comprar materia prima en el exterior, lo que hacía también el gremio Primero de Mayo hace varios años.

Recursos de promoción

No cuentan con sitio web, únicamente con una página en la red social Facebook, a la cual no le dan mantenimiento continuo. Por otro lado, poseen tarjetas y folletos de presentación desarrollados en español solamente.

3.4.1.7.3. Producto

Los socios que conforman esta institución se dedican a la fabricación y venta de calzado femenino especialmente, sin embargo, el gremio como tal no tiene producción alguna, ni funciona como centro de acopio de la producción individual de los socios.

3.4.1.7.4. Logística

No cuenta con ningún tipo de actividad logística.

3.4.1.7.5. Comercio exterior

La asociación no cuenta con socios ni empleados calificados para comunicarse en otros idiomas ni en temas de comercio exterior.

3.4.1.7.6. Finanzas

Este gremio lleva registros contables, y contrata a un contador externo para la declaración mensual. Además, posee una cuenta bancaria en el Banco Pichincha, que figura bajo el nombre del representante legal de cada periodo, y al momento no cuenta con líneas de crédito.

3.4.1.7.7. Calificación *exporaudit*

Área	Puntuación
ENTORNO EMPRESARIAL / 70	31
Administración (25)	12
Consolidación (20)	5
Recursos de promoción (25)	14
PRODUCTO / 115	0
Desarrollo (40)	0
Características (35)	0
Materia Prima (15)	0
Disponibilidad (10)	0
Empaque (15)	0
LOGISTICA / 20	0
COMERCIO EXTERIOR /25	0
FINANCIERO / 20	5
TOTAL, EXPORAUDIT / 250	36

Elaborado por: García; Maurat

3.4.1.8. Entrevista al Ingeniero Lino Anguisaca, Gerente General de Litargmode Compañía Limitada

Litargmode es una empresa que se dedica a la fabricación de todo tipo de calzado, siendo su producto principal el calzado femenino. Cuenta con un local de venta al público en Gualaceo y una fábrica ubicada en Bullcay.

3.4.1.8.1. Perfil

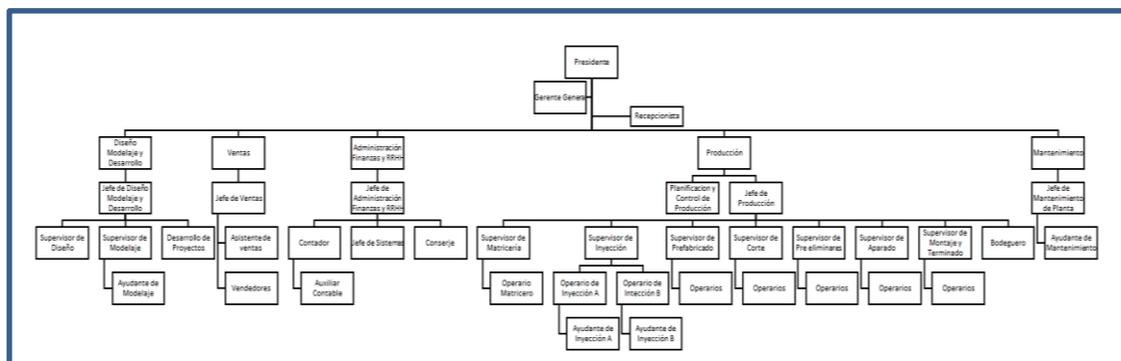
RUC	190318923001
Tipo de personería	Sociedad
Tipo de pyme	Mediana
Producto principal	Calzado de mujer
Localización	Vía Gualaceo, Sector San Pedro de los Olivos, km 11,2
Persona de contacto	Ing. Lino Anguisaca
Teléfono	07 2171692 / 07 2171115
Fecha de la entrevista	19 de septiembre de 2017

Elaborado por: García; Maurat

3.4.1.8.2. Entorno empresarial

Existe un organigrama empresarial funcional (ilustración 12), además de objetivos y estrategias a mediano y largo plazo, sin embargo, no cuentan con manuales o flujogramas de funcionamiento al momento. En cuanto a recursos humanos cuentan con 94 empleados de tiempo completo afiliados al IESS.

Ilustración 12 Organigrama empresarial de Litargmode



Fuente: Litargmode Cía. Ltda.

Elaborado por: García; Maurat.

Consolidación

El Ing. Anguisaca considera que Litargmode está bien consolidada y posicionada, pero cree que una empresa nunca está en una posición estable pues siempre habrá momentos de expansión, de estancamiento e incluso de contracción, todo esto en beneficio a largo plazo de la institución.

Dispone de clientes dispersos por buena parte del país especialmente en Quito, Guayaquil y Cuenca. Además, los ejecutivos consideran que la empresa tiene un buen nombre y prestigio en el sector de calzado nacional. Esta empresa forma parte de la CAPIA (Cámara de la Pequeña Industria del Azuay).

Litargmode considera que su principal competencia son las importaciones de calzado. Además, creen que su distintivo frente a otras fábricas de calzado está en que tiene una buena organización empresarial, excelente atención al cliente y seriedad en cuanto a tiempos de entrega.

Recursos de promoción

La empresa tiene su marca propia, registrada en el IEPI como Litargmode. Disponen de internet adecuado en sus instalaciones, también cuenta con sitio web y página de Facebook, además de tarjetas de presentación y folletos, todos estos desarrollados en español solamente. Asimismo, posee fichas técnicas de sus productos en español.

3.4.1.8.3. Producto

Su producto principal es el calzado femenino, aunque realiza todo tipo de calzado. El ingeniero Anguisaca cree que en el sector del calzado es muy difícil alcanzar cierto grado de diferenciación pues es un producto que puede ser copiado muy fácilmente, o en su defecto, reemplazado por otros modelos similares sin problema.

Aunque Litargmode tiene su propia marca, los directivos están conscientes de que no se ha logrado un posicionamiento de la marca como tal entre los consumidores finales, sino entre las comercializadoras mayoristas y minoristas del sector de calzado.

El costo aproximado de fabricación de un par de zapatos ronda los 16 dólares que cubre costos, fijos, costos variables, mano de obra, material y rechazos. El precio de venta al por mayor promedio es de 20 dólares.

Características

En Litargmode el producto se procesa de principio a fin, importan la materia prima y ensamblan el producto final. El producto no es voluminoso, por lo general sus dimensiones son 30x20x10 cm, no es un producto frágil y el transporte resulta bastante fácil porque no necesita de condiciones especiales para conservar su estado. A pesar de no ser un producto frágil ellos creen que es importante almacenarlo de manera delicada para evitar que se arruine la mercadería.

Materia prima

Los materiales utilizados en esta fábrica son importados desde Brasil principalmente, y desde Colombia en ocasiones esporádicas. El Sr. Anguisaca dice que existen muy buenas relaciones con sus proveedores y que está altamente satisfecho con la calidad en la materia prima.

Disponibilidad

La empresa fabrica alrededor de 700 pares de zapatos diarios, aunque su capacidad productiva al momento con las condiciones actuales es de 1.000 pares diarios. Sobre eso tienen una capacidad de reacción a pedidos extraordinarios de 30%.

Es importante mencionar que si se incrementara mano de obra para usar toda la maquinaria disponible se podría fabricar hasta 1.500 pares diarios; y si se decidiera incrementar maquinaria para ocupar todo el espacio físico disponible se podría incrementar la producción hasta 9.000 pares diarios.

Etiquetado y empaque

El producto va etiquetado con la marca y el INEN que es una norma técnica de requerimiento obligatorio, y empaçado en cartones individuales y colectivos. En este caso

el producto no requiere de un nuevo empaquetado para la exportación sino más bien de un etiquetado más elaborado.

3.4.1.8.4. Logística

La empresa cuenta con ejecutivos de venta directa. En cuanto a logística de transporte la empresa cuenta con camiones propios para la movilización de mercancía.

3.4.1.8.5. Comercio exterior

La empresa no cuenta con personal calificado en otros idiomas, tienen un departamento de importaciones en el que se emplea a dos personas y son estos quienes por lo general atienden a capacitaciones de comercio exterior en especial sobre lo concerniente a cambios en la normativa de importación.

En cuanto a exportaciones, Litargmode no está interesado en llevar su producto al extranjero pues sus directivos creen que para ellos es mejor poner todos sus esfuerzos en crear un producto de calidad que satisfaga al mercado local y poco a poco poder disminuir las importaciones de calzado. Sin embargo, de llegarse a dar el caso de exportar su producto ellos son conscientes que se necesitaría modificaciones en cuanto a hormas y tallas, dependiendo del mercado al que se desee ingresar y, de mano de obra calificada para desarrollar esas labores, lo cual cree que es difícil encontrar en el país.

Los directivos creen que no están sincronizados con entidades o instituciones que pudieran ayudarles en el comercio exterior. Cuentan con proveedores internacionales pero sus clientes son solamente mayoristas nacionales.

3.4.1.8.6. Finanzas

La empresa está obligada a llevar registros contables mensuales. Por otro lado, posee una cuenta bancaria a nombre de la institución y líneas de crédito a mediano y largo plazo. Posee alta elegibilidad para créditos de comercio exterior.

3.4.1.8.7. Calificación *exporaudit*

Área	Puntuación
ENTORNO EMPRESARIAL / 70	61
Administración (25)	25
Consolidación (20)	15
Recursos de promoción (25)	21
PRODUCTO / 115	84
Desarrollo (40)	30
Características (35)	20
Materia Prima (15)	15
Disponibilidad (10)	10
Empaque (15)	9
LOGISTICA / 20	10
COMERCIO EXTERIOR /25	15
FINANCIERO / 20	20
TOTAL, EXPORAUDIT / 250	190

Elaborado por: García; Maurat

3.4.1.9. Entrevista a Iván Patricio Álvarez propietario de *Calzado Chicas*

3.4.1.9.1. Perfil

RUC	0101655918001
Tipo de personería	Persona natural
Tipo de pyme	Pequeña
Producto principal	Mocasín de mujer
Localización	Gran Colombia S/N y Av. Los Cañaris
Persona de contacto	Sr. Iván Álvarez
Teléfono	Celular: 0995956257
Fecha de la entrevista	5 de noviembre de 2017

Elaborado por: García; Maurat

3.4.1.9.2. Entorno empresarial

Este taller de fabricación y venta al por mayor de calzado femenino cuenta con nueve empleados de tiempo completo afiliados al IESS. No se ha creado un organigrama empresarial, pues la empresa es administrada únicamente por el propietario. Además, no dispone de un local comercial para *showcast* ni para la venta al detalle.

Consolidación

El Sr. Álvarez considera que la empresa se encuentra bien posicionada en el mercado, sin embargo, admite que actualmente ha reducido su producción debido a la crisis económica nacional pues dice haber perdido muchos clientes debido a la creciente quiebra de negocios.

Sus clientes son comercializadoras de calzado mayoristas o minoristas que provienen principalmente de las ciudades de Ambato y Cuenca.

Recursos de promoción

Dispone de internet adecuado en sus instalaciones, además posee el sitio web www.creacioneschicas.com, siendo este su principal medio de promoción. También cuenta con tarjetas de presentación y folletos desarrollados en español.

Su marca registrada en el IEPI es *Calzado Mikaela*, la cual se incluye en la etiqueta y empaque del producto.

3.4.1.9.3. Producto

Su principal producto es el calzado mocasín de cuero de mujer.

En este taller se fabrica el producto de principio a fin, por lo que cuentan con fichas técnicas de cada modelo y diseño. La diferenciación de esta empresa es que aquí se produce exclusivamente mocasines, zapato cuya producción no es muy común en otras fábricas. Al dedicarse a un solo tipo de calzado se puede decir que esta es una empresa especializada, lo que le permite crear un producto de excelente calidad y a costos menores que la competencia. El costo aproximado de un par de zapatos mocasín es de 12 dólares, y el precio de venta a mayoristas de 17 dólares.

Características

El producto no es voluminoso ni frágil, y es de fácil transporte y almacenamiento por lo que su distribución resulta bastante sencilla a través de servicios de transporte terrestre, en este caso buses interprovinciales.

Materia prima

La empresa adquiere la materia prima de Cuenca, Quito y Ambato, el propietario considera que el material es de buena calidad, principalmente la proveniente de Ambato. Además, comenta que la materia prima es de alta disponibilidad por lo que se abastece acorde a los pedidos que va obteniendo, y no necesita mantener inventarios o reservas de material.

Disponibilidad

Su producción mensual es de 100 docenas, es decir cinco docenas diarias. En el caso de pedidos extraordinarios, el propietario comenta que no tendría problema en aceptarlos debido a que conseguir mano de obra no es un problema para él, su capacidad de reacción en estos casos asciende a hasta un 40%.

Empaque y etiquetado

Cada par de zapatos se empaqueta en una caja de cartón, y estos a su vez en cartones colectivos para la venta al por mayor. Además, cuenta con una etiqueta en la que se describe la marca y el INEN.

3.4.1.9.4. Logística

El contacto con los clientes es directo, no dispone de agentes vendedores, la negociación y orden se realiza ya sea en persona, vía telefónica o a través de la página web. Su cadena de distribución es corta, vendedor- transporte terrestre - comprador.

3.4.1.9.5. Comercio exterior

La empresa no cuenta con personal calificado en comercio exterior, por tanto, se desconoce sobre los temas referentes al mismo. Además, no asiste a capacitaciones ni mantiene ningún tipo de relación laboral con alguna institución de comercio exterior. Asimismo, ni el propietario ni los trabajadores están capacitados para comunicarse en inglés u otros idiomas.

3.4.1.9.6. Finanzas

La empresa está obligada a llevar contabilidad mensual. Por otro lado, existen cuentas bancarias y líneas de crédito personales en el Banco del Austro.

3.4.1.9.7. Calificación *exporaudit*

Área	Puntuación
ENTORNO EMPRESARIAL / 70	42
Administración (25)	6
Consolidación (20)	20
Recursos de promoción (25)	16
PRODUCTO / 115	78
Desarrollo (40)	26
Características (35)	18
Materia Prima (15)	15
Disponibilidad (10)	10
Empaque (15)	9
LOGISTICA / 20	6
COMERCIO EXTERIOR /25	0
FINANCIERO / 20	14
TOTAL, EXPORAUDIT / 250	140

Elaborado por: García; Maurat

3.4.1.10. Entrevista a la Sra. Bertha Guaraca, de la empresa *Fassioni*

Fassioni es una empresa familiar dedicada a la venta al por mayor y menor de calzado femenino, tiene una amplia trayectoria de treinta y dos años.

3.4.1.10.1. Perfil

RUC	0104194899001
Tipo de personería	Persona natural
Tipo de productor	Micro
Producto principal	Zapato casual de mujer
Localización	Luis Cordero 8-54 y Dávila Chica
Persona de contacto	Sra. Bertha Guaraca

Teléfono	Celular: 0998605948
Fecha de la entrevista	5 de octubre de 2017

Elaborado por: García; Maurat

3.4.1.10.2. Entorno empresarial

Esta empresa no posee un organigrama empresarial al momento, ni objetivos, estrategias o manuales establecidos, sin embargo, está en proceso de desarrollar los mismos con miras a la exportación. En cuanto a recursos humanos, cuenta con una empleada de tiempo completo dedicada a las ventas en el local comercial, tanto ella como la dueña están afiliados en el IESS.

Consolidación

La representante de esta empresa considera que la marca está bien posicionada tanto en el mercado local como en el nacional, ya que constantemente vende su producto a lugares como: Quito, Guayaquil, Riobamba, Santo Domingo, Loja y Latacunga. Además, Fassioni forma parte de la Cámara de Comercio de Cuenca.

Recursos de promoción

El medio más efectivo, y el que ha llevado a la empresa hasta la posición en la que se encuentra, es su página en la red social Facebook, esa es su herramienta principal a pesar de tener una página web. Además, cuenta tarjetas de presentación, pero únicamente en español.

3.4.1.10.3. Producto

Su producto principal es el zapato casual de mujer, el cual, según la entrevistada, se caracteriza y diferencia por su calidad y diseño, particularidades que han llevado a este calzado a distinguirse del resto.

La empresa está dedicada únicamente a la venta de calzado, pero elabora sus diseños para entregárselos a la intermediaria entre esta y los obreros de calzado. No cuentan con fichas técnicas de sus productos puesto que son los fabricantes del calzado quienes elaboran las fichas.

El costo aproximado de un par de zapatos es de 20 dólares; el precio de venta al por menor de 39 dólares y el precio al por mayor de 28 dólares.

Características

El producto no es voluminoso, ni muy frágil, y se almacena en una caja de cartón de dimensiones 12x20x30. Su transporte no es difícil, para grandes cantidades empacan los cartones individuales en uno colectivo y envían sus productos a todo el país a través de la empresa Servientrega, con la que mantiene un convenio.

Empaque y etiquetado

Los pares de zapatos se empacan en cartones individuales y llevan la etiqueta del INEN y la marca Fassioni. No obstante, existen casos en los que los clientes solicitan poner su propia marca, generalmente sucede con los clientes mayoristas.

3.4.1.10.4. Logística

A pesar de que el objetivo a largo plazo de esta empresa es el de exportar, aún no han desarrollado precios en incoterms distintos al de EXW. Asimismo, no cuenta con agentes vendedores y su producto tiene una cadena de comercialización un tanto compleja pues Fassioni es el tercer actor en esta cadena, siendo el producto fabricado por redes de obreros informales, quienes venden a un fabricante legal que a su vez vende a esta empresa mayorista.

3.4.1.10.5. Comercio exterior

Al ser una empresa familiar, la única persona bilingüe es la hija de la Sra. Guaraca. Asimismo, asisten constantemente a talleres de capacitación impartidos por PROECUADOR.

Respecto a las modificaciones que necesitaría el producto para ingresar a mercados internacionales, la empresa considera que no existe mayor complicación debido a que ya han vendido su producto a personas que han llevado el producto al extranjero, y saben que los consumidores finales son clientes latinos por lo que no hay problemas en cuanto a

tallas y hormas. Pero de ser el caso de realizar cambios, no tendrían problema alguno, aunque están conscientes de que involucraría una fuerte inversión

3.4.1.10.6. Finanzas

La empresa lleva contabilidad, contrata a un contador externo mensualmente. Las cuentas bancarias y líneas de crédito están a nombre de la dueña.

3.4.1.10.7. Calificación *exporaudit*

Área	Puntuación
ENTORNO EMPRESARIAL / 70	44
Administración (25)	10
Consolidación (20)	15
Recursos de promoción (25)	19
PRODUCTO / 115	72
Desarrollo (40)	20
Características (35)	18
Materia Prima (15)	15
Disponibilidad (10)	10
Empaque (15)	9
LOGISTICA / 20	9
COMERCIO EXTERIOR /25	11
FINANCIERO / 20	14
TOTAL, EXPORAUDIT / 250	148

Elaborado por: García; Maurat

3.4.1.11. Entrevista al Sr. Fernando Lojano, propietario del taller de fabricación de calzado *Lofac*

Lofac es una empresa dedicada a la fabricación y venta al por mayor de calzado de mujer. Destaca en el sector debido a su capacidad productiva, y la calidad de su producto. Cabe mencionar que la empresa no cuenta con local comercial, debido a que está enfocado únicamente en la venta al por mayor bajo pedido.

3.4.1.11.1. Perfil

RUC	0103911780001
Tipo de personería	Persona natural
Tipo de pyme	Pequeña
Producto principal	Zapato casual de mujer
Localización	Av. Tres de noviembre 2-76 y Av. Jaime Roldós
Persona de contacto	Sr. Fernando Loja
Teléfono	Celular: 0984635372
Fecha de la entrevista	19 de octubre de 2017

Elaborado por: García; Maurat.

3.4.1.11.2. Entorno Empresarial

Lofac emplea a nueve personas actualmente, todas ellas legalmente afiliadas al IESS. A pesar del número de empleados, la empresa no cuenta con organigrama empresarial.

Entre los objetivos planteados a largo plazo, Lofac busca crecer tanto en tamaño como en ventas, para poder construir paulatinamente una planta de calzado, por lo que a corto plazo tiene planificado adquirir nueva maquinaria.

Consolidación

De acuerdo con el Sr. Lojano, la empresa se encuentra en un crecimiento constante, además, cuenta que es muy conocida por buena parte del país, debido a que mensualmente asiste a ferias en otras ciudades del país, lo que le ha permitido aumentar su cartera de clientes, siendo su mayor clientela de Quito, Ambato, Ibarra, y Guayaquil.

Por otro lado, el propietario es socio del Gremio de Calzado Primero de Mayo, sin embargo, dice que la afiliación no le ha traído beneficio alguno.

Recursos de promoción

En sus instalaciones dispone de internet adecuado, lo cual le permite una comunicación rápida y económica con sus proveedores y clientes, además se preocupa por actualizar constantemente su perfil en la red social Facebook, ya que este es el único medio digital

que le permite promocionar el catálogo de sus nuevos productos, pues no cuenta con un portal web para la empresa.

Además, cuenta con tarjetas de presentación y folletos, desarrollados en español, siendo este tipo de publicidad escrita la principal herramienta para darse a conocer en otros lugares del país.

3.4.1.11.3. Producto

En esta empresa se fabrica todo tipo de calzado casual femenino con la marca *Ivanas*, registrada en el IEPI. Cuenta además con fichas técnicas de cada tipo de calzado que produce. Sin embargo, su producto no posee ningún tipo de certificación.

Características

El calzado no es un producto frágil ni voluminoso, por lo que no requiere de un almacenaje delicado. Los factores más destacados del calzado producido por esta empresa son calidad, diseño y confort. A consideración del propietario, sus clientes se sienten satisfechos con su producto debido a la comodidad y durabilidad del mismo.

Materia prima

Lofac se abastece de insumos de calzado principalmente de distribuidores locales, o en su defecto de proveedores en Ambato y Quito. El Sr. Lojano cuenta que realiza sus pedidos con dos semanas de anticipación como mínimo, y solicita grandes cantidades de insumos, pues su política consiste en abastecerse masivamente de materia prima para evitar que el proceso productivo se paralice debido a la falta de suministros. Una vez recibida la materia prima, la almacena en su bodega, y cada día despacha el material necesario para la producción programada.

En cuanto a calidad, el propietario manifiesta que las plantas del zapato y tacos son de un material muy resistente y duradero, pero el cuero sintético que de por sí ya es un material muy delicado, en ocasiones no es de buena calidad, y le cuesta encontrar proveedores nacionales de calidad para este producto.

Disponibilidad

Su producción semanal es de 400 pares, es decir 1600 mensuales, cabe destacar que únicamente fabrican bajo pedido ya que no venden al por menor. En el caso de pedidos extraordinarios, el propietario expresa que no podría aceptar nuevos pedidos fuera de los planificados debido a que por el momento no cuenta con la maquinaria necesaria.

Proceso productivo

A partir del pedido del cliente, el proceso de fabricación inicia con el diseño digital de los zapatos, tarea que realiza un empleado especializado, a continuación se modelan los diseños con ayuda de un programa digital, una vez finalizados los modelos, se imprimen y se entregan a los aparadores; mismos que forman parte de la red de obreros informales, es decir que no figuran como empleados de esta empresa, sino que trabajan en sus casas y luego entregan los cortes en las instalaciones de Lofac. Con dichos cortes cosidos los empleados de la empresa continúan con el armado del zapato y la colocación de la planta y taco, para finalmente empaquetar el producto en cartones individuales.

Costo

El costo de producción de un par de zapatos casual de mujer es de aproximadamente 16 dólares, mientras que el precio de venta aproximado al por mayor es de 22 dólares.

Tabla 13 Detalle de costos de un par de zapatos en Lofac

Detalle	Costo
Mano de obra	5 dólares
Materia prima	5 dólares
Gastos fijos	6 dólares

Fuente: Lofac.

Elaborado por: García; Maurat

Empaque y etiquetado

Cada par de zapatos se empaqueta en una caja de cartón individual, y estos a su vez se

embalan en un cartón más grande en el cual caben 48 unidades. Además, cada zapato lleva la etiqueta en la cual está inscrita la marca y el INEN.

3.4.1.11.4. Logística

Las ventas las realizan de forma directa, ya que el cliente contacta a la empresa telefónicamente, a través de Facebook, o en ciertos casos por las visitas que el propietario realiza a clientes potenciales a nivel nacional, con el fin de ofertar su producto. Para el envío de su producto, opta por el transporte terrestre.

3.4.1.11.5. Comercio exterior

La empresa no cuenta con personal calificado en comercio exterior, por tanto, se desconoce sobre los temas referentes al mismo. Además, no asiste a capacitaciones ni seminarios. Por otro lado, el Sr. Lojano dice tener muy buenas relaciones laborales con el MIPRO, y CALTU Cámara de Calzado de Tungurahua.

3.4.1.11.6. Finanzas

Esta empresa está obligada a llevar contabilidad mensual. Posee cuentas bancarias personales a nombre del Sr Lojano, y también cuenta con una línea de crédito para negocio.

3.4.1.11.7. Calificación *exporaudit*

Área	Puntuación
ENTORNO EMPRESARIAL / 70	48
Administración (25)	13
Consolidación (20)	16
Recursos de promoción (25)	19
PRODUCTO / 115	61
Desarrollo (40)	22
Características (35)	18
Materia Prima (15)	9
Disponibilidad (10)	3
Empaque (15)	9

LOGISTICA / 20	8
COMERCIO EXTERIOR /25	3
FINANCIERO / 20	14
TOTAL, EXPORAUDIT / 250	134

Elaborado por: García; Maurat

3.4.1.12. Entrevista a la Sra. Narcisa Fajardo propietaria de *Mi Lady*

La Sra. Fajardo es propietaria del local comercial de calzado para damas *Mi lady*, que cuenta con calificación artesanal. Esta empresa se dedica a la venta al por menor de calzado femenino.

3.4.1.12.1. Perfil

RUC	0104861471001
Tipo de personería	Persona Natural
Tipo de pyme	Pequeña
Producto principal	Botas y botines de mujer
Localización	Dávila Chica S/N y Luis Cordero
Persona de contacto	Sra. Narcisa Fajardo
Teléfono	
Fecha de la entrevista	5 de noviembre de 2017

Elaborado por: García; Maurat

3.4.1.12.2. Entorno Empresarial

Esta empresa no cuenta con empleados, únicamente contrata de manera informal a una persona como vendedora para los fines de semana. Además, la Sra. Fajardo no se encuentra afiliada al IESS.

Uno de sus objetivos a mediano plazo es abrir un local de venta en la ciudad de Cuenca, ya que la mayoría de sus clientes provienen de esta ciudad y además considera que es un mercado atractivo para su producto. Sin embargo, no cuenta con una planificación ni organización empresarial bien establecida.

Consolidación

De acuerdo con la propietaria, el negocio se encuentra en una posición estable, a pesar de que hace tres años dejó de vender su producto al por mayor debido a la competencia existente en el cantón.

Además, la Sra. Fajardo no pertenece a ningún gremio o asociación y dice que no mantiene ningún tipo de relación con entidades públicas de soporte al comercio.

Recursos de promoción

La empresa cuenta con una pequeña galería de imágenes de sus productos misma que se promociona ocasionalmente a través de una página de Facebook, siendo este el único medio de publicidad digital, además posee tarjetas de presentación desarrolladas en español solamente.

3.4.1.12.3. Producto

Sus productos principales son las botas y botines de mujer. La marca registrada en el IEPI para estos productos es *Mi lady*. El producto no cuenta con fichas técnicas ni certificaciones.

Características

El producto no es voluminoso ni frágil, por tanto, su almacenaje es sencillo. A consideración de la propietaria su calzado es bastante asequible y resalta que constantemente renueva sus modelos para diferenciarse del resto.

Materia prima

La materia prima la adquiere en las distribuidoras del cantón siendo sus proveedores colombianos. La Sra. Fajardo comenta que durante el periodo diciembre- febrero, la disponibilidad de material es escasa, pero considera que abastecerse de sobra en anticipación no es la solución porque corre el riesgo de no utilizar todo el material durante ese tiempo, por tanto, opta por comprar a otros proveedores durante ese periodo, aunque sea a precios mayores.

En cuanto a la calidad, dice que en varias ocasiones le ha llegado material de mala calidad, pero considera que ha adquirido experiencia para elegir mejor a sus proveedores y los insumos que compra. En general, considera que los insumos de origen colombiano con los que trabaja son de buena calidad permitiendo que su calzado sea duradero.

Proceso productivo

La Sra. Fajardo se encarga de adquirir la materia prima, posteriormente entrega los insumos junto con el diseño del zapato a sus dos hermanos: un aparador y un plantador; quienes fabrican el calzado y cobran por unidad pues son obreros informales.

Costo

El precio de venta al público varía entre 26 dólares y 28 dólares. Mientras que el costo aproximado de un par de botas es de 16 dólares, de los cuales 6 dólares corresponden a la mano de obra y 10 dólares se ocupan en materia prima.

Disponibilidad

Mensualmente solicita la fabricación de 156 pares de zapatos, es decir 13 docenas semanales. Dice no tener una capacidad de reacción a pedidos extraordinarios pues por lo general no acepta pedidos, sino que vende lo que tiene en exhibición.

Empaque y etiquetado

Cada zapato lleva la etiqueta con la marca y el INEN y va empacado en cartones individuales blancos.

3.4.1.12.4. Logística

Su cadena de comercialización es corta, vendedor- consumidor final, y no dispone de agentes vendedores ni convenios.

3.4.1.12.5. Comercio exterior

La empresa no cuenta con personal calificado en dos o más idiomas, además desconoce sobre el tema de comercio de exterior, ya que su enfoque es la venta local.

3.4.1.12.6. Finanzas

Lleva registros contables mensualmente. Además, posee cuentas de ahorros personales en el Banco del Austro y en la Cooperativa Alfonso Jaramillo, en donde ha solicitado préstamos con fines personales y empresariales.

3.4.1.12.7. Calificación *exporaudit*

Área	Puntuación
ENTORNO EMPRESARIAL / 70	23
Administración (25)	3
Consolidación (20)	8
Recursos de promoción (25)	12
PRODUCTO / 115	52
Desarrollo (40)	14
Características (35)	18
Materia Prima (15)	11
Disponibilidad (10)	3
Empaque (15)	6
LOGISTICA / 20	3
COMERCIO EXTERIOR /25	0
FINANCIERO / 20	11
TOTAL, EXPORAUDIT / 250	89

Elaborado por: García; Maurat

3.4.1.13. Entrevista a Mónica Sarmiento propietaria de los locales comerciales *Burana y Scarpa*

Burana y Scarpa se dedican únicamente a la venta al por menor de calzado de mujer.

3.4.1.13.1. Perfil

RUC	0104651021001
Tipo de personería	Persona natural
Tipo de pyme	Pequeña
Producto principal	Mocasín de mujer
Localización	Luis Cordero 11-1 y Dávila Chica

Persona de contacto	Sra. Mónica Sarmiento
Teléfono	
Fecha de la entrevista	5 de noviembre de 2017

Elaborado por: García; Maurat

3.4.1.13.2. Entorno empresarial

Esta empresa considerada pequeña por el volumen de sus ventas no cuenta con una organización empresarial establecida pues no tiene empleados y su propietaria no se encuentra afiliada al servicio del IESS. Asimismo, no se ha establecido metas ni objetivos a corto o mediano plazo ni una planificación empresarial.

Consolidación

La propietaria considera que su empresa se encuentra en una posición estable, no obstante, recalca que la situación económica actual del país ha hecho que las ventas disminuyan notablemente. Asimismo, menciona que a pesar de que el cantón es conocido por su calzado, el sector está abandonado ya que no recibe apoyo por parte de las autoridades; ella considera que lo que hace falta es mayor publicidad para el cantón y sus productos.

Al ser una empresa de venta al por menor, no cuenta con clientes dispersos por el país, sus ventas se deben a las visitas de turistas y a sus clientes locales.

Recursos de promoción

No dispone de internet en sus instalaciones, tampoco posee sitio web o redes sociales, pues considera que son medios que permiten a la competencia copiar sus modelos, por lo que opta por vender a través de la aplicación móvil Whatsapp. Cuenta con tarjetas de presentación, desarrolladas únicamente en español.

3.4.1.13.3. Producto

El producto principal de la empresa es el calzado mocasín de mujer. El calzado no posee ningún tipo de certificación, tampoco se ha desarrollado fichas técnicas del mismo. Además, la marca no está registrada en el IEPI.

Características

El calzado no es un producto frágil ni voluminoso, por lo que no requiere de un almacenaje delicado. Los factores más destacados del calzado, a consideración de la propietaria, son calidad, diseño y confort, ella menciona que, al existir una alta competencia en el sector, lo que trata de hacer es cambiar pequeños detalles que hagan que se diferencie del resto, como por ejemplo la planta, los cordones, entre otros.

Materia prima

En lo que respecta a detalles del calzado como cintas, cordones u otros, la propietaria los adquiere en locales del mismo cantón o en el cantón Cuenca. El resto de materiales están a cargo de los trabajadores que elaboran el zapato, quienes generalmente compran en Gualaceo.

Proceso productivo

La empresa entrega notas de pedido, con los detalles del zapato que requiere, a dos trabajadores, quienes laboran en sus respectivas casas, es decir son trabajadores informales. Ellos en un tiempo máximo de ocho días entregan el pedido y reciben el pago por el trabajo realizado.

Costo

El costo de producción de un par de zapatos mocasín es de 18 dólares, y el precio de venta al público es de 30 dólares.

Empaque y etiquetado

Cada par de zapatos lleva etiqueta solamente con el INEN ya que no cuenta con marca, y se empaca en una caja de cartón blanca.

3.4.1.13.4. Logística

La venta es directa, vendedor-consumidor final, no trabaja con agentes vendedores.

3.4.1.13.5. Comercio exterior

La empresa no cuenta con personal calificado en comercio exterior, por tanto, se desconoce sobre los temas referentes al mismo. Además, la propietaria no asiste a capacitaciones sobre el tema.

3.4.1.13.6. Finanzas

La empresa está obligada a llevar contabilidad mensual. Además, la cuenta bancaria en el banco del Austro está a nombre de la propietaria mas no de la empresa. No posee líneas de crédito.

3.4.1.13.7. Calificación *exporaudit*

Área	Puntuación
ENTORNO EMPRESARIAL / 70	12
Administración (25)	0
Consolidación (20)	6
Recursos de promoción (25)	6
PRODUCTO / 115	36
Desarrollo (40)	3
Características (35)	18
Materia Prima (15)	9
Disponibilidad (10)	3
Empaque (15)	6
LOGISTICA / 20	3
COMERCIO EXTERIOR /25	0
FINANCIERO / 20	11
TOTAL, EXPORAUDIT / 250	65

Elaborado por: García; Maurat

3.4.1.14. Entrevista a la Diseñadora Grace Cabrera, propietaria de la microempresa *Bela*

Grace Cabrera se dedica a la fabricación y comercialización de calzado de mujer. Dispone de un local comercial en la ciudad de Cuenca y, en Gualaceo.

3.4.1.14.1. Perfil

RUC	0105805212001
Tipo de personería	Persona natural
Tipo de productor	Micro
Producto principal	Calzado de mujer
Localización	Dávila Chica y Luis Cordero
Persona de contacto	Grace Cabrera
Teléfono	Celular: 0987826113
Fecha de la entrevista	5 de octubre de 2017

Elaborado por: García; Maurat

3.4.1.14.2. Entorno empresarial

El negocio es administrado únicamente por la propietaria quien está afiliada al IESS, pero no cuenta con empleados. Sin embargo, tiene planteados objetivos y estrategias a largo plazo, ya que lo que aspira es exportar su producto. Además, *Bela* posee el RUA (Registro único artesanal).

Consolidación

La Diseñadora Grace Cabrera considera que su negocio está aún en proceso de crecimiento, ya que todavía existen detalles que se deben mejorar. No obstante, cree que su empresa tiene un buen prestigio y es conocida por buena parte de la provincia. Sus clientes están dispersos por Quito, Guayaquil y Cuenca.

La empresa no pertenece a ningún gremio o asociación, pero mantiene buenas relaciones laborales con PROECUADOR.

Recursos de promoción

Bela a más de ser el nombre comercial de la empresa es la marca registrada en el IEPI. Dispone de internet adecuado para manejar las redes sociales de Facebook e Instagram, las cuales son las herramientas principales para promocionar su calzado. Además, ha desarrollado folletos y tarjetas de presentación en español.

3.4.1.14.3. Producto

Su producto principal es el calzado de vestir de mujer. Su especialización son los pedidos personalizados, es decir exclusivos, como por ejemplo el diseño y fabricación de un par de zapatos de novia a gusto del cliente. A pesar de que la empresa considera que posee buenas características como calidad, actualmente no cuenta con ninguna certificación.

Sobre competitividad, considera que no tiene competencia directa en la producción de zapatos personalizados, sino en la producción por serie, es decir, por docenas de un mismo modelo de zapatos.

Características

En cuanto a calidad y diseño, la empresa está innovando constantemente de manera que su calzado se pueda diferenciar del resto, por ejemplo, la plataforma del zapato posee una figura de corazón, y además esta particularidad está registrada en el IEPI. Así también, actualmente está llevando a cabo un proyecto de diseño de nuevos tacos, y para esto está trabajando en conjunto con una fábrica de calzado de Madrid, España.

Al ser una marca que pretende exportar su producto, está consciente de que se debería realizar modificaciones a las hormas y tallas, pues el mercado internacional posee diferentes características.

Materia prima

Para pedidos en docenas son los obreros los encargados de adquirir la materia prima, pero cuando se trata de pedidos personalizados, es la propietaria la encargada de entregar el material específico a dichos obreros.

Proceso productivo

La empresa no posee fábrica propia, sino que trabaja con obreros a quienes les entrega los diseños y fichas técnicas del calzado, y les paga por cada pedido. Entonces, son los obreros los que fabrican el calzado y entregan el pedido en cajas individuales de cartón. Una vez recibidos los pedidos se añade la marca *Bela* y el INEN.

Costo

El costo de un par de zapatos especializado varía entre 24 dólares y 30 dólares; y el precio de venta puede ser de 45 dólares hasta 75 dólares.

Disponibilidad

La producción mensual es de 100 pares de zapatos personalizados y 300 pares en serie. De existir pedidos extraordinarios lo máximo que podría llegar a producir en un mes, con el número de obreros con los que trabaja actualmente, serían 200 pares en zapatos personalizados, es decir 100 pares más; y en zapatos por serie hasta 500 pares.

Empaque y etiquetado

El calzado para la venta al público se entrega en una caja de cartón y en una funda de plástico. Y para las entregas de calzado personalizado, se empaca en una funda de tela que sirve para conservar mejor el zapato. Para la venta al por mayor, empaca las cajas en un cartón grande y lo embalan con cinta transparente.

3.4.1.14.4. Logística

Para los envíos nacionales, el mejor medio de transporte es el terrestre, específicamente trabaja con la empresa Servientrega con quien mantiene un convenio. No dispone de agentes vendedores, ya que cree que lo más óptimo hoy en día es trabajar vía internet.

3.4.1.14.5. Comercio exterior

La diseñadora Cabrera es bilingüe pues habla español e inglés, mas no está calificada en comercio exterior, pero asiste a las capacitaciones que ofrece PROECUADOR. Ella no ha desarrollado precios en incoterms, pero tiene conocimiento de los mismos y espera poder hacerlo más adelante.

Actualmente se puede decir que sus proveedores se están internacionalizando, ya que como se mencionó anteriormente, está trabajando con una empresa española.

3.4.1.14.6. Finanzas

La empresa no está obligada a llevar contabilidad. Además, no cuenta con cuenta bancaria a nombre de la empresa, sino únicamente una cuenta personal, bajo la cual posee línea de crédito.

3.4.1.14.7. Calificación *exporaudit*

Área	Puntuación
ENTORNO EMPRESARIAL / 70	44
Administración (25)	10
Consolidación (20)	13
Recursos de promoción (25)	21
PRODUCTO / 115	80
Desarrollo (40)	28
Características (35)	18
Materia Prima (15)	15
Disponibilidad (10)	10
Empaque (15)	9
LOGISTICA / 20	15
COMERCIO EXTERIOR /25	11
FINANCIERO / 20	18
TOTAL, EXPORAUDIT / 250	168

Elaborado por: García; Maurat

3.4.1.15. Entrevista a la Sra. Sonia Salinas propietaria de *Gino Zanetti*

Gino Zanetti es una empresa de venta al por mayor y menor de calzado femenino y masculino fabricado a partir de cuero natural y sintético.

3.4.1.15.1. Perfil

RUC	0101757847001
Tipo de personería	Persona natural
Tipo de pyme	Pequeña
Producto principal	Calzado casual de mujer

Localización	Dávila Chica 9-39 y Luis Ríos Rodríguez
Persona de contacto	Sra. Sonia Salinas
Teléfono	2255833
Fecha de la entrevista	20 de septiembre de 2017

Elaborado por: García; Maurat

3.4.1.15.2. Entorno empresarial

Esta empresa emplea a cuatro personas como vendedores, de estos, dos están debidamente afiliados al seguro social y los otros dos son empleados a medio tiempo sin afiliación. Además, no dispone de un organigrama empresarial, manuales, reglamentos o estatutos, tampoco cuentan con objetivos o estrategias establecidas a mediano o corto plazo.

Consolidación

La Sra. Salinas considera que su empresa se encuentra en una posición estable y que tiene un buen reconocimiento y prestigio a nivel local. La mayor parte de su clientela es de la ciudad de Quito, aunque también provienen de Cuenca y Loja. Al momento no pertenece a ningún gremio o asociación.

Recursos de promoción

En este sentido la empresa se mantiene a la vanguardia en técnicas de mercadeo a través de medios sociales como Facebook, Instagram y Twitter. Además, posee un portal web interactivo en el cual se puede comprar sus productos en línea. Gino Zanetti a más de ser el nombre comercial, es la marca del calzado, misma que se encuentra registrada en el IEPI. También cuenta con tarjetas de presentación en español.

3.4.1.15.3. Producto

Su producto principal es el calzado casual para dama, siendo productos secundarios los zapatos para caballero y niños.

El producto no cuenta con certificaciones. Este se vende en envases de cartón individual y bolsas selladas de la empresa y en cartones colectivos al por mayor, además los zapatos llevan una etiqueta con la marca y el INEN.

3.4.1.15.4. Logística

La empresa envía mercadería a otras ciudades del país a través de Servientrega, por otro lado, no cuenta con una distribución comercial madura, sino que su local de venta en Gualaceo y su página web sirven como galería de sus productos para la venta tanto al por mayor como al por menor.

3.4.1.15.5. Comercio exterior

En este aspecto, la empresa no cuenta con personal calificado en temas de comercio exterior, sin embargo, la Sra. Salinas nos cuenta que su hijo se encuentra cursando sus estudios en esta rama y que además domina el idioma inglés. Por otro lado, dice tener muy buenas relaciones con instituciones como la Municipalidad de Gualaceo y PROECUADOR.

3.4.1.15.6. Finanzas

Esta entidad lleva contabilidad mensual debido a su calificación como empresa pequeña por el volumen de sus ventas. En cuanto a temas bancarios y crediticios la Sra. Salinas prefirió mantener la información privada.

3.4.1.15.7. Calificación *exporaudit*

Área	Puntuación
ENTORNO EMPRESARIAL / 70	50
Administración (25)	10
Consolidación (20)	15
Recursos de promoción (25)	25
PRODUCTO / 115	81
Desarrollo (40)	23
Características (35)	18
Materia Prima (15)	15
Disponibilidad (10)	10
Empaque (15)	15
LOGISTICA / 20	20

COMERCIO EXTERIOR /25	20
FINANCIERO / 20	3
TOTAL, EXPORAUDIT / 250	174

Elaborado por: García; Maurat

3.4.1.16. Entrevista al Sr. Marcelo León, propietario de *Belissa*

Belissa es una empresa pequeña dedicada a la venta al por menor de calzado de mujer. Está ubicada en las calles Dávila Chica y Luis Cordero.

3.4.1.16.1. Perfil

RUC	0101701688001
Tipo de personería	Persona Natural
Tipo de pyme	Pequeña
Producto principal	Calzado de mujer
Localización	Sr. Marcelo León
Persona de contacto	Dávila Chica S/N Luis Cordero
Teléfono	2256144
Fecha de la entrevista	25 de octubre de 2017

Elaborado por: García; Maurat

3.4.1.16.2. Entorno empresarial

La empresa cuenta con un empleado dedicado a la venta en el local comercial. No existe organigrama empresarial, pues es un negocio familiar, y tampoco posee manuales o flujogramas. Lo que planea a futuro es abrir otro local comercial o ampliar el que posee, sin embargo, no es un plan concreto.

Consolidación

El propietario comenta que sus ventas se han visto afectadas debido al cierre de la vía Descanso-Gualaceo, pues la afluencia de turistas ha disminuido notoriamente. No obstante, considera que su negocio está bien posicionado en el mercado puesto que las personas buscan su marca, debido a la calidad del calzado.

El enfoque principal es la venta al por menor, por lo que no posee clientes mayoristas. Asimismo, el Sr. León no pertenece a ningún gremio o asociación, pues no está interesado en asociarse.

Recursos de promoción

La marca registrada en el IEPI es *Belissa*. La empresa dispone de internet adecuado en sus instalaciones, pero no posee sitio web o redes sociales, pues a consideración del propietario son un medio para que la competencia copie sus diseños. Posee tarjetas de presentación, únicamente desarrolladas en español.

3.4.1.16.3. Producto

Su principal producto es el calzado casual femenino.

Características

No es un producto voluminoso ni pesado, pero su almacenaje requiere de cierto cuidado para preservar su calidad, en especial los zapatos de cuero natural para evitar rasguños.

Costo

El costo de un par de zapatos de cuero sintético es de alrededor de 20 dólares y el precio de venta al público de 30 dólares. Por otro lado, el costo de un par de zapatos fabricado en cuero natural es de aproximadamente 30 dólares y el precio de venta de ronda los 45 dólares.

Empaque y etiquetado

Cada zapato lleva la etiqueta del INEN y la marca *Belissa*; se empaca en una caja de cartón y se entrega en una funda plástica personalizada con la marca de la empresa y la información de contacto.

3.4.1.16.4. Logística

La empresa dispone únicamente de local comercial, por lo tanto, su cadena de comercialización es: vendedor-consumidor final.

3.4.1.16.5. Comercio exterior

Belissa no cuenta con personal calificado en comercio exterior, por tanto, desconoce sobre temas referentes al mismo. Además, no asiste a capacitaciones ni mantiene ningún tipo de relación laboral con alguna institución de comercio exterior.

3.4.1.16.6. Finanzas

La empresa no está obligada a llevar contabilidad, únicamente presenta la declaración mensual ante el SRI. El propietario posee una cuenta bancaria y línea de crédito en el Banco de Guayaquil.

3.4.1.16.7. Calificación *exporaudit*

Área	Puntuación
ENTORNO EMPRESARIAL / 70	26
Administración (25)	6
Consolidación (20)	9
Recursos de promoción (25)	11
PRODUCTO / 115	65
Desarrollo (40)	20
Características (35)	18
Materia Prima (15)	15
Disponibilidad (10)	3
Empaque (15)	9
LOGISTICA / 20	8
COMERCIO EXTERIOR /25	0
FINANCIERO / 20	20
TOTAL, EXPORAUDIT / 250	119

Elaborado por: García; Maurat

3.4.1.17. Entrevista al Sr. Santiago Lituma propietario de un taller artesanal de calzado

El Sr. Santiago Lituma es propietario de una pequeña fábrica de calzado artesanal, situada en la calle 9 de octubre S/N y Circunvalación. Su producto está destinado principalmente a la venta al por menor en el local comercial de su esposa ubicado en el mismo cantón.

3.4.1.17.1. Perfil

RUC	0100923150001
Tipo de personería	Persona Natural
Tipo de productor	Micro
Producto principal	Calzado de mujer
Localización	Av. 9 de octubre S/N y Circunvalación
Persona de contacto	Sr. Santiago Lituma
Teléfono	Celular: 0983452778
Fecha de la entrevista	10 de octubre de 2017

Elaborado por: García; Maurat

3.4.1.17.2. Entorno empresarial

La empresa cuenta con dos empleados legalmente afiliados al IESS. El propietario relata que, en caso de necesitar mano de obra, opta por contratar a dos o tres personas por unos días, pero esto es ocasional. No existe organigrama empresarial pues es un negocio pequeño.

Consolidación

El propietario considera que su producción ha disminuido notoriamente, por lo que la empresa no se encuentra consolidada totalmente. Además, no posee clientes de otros lugares, únicamente produce para locales del mismo cantón. El Sr. Lituma pertenece al Gremio Primero de Mayo, pero menciona que dicha asociación no cumple con ninguna función que tenga objeto de ayuda a los zapateros de Gualaceo.

Recursos de promoción

La empresa fabrica para ciertas marcas, pero no posee una marca propia. Dentro de sus instalaciones dispone de internet, pero no posee redes sociales ni otro medio que le ayude a publicitar su producto.

3.4.1.17.3. Producto

Su principal producto es el calzado para mujer. No posee fichas técnicas, ni certificaciones. A consideración del propietario, su calzado es de excelente calidad y posee diseños exclusivos.

Materia prima

El Sr. Lituma comenta que la materia prima con la que trabaja es de origen chino, dicha materia la adquiere de grandes distribuidoras localizadas en Quito y Guayaquil, mismas que obtienen la mercadería en Colombia. Además, menciona que en ocasiones extraordinarias ha preferido negociar directamente con los proveedores colombianos y ha realizado compras sin intermediarios, pues en reiteradas veces ha viajado a Bogotá con fines empresariales, por lo que, mantiene buenas relaciones con los mismos. En situaciones de emergencia compra material en tiendas locales.

El costo aproximado de un par de zapatos de mujer es de 16 dólares, del cual 10 dólares corresponde a material y los 6 dólares restantes a mano de obra. El precio de venta es de 18 dólares.

Características

El producto no es voluminoso ni frágil, por lo que su distribución es fácil, además solo realiza ventas locales por lo que utiliza su propio vehículo para transportar el calzado.

Disponibilidad

El taller de calzado cuenta con una troqueladora, tres máquinas de costura y una dobladora de cortes. Diariamente produce dos docenas de pares. En caso de pedidos extraordinarios,

el propietario menciona que contrataría informalmente a más trabajadores, pues con la maquinaria que posee podrían trabajar hasta 10 personas.

Empaque y etiquetado

Cada par de zapato se empaqueta en una caja de cartón, y cada zapato lleva la etiqueta del INEN, en donde consta el nombre del artesano.

3.4.1.17.4. Logística

El contacto con los clientes es directo, sus principales compradores son mayoristas locales. Su cadena de distribución es corta, vendedor-mayorista.

3.4.1.17.5. Comercio exterior

La empresa no cuenta con personal calificado en comercio exterior. Además, no asiste a capacitaciones ni mantiene ningún tipo de relación laboral con alguna institución de comercio exterior.

Por el momento sus proveedores se están internacionalizando, pues algunos de sus proveedores de materia prima son colombianos.

3.4.1.17.6. Finanzas

La empresa lleva registros contables. Además, las cuentas bancarias y líneas de crédito están a nombre del propietario.

3.4.1.17.7. Calificación *ex post* audit

Área	Puntuación
ENTORNO EMPRESARIAL / 70	12
Administración (25)	3
Consolidación (20)	6
Recursos de promoción (25)	3
PRODUCTO / 115	57
Desarrollo (40)	11

Características (35)	18
Materia Prima (15)	13
Disponibilidad (10)	6
Empaque (15)	9
LOGISTICA / 20	6
COMERCIO EXTERIOR /25	0
FINANCIERO / 20	11
TOTAL, EXPORAUDIT / 250	86

Elaborado por: García; Maurat

3.4.2. Sector artesanal

3.4.2.1. Entrevista a la Sra. Digna Zapatanga, presidenta de la Asociación Artesanal de Turismo Comunitario Bacpancel

3.4.2.1.1. Perfil

RUC	019038092001
Tipo de personería	Sociedad
Tipo de productor	Micro
Producto principal	Sombreros de Paja Toquilla
Localización	San Juan -2.96985611, -78.82995685
Persona de contacto	Sra. Digna Zapatanga
Teléfono	Celular: 0986821817
Fecha de la entrevista	4 de octubre de 2017

Elaborado por: García; Maurat

3.4.2.1.2. Entorno Empresarial

Esta asociación a más de recibir a turistas extranjeros interesados en el turismo comunitario se dedica a la elaboración de artesanías, en especial sombreros y joyeros de paja toquilla.

En cuanto al servicio turístico, la asociación ha establecido un acuerdo con una agencia de viajes de la ciudad de Cuenca, para la venta de tours de turismo comunitario de una duración de 8 a 15 días, con destino a la parroquia San Juan. Este tour incluye:

- el transporte desde Cuenca hasta la comunidad de Bacpanzel en San Juan, la estadía en un hostel ubicado en San Juan centro,
- un guía / traductor,
- la visita a la Asociación Artesanal en donde se puede apreciar todo el proceso de elaboración del sombrero de paja toquilla entre otras artesanías, y
- la experiencia de presenciar la vida cotidiana de los habitantes del sector, en este sentido miembros de la asociación se dividen las responsabilidades para con los turistas y se turnan para mostrar las diversas actividades diarias que realizan, como la siembra y cosecha, cría de animales, labores del hogar y demás.

Cada mes la asociación recibe alrededor 10 a 20 turistas, los cuales conforman la clientela principal para la asociación. La Sra. Zapatanga cuenta que por lo general son los turistas quienes les hacen pedidos una vez que vuelven a sus lugares de residencia, “ellos nos hacen los pedidos para sus negocios allá y nosotros les mandamos por correos del Ecuador, últimamente mandamos 150 sombreros a Italia”.

Por otro lado, en cuanto a la actividad productiva de la asociación, se puede decir que el sombrero de paja toquilla se ha convertido en su producto principal desde hace dos años, para su elaboración la asociación compra la materia prima, paja, en grandes cantidades la prepara y vende a sus socias a un precio menor que el de los minoristas permitiéndoles tener costos de producción menores. Cabe mencionar que la asociación sirve como un centro de acopio de los sombreros en campana que tejen las socias y es allí en donde posteriormente se le da los acabados.

Es decir, la asociación compra los sombreros en campana a las socias por un precio estándar en relación con el grado de calidad del sombrero, sin embargo, debido a que estas artesanas llevan poco tiempo en el tejido de sombreros solo realizan productos de grado cero a tres. La tabla 14 muestra los precios internos manejados por la asociación.

Tabla 14 Costo de un sombrero de paja toquilla conforme a su grado

Grado	Costo para asociación
0	6 dólares
1	7 dólares
2	8 dólares
2.5	9 dólares
3	10 dólares

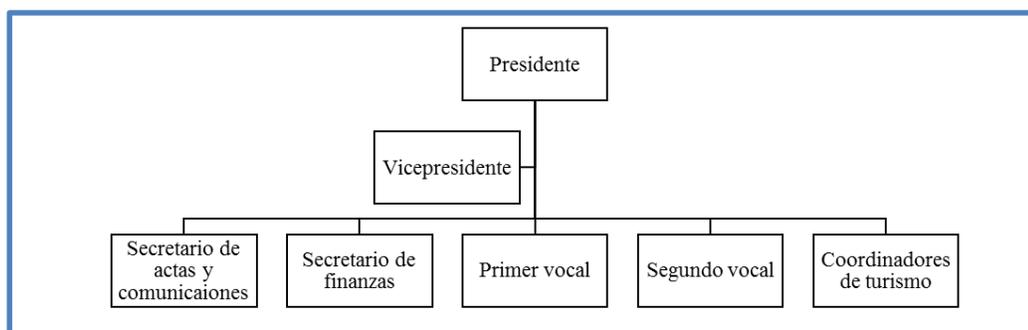
Fuente: Asociación Artesanal de Turismo Comunitario Bacpanel.

Elaborado por: García; Maurat.

Administrativo

Formada como persona jurídica en el año 2012, en la actualidad cuenta con 30 socios activos sin afiliación alguna al seguro social. Esta asociación ha elaborado una misión y visión, al igual que normas y reglas internas, todo esto consta en los estatutos de la organización, además cuentan con un organigrama completamente funcional que se puede apreciar en la siguiente ilustración.

Ilustración 13 Organigrama empresarial de la Asociación de Turismo Comunitario Bacpanel



Fuente: Asociación Artesanal de Turismo Comunitario Bacpanel.

Elaborado por: García; Maurat.

Consolidación

La Sra. Zapatanga considera que la asociación se encuentra bien consolidada y en una

posición estable en la parroquia de San Juan, dice tener clientes en Cuenca, Guayaquil, Quito e incluso haber llegado a enviar su producto al continente europeo en varias ocasiones.

Su principal competencia es la Asociación María Auxiliadora perteneciente al cantón Sígsig, la cual reconoce, está bastante más desarrollada pues ya exporta sombreros y artículos de paja toquilla.

Recursos de promoción

Actualmente se encuentran en medio del proceso de registro en el IEPI de la marca ‘Sombreros de Paja Toquilla Bacpancel’ y han desarrollado tarjetas de presentación en dos idiomas español y francés, debido a que la mayoría de turistas que los visitan provienen de Francia. No obstante, la asociación no dispone de internet adecuado, ni de página web o red social alguna.

3.4.2.1.3. Producto

Aunque las socias elaboran y venden adornos y joyeros a base de paja toquilla, su producto principal es el sombrero de paja toquilla terminado de grado cero a tres, el cual es tejido individualmente en los hogares de las socias quienes llevan el sombrero en campana a las instalaciones de la asociación, en donde se lo procesa a base de químicos y se le da los acabados.

Materia Prima

La materia prima *Carludovica Palmata*, comúnmente conocida como *paja toquilla* se compra por bultos a proveedores de la provincia de Santa Elena que llegan a vender el producto en Gualaceo.

Cada bulto cuesta 350 dólares y contiene 3.200 tallos de paja verde que tienen que ser preparados para que estén aptos para tejer, para esto se ponen los tallos a secar con azufre en un cuarto oscuro de madera durante toda la noche, luego sacan la paja, la lavan y la ponen a secar por el día, repiten este proceso por tres noches y la paja esta apta para el tejido. En este tema, cabe recalcar que uno de los beneficios que reciben las socias es que

pueden comprar el tallo de paja listo para tejer, a 25 centavos, mientras que en otros lugares tiene un precio de 35 centavos. Debido a que los pedidos de paja demoran alrededor de 15 días en llegar a Gualaceo, la asociación ve conveniente tener siempre una reserva de paja en su bodega por si llega a haber escases del producto.

Otros insumos necesarios para la elaboración del sombrero son: azufre, agua oxigenada, trípoli¹, y sulfito de sodio², los cuales resultan fáciles de conseguir pues se venden en varias distribuidoras de químicos para industria en Gualaceo y Cuenca.

Proceso productivo

Primero las socias compran la materia prima en la asociación y se dedican al tejido en sus hogares, antes de comenzar a tejer deben deshebrar la paja y escoger solo las hebras flexibles y de igual grosor; aunque el tiempo promedio necesario para tejer un sombrero grado tres es de 10 horas, las artesanas suelen demorar de dos a tres días en hacerlo pues dedican su tiempo a otras actividades del hogar. Una vez finalizado el tejido del sombrero la artesana lo lleva a la asociación para ser terminado, allí el primer paso es el *blichado* o blanqueado.

Aunque el sombrero de paja toquilla tiene varias tonalidades de color, los más conocidos son el ‘natural’ y el ‘blanco’. Para darle el color blanco, característico del *Panama Hat*, este debe pasar varios días en químicos. Como es lógico este proceso se realiza por docenas y no por unidad, es así que para ocho docenas de sombreros se mezcla 80 litros de agua, 20 litros de agua oxigenada y seis libras de trípoli en un tanque de metal con regulador de temperatura manteniendo la mezcla a 40°C por el día y 50°C por la noche, los sombreros deberán permanecer en la mezcla por ocho días. En cambio, si se desea elaborar sombreros de color natural es necesario dejar los sombreros en la misma solución solamente durante 24 horas. Tener en cuenta que, 40 litros de agua oxigenada tienen un valor de 80 dólares y 90 libras de trípoli tiene un valor de 25 dólares.

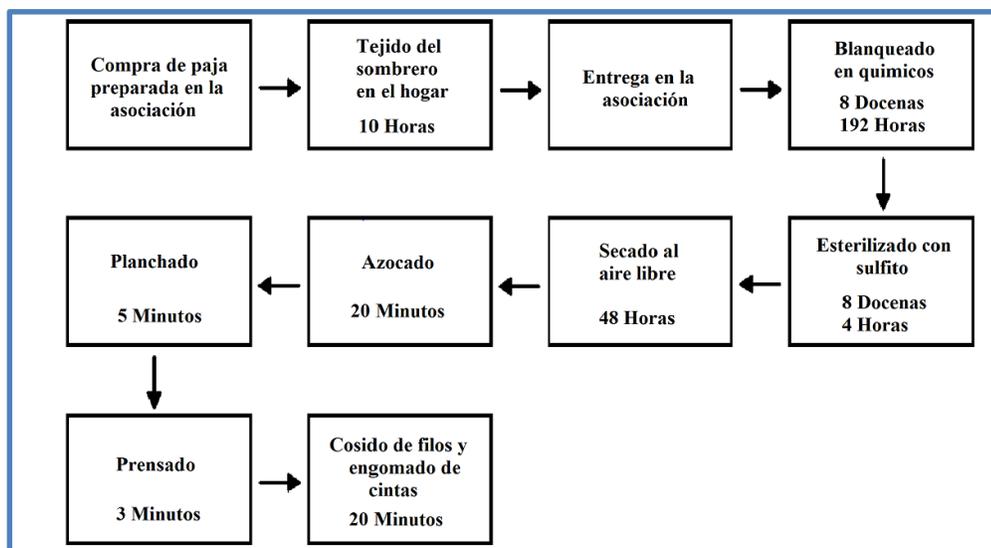
¹ Se trata de un ácido silícico en estado cristalino. Geológicamente es una sílice SiO₂, derivada bien de la descomposición o alteración de la piedra caliza. <http://www.tierrasindustrialeshyd.com/tripoli.html>

² Sal mineral u orgánica del ácido sulfuroso. Los sulfitos se emplean como antioxidantes en la industria alimentaria. <https://boletinagrario.com/ap-6,sulfito,199.html>

Luego es necesario esterilizar los sombreros de los químicos utilizados para su blanqueado, por lo que se debe sumergir los sombreros en una mezcla de agua y sulfito durante cuatro horas, para las ocho docenas se utiliza 50 litros de agua y dos cucharadas de sulfito. Posteriormente se debe dejar secar los sombreros al sol por dos días.

Finalizado el proceso de teñido se procede a estirar las hebras sueltas del sombrero para apretar el tejido y poder cortarlas, a esto se le denomina azocado y toma un tiempo promedio de 20 minutos por sombrero. Luego, se debe planchar la falda del sombrero con planchas a carbón durante cinco minutos; una vez realizado esto, el sombrero debe pasar a la máquina de prensado para darle el modelo deseado, esto toma aproximadamente 40 segundos, pero debe hacerse tres veces; finalmente se cosen los filos y engoman las cintas lo que demora otros 20 minutos. Es decir, tomará aproximadamente 50 minutos terminar completamente un sombrero una vez blanqueado. A continuación, se aprecia el flujograma de procesos.

Ilustración 14 Flujograma para elaboración del sombrero de paja toquilla



Fuente: Asociación Artesanal de Turismo Comunitario Bacpancel.

Elaborado por: García; Maurat.

Características

Las dimensiones externas del producto son de aproximadamente de 30 cm de largo y ancho x 15cm de alto; la dimensión interna o diámetro en centímetros será igual a la talla del sombrero que va de 54 a 62, aumentando en números pares.

Este producto es altamente frágil debido a que la paja es delicada. Sin embargo, su transporte resulta bastante sencillo pues se empacan en cartones rectangulares y pueden ser trasladados en cualquier medio de transporte.

Los sombreros no necesitan de modificaciones para ser exportados, no obstante, la Sra. Zapatanga admite que les falta mucha capacitación y recursos antes de poder exportar su producto, pues el único motivo por el que sus sombreros han llegado al extranjero es debido a las compras o pedidos de turistas que los visitan. Además, el producto ofrecido por la asociación no posee ningún tipo de certificación al momento.

Costo

El costo de un sombrero grado tres terminado es de 15 dólares, el detalle de los costos de una unidad se explica en la tabla 15.

Tabla 15 Detalle de costos de un sombrero grado tres

Detalle	Costo
Compra del sombrero a la artesana	10 dólares
Pago a artesana por realizar terminados en la asociación	2 dólares
Costo de materiales para terminados	3 dólares

Fuente: Asociación Artesanal de Turismo Comunitario Bacpancel.

Elaborado por: García; Maurat.

Los precios de venta al público varían: para un turista nacional el precio es de 20 dólares EXW, mientras que para un turista extranjero el precio es 25 dólares EXW.

Disponibilidad

La capacidad productiva es de 200 sombreros blancos o de 500 sombreros color natural al mes. En el caso de los sombreros blancos su capacidad de reacción ante pedidos extraordinarios es nula, sin embargo, podrían elaborar hasta 200 sombreros más al natural.

A nivel nacional el sombrero de paja toquilla no es considerado como un producto estacional, sin embargo, si lo es para los turistas europeos debido a las estaciones del año.

Empaque y etiquetado

Para venta al detalle, el sombrero se vende en una bolsa de plástico, pero para la venta al por mayor se apilan unos sobre otros poniendo un casco entre cada cinco unidades y los colocan en cajas de cartón largas con capacidad de hasta 70 sombreros.

El sombrero va con una etiqueta que contiene la marca en trámite *Sombreros de Paja Toquilla Bacpancel* y la talla.

3.4.2.1.4. Logística

Las socias no tienen conocimiento de los incoterms por lo que no han desarrollado precios en estos términos, pero se considera que el precio de venta a extranjeros de 25 dólares es EXW.

No han desarrollado un canal de distribución para el producto, pero poseen un local de exhibición y venta en el sector centro de San Juan. Cabe mencionar que cuando tienen pedidos para el extranjero acuden a Correos del Ecuador para los envíos, siendo el comprador quien corre con todos los gastos.

3.4.2.1.5. Comercio exterior

La asociación no cuenta con personal calificado en otros idiomas, para comunicarse con los turistas lo hacen a través de los traductores que siempre acompañan a los mismos. Tampoco poseen socios capacitados en comercio exterior, y no han asistido a talleres o capacitaciones respecto a este tema.

La Sra. Zapatanga recalca que la asociación tiene muy buenas relaciones con el Gobierno Parroquial y el Municipio de Gualaceo los cuales les ayudan con la promoción y captación de turistas, y el Ministerio de Agricultura y Ganadería que brinda capacitaciones mensuales a los socios en temas de cultivos agroecológicos.

3.4.2.1.6. Finanzas

La organización está obligada a llevar contabilidad mensual, para la realización de ese trámite paga a una contadora externa.

Además, la organización tiene una cuenta corriente en la ‘Cooperativa Jardín Azuayo’ bajo el nombre de la asociación. Por el momento los socios no ven conveniente recurrir a créditos bancarios, pero consideran que sí podrían obtener uno ya que siempre reciben llamadas de cooperativas de ahorro y crédito.

3.4.2.1.7. Calificación *exporaudit*

Área	Puntuación
ENTORNO EMPRESARIAL / 70	52
Administración (25)	21
Consolidación (20)	18
Recursos de promoción (25)	13
PRODUCTO / 115	70
Desarrollo (40)	23
Características (35)	24
Materia Prima (15)	11
Disponibilidad (10)	3
Empaque (15)	9
LOGISTICA / 20	5
COMERCIO EXTERIOR /25	15
FINANCIERO / 20	11
TOTAL EXPORAUDIT / 250	153

Elaborado por: García; Maurat

3.4.2.2. Entrevista al Sr. Sebastián Guillén, macanero informal.

3.4.2.2.1. Perfil

RUC	Sin RUC
Tipo de personería	No aplica
Tipo de productor	Micro
Producto principal	Macana
Localización	Vía Gualaceo. Sector San Pedro de los Olivos
Persona de contacto	Sr. Sebastián Guillen
Teléfono	Celular: 0998732054
Fecha de la entrevista	19 de septiembre de 2017

Elaborado por: García; Maurat

3.4.2.2.2. Entorno

El Sr. Sebastián Guillen es uno de los 40 macaneros informales que existe en el cantón Gualaceo, es decir no posee RUC, ni está afiliado al seguro social. Básicamente se dedica al tejido de la macana con el entusiasmo de mantener vivo el conocimiento ancestral que le enseñaron sus padres.

3.4.2.2.3. Producto

Su producto principal es la macana como chale o bufanda, pero además mandan a confeccionar ponchos con las macanas que tejen.

Aunque el Sr. Guillen se dedica al tejido junto con su madre, su producción es bastante baja puesto que ambos dedican solo horas esporádicas a esta actividad, esto debido a que también realizan trabajos del campo y del hogar para poder mantener a su familia pues el tejido brinda muy pocos ingresos a esta familia. Las pocas macanas que elaboran las llevan a distintos locales de los mercados artesanales como el de *La Casa de la Mujer* en la ciudad de Cuenca, en donde las venden para la reventa, debido a que el tamaño de su producción no es representativo, no tienen más opción que aceptar de 25 a 35 dólares dependiendo de la prenda, valor casi igual al invertido en tiempo y material. También han tenido la oportunidad de llevar su producto a ferias locales realizadas por la Junta Cantonal

del Artesano en conjunto con la Municipalidad de Gualaceo, allí logran mayores ganancias pues venden directamente al consumidor final, generalmente turistas.

Ellos elaboran las macanas de principio a fin, con las herramientas de tejido que heredaron de sus antepasados, sin embargo, la compra de la materia de la prima (hilos y tintes) la hacen a través de algún familiar o amigo que tenga RUC y que pueda conseguir los insumos al por mayor para abaratar el precio.

El tiempo aproximado que tardan en hacer una macana ronda los tres o cuatro días, por tanto, solo producen entre cinco o siete macanas al mes; sin embargo, cuando tienen algún pedido extraordinario ellos consolidan su producción con las de otros familiares o amigos que tejen y así pueden satisfacer sus pedidos. La producción la almacenan en un cartón grande, mismo que usan para llevar a ofrecer su producto en Cuenca. Estas macanas no llevan ninguna etiqueta o embalaje.

Su costo de producción es de alrededor de 30 dólares por macana, considerando los insumos y el tiempo invertido, y el precio de venta es 35 dólares; y en el caso de los ponchos el costo es de 35 dólares y el precio de venta es 40 dólares, por tanto, su utilidad es muy baja.

Finalmente, el Sr. Guillén manifiesta su deseo por que la asociación de macaneros que se está formando llegue a formalizarse, ya que cree que así aumentarían sus ventas y pudiera dedicar más tiempo al tejido de la macana, lo que le apasiona.

3.4.2.2.4. Calificación *exporaudit*

Área	Puntuación
ENTORNO EMPRESARIAL / 70	3
Administración (25)	0
Consolidación (20)	3
Recursos de promoción (25)	0
PRODUCTO / 115	53
Desarrollo (40)	19
Características (35)	25

Materia Prima (15)	6
Disponibilidad (10)	3
Empaque (15)	0
LOGISTICA / 20	3
COMERCIO EXTERIOR /25	5
FINANCIERO / 20	0
TOTAL EXPORAUDIT / 250	64

Elaborado por: García; Maurat

3.4.2.3. Entrevista al Sr. José Jiménez, propietario de la *Casa Museo de la Makana*

El Sr Jiménez y su esposa llevan más de 30 años dedicados al tejido de la macana, su producto se caracteriza por ser hecho completamente a base de materiales naturales y por sus complejos diseños.

Se considera a la familia Jiménez como la más representativa dentro del sector de la macana puesto que han creado la *Casa Museo de la Makana*, el único museo en donde se puede observar el proceso completo de elaboración de la macana a partir de técnicas ancestrales de hilado, teñido y tejido de este fino producto.

Dicho museo es también un centro de exposición y venta para los productos en base a macana realizados por el Sr Jiménez, su esposa y sus cuatro hijos, y está ubicado en el sector de Bullcay, a la entrada de Gualaceo.

3.4.2.3.1. Perfil

RUC	0102414851001
Tipo de personería	Persona Natural
Tipo de productor	Micro
Producto principal	Macana
Localización	Vía Gualaceo. Sector San Pedro de los Olivos
Persona de contacto	Sr. José Jiménez
Teléfono	Celular: 0987778220 / 0995699163

3.4.2.3.2. Entorno empresarial

Este negocio cuenta con calificación artesanal, es un emprendimiento familiar que no tiene empleados y cuya producción es resultante del trabajo a tiempo completo del Sr. Jiménez y su esposa, y de la ayuda ocasional de sus cuatro hijos; cabe recalcar que ninguno de ellos está afiliado al seguro social o campesino. Además, esta empresa no ha desarrollado misión, visión, objetivos ni organigrama.

Consolidación

Considera que la empresa no se encuentra en una posición estable ya que la situación económica actual es muy volátil, además dice que el deslave ocurrido en el sector del Tahuall ha afectado sus ventas debido a que el paso a Gualaceo se cierra de nueve de la mañana a cinco de la tarde. Le gustaría que esta situación se resuelva de una vez.

Según los propietarios, el negocio de las macanas ha decaído bastante en los últimos años, tanto que han considerado incluso dejar de producir dicha prenda, dicen que hace unos 25 años el negocio era tan fructífero que debían comprar a los productores más pequeños para poder abastecer su demanda. Dicen también, que el 95% de su producción se vende a los turistas extranjeros que llegan a visitar el museo y solo un 5% se vende a pobladores locales o a Cuenca, Quito, o Guayaquil.

Por otro lado, el Sr. Jiménez es socio de la ‘Asociación de Tejedurías a Mano’, sin embargo, manifiesta que esta ya no funciona como antes debido al declive de las ventas.

Recursos de promoción

Poseen la marca *Casa Museo de la Makana*, aunque no ha sido inscrita en el IEPI. Además, dispone de internet adecuado en sus instalaciones y cuenta con una página de Facebook, en cuanto a publicidad escrita solamente posee tarjetas de presentación en español.

3.4.2.3.3. Producto

Su producto principal es la macana como chale, en base a la cual manda a confeccionar otros productos secundarios como: carteras, zapatos, billeteras y otros accesorios.

Materia prima

Sus macanas se distinguen por ser elaboradas a base de materiales e insumos 100% naturales, preservando las técnicas ancestrales de tejido y teñido. Ellos elaboran los colores para los tintes a partir de plantas y frutos. Y, usan hilo de algodón puro, pero considera que el hilo ecuatoriano es de muy baja calidad y precio alto.

Proceso productivo

En la Casa de la Makana se realiza todo el proceso productivo de principio a fin. El Sr. Jiménez nos cuenta que la producción de una sola macana es un proceso largo y laborioso para el cual es necesaria la participación de varias manos, además en este proceso se puede distinguir una clara división del trabajo. Así, la preparación de la cabuya, del tinte, el urdido, el amarrado, el teñido, el desamarrado, la confección del fleco y el almidonado son labores de la mujer, mientras que la preparación de la urdimbre en el telar y el tejido son tareas masculinas por requerir de mayor fuerza física. Cabe recalcar que en este taller artesanal no poseen fichas técnicas del producto.

Características

La macana no es un producto voluminoso sus dimensiones son de 70 cm de ancho por 140 cm de largo, tampoco es frágil pues se dobla y almacena en cartones, sin embargo, si es importante cuidar el producto al momento de almacenarlo para que no permanezca en contacto directo con el sol por tiempo prolongado, ni en la humedad.

La macana no necesita de modificaciones para venderse en mercados internacionales, pero pudiera ser considerado un producto estacional dependiendo del país de destino. Es un producto artesanal que tiene alto valor tradicional, pero no posee ningún tipo de certificación.

Costo

El costo aproximado de fabricación de una macana es de 25 dólares, y el precio de venta al público es de 35 dólares EXW.

Disponibilidad

Actualmente elabora alrededor de 30 macanas al mes, aunque podría llegar a fabricar hasta 45 macanas con mayor ayuda de sus hijos. El tiempo de producción de una macana suele ser de tres días, y dependiendo del diseño y tamaño incluso puede llegar a tardar cuatro meses. Considera a los macaneros informales como su principal competencia.

Empaque y etiquetado

A cada macana se le coloca una etiqueta con la marca, el slogan *hecho a mano* y el número de teléfono del museo. Se entrega en fundas de plástico. Las prendas de vestir elaboradas a partir de la macana se venden en empaques más llamativos de material reciclado con un logo, la marca y la leyenda *producto hecho en Ecuador 100% natural, 100% hecho a mano, técnica ancestral*.

3.4.2.3.4. Logística

La macana se vende con un precio EXW, y no han visto la necesidad de desarrollar precios en otros incoterms. Así mismo, no se ha previsto canales de distribución, ni se cuenta con agentes vendedores, todo lo producido se exhibe en el local de venta dentro del museo.

3.4.2.3.5. Comercio exterior

La familia Jiménez no cuenta con miembros bilingües o calificados en comercio exterior dentro de su familia. Sin embargo, tienen buenas relaciones con instituciones como la Municipalidad de Gualaceo y la Prefectura del Azuay que les ayudan a promocionar su producto y su museo en el ámbito turístico.

3.4.2.3.6. Finanzas

Debido a su calificación artesanal la empresa debe declarar sus cuentas contables cada seis meses, para lo cual pagan a un asistente de contabilidad externo. No posee cuenta

bancaria a nombre del negocio solo una cuenta corriente personal con la que ha realizado créditos pequeños varias veces.

3.4.2.3.7. Calificación *exporaudit*

Área	Puntuación
ENTORNO EMPRESARIAL / 70	33
Administración (25)	3
Consolidación (20)	16
Recursos de promoción (25)	14
PRODUCTO / 115	74
Desarrollo (40)	24
Características (35)	28
Materia Prima (15)	13
Disponibilidad (10)	3
Empaque (15)	6
LOGISTICA / 20	0
COMERCIO EXTERIOR /25	6
FINANCIERO / 20	15
TOTAL, EXPORAUDIT / 250	128

Elaborado por: García; Maurat

3.4.2.4. Entrevista a la Sra. Elsa Ulloa propietaria de *Tejidos Ikat*

Tejidos Ikat es una empresa de tipo artesanal que se dedica a la elaboración de ponchos, bufandas, chales, capas y zapatos a partir del tradicional tejido macana.

3.4.2.4.1. Perfil

RUC	0102835022001
Tipo de personería	Persona Natural
Tipo de productor	Micro
Producto principal	Macana
Localización	Vía Gualaceo. Sector San Pedro de los Olivos
Persona de contacto	Sr. Piedad Ulloa
Teléfono	Celular: 0998668174

3.4.2.4.2. Entorno empresarial

La Sra. Elsa Piedad Ulloa Rodas emplea directamente a seis miembros de su familia quienes por el momento cuentan solo con el seguro campesino voluntario.

Al ser un emprendimiento familiar no se ha elaborado ningún tipo de organigrama empresarial, manual o flujograma, de igual manera no se han desarrollado objetivos o estrategias a largo plazo.

Consolidación

No consideran que la empresa se encuentre en una posición consolidada pues la ven más como un emprendimiento familiar, sin embargo, Ikat dispone de un local comercial en Bullcay y otro en el centro de la ciudad de Cuenca, además dicen tener varios clientes en Quito. Esta empresa no pertenece a ningún gremio o asociación artesanal y sus propietarios no conocen de la existencia de ninguna asociación exportadora en ese sector.

Recursos de promoción

En Ikat disponen de servicio de internet adecuado y cuentan con una página de Facebook, sin embargo, no han intentado crear un sitio web o experimentar en otras redes sociales. La empresa ha registrado la marca 'Ikat' en el IEPI, y además ha desarrollado fichas técnicas del producto, folletos y tarjetas de presentación en español e inglés.

3.4.2.4.3. Producto

El producto principal de esta empresa artesanal son los ponchos y chales de macana, los cuales son elaborados de principio a fin en su taller en Bullcay, allí se prepara, tiñe y teje la macana que puede venderse así o usarse para elaborar ponchos, bufandas, capas y hasta zapatos.

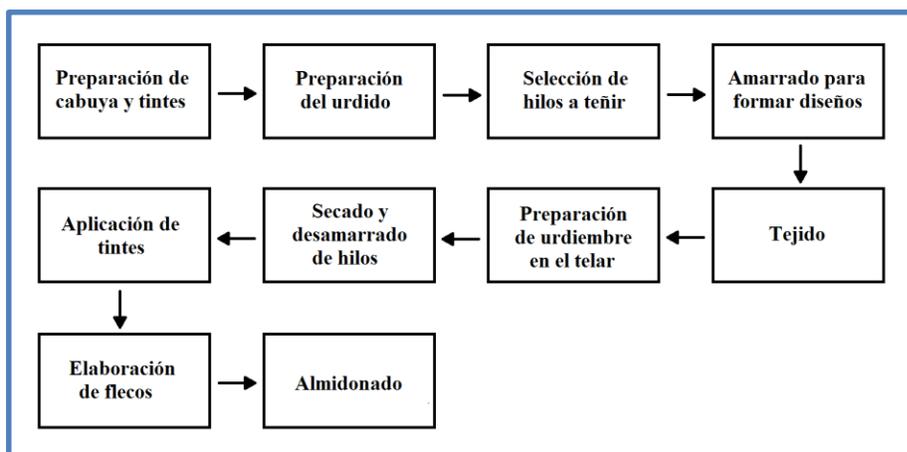
Materia prima

En cuanto a los materiales necesarios para el tejido, la Sra. Ulloa heredó los telares de sus padres, pero compra el hilo y los tintes en distribuidoras ya sea en Guacaleo o en Cuenca, y la disponibilidad de dicha materia prima es muy alta.

Proceso productivo

El proceso empieza por la preparación de la cabuya y el tinte, luego el urdido, seguido se realiza la selección de los hilos que luego se amarran con hilo de plástico para formar los diseños, posterior a esto se aplica el o los tintes; una vez seco el tinte se procede a desamarrar los hilos. A continuación, se prepara la urdiembre en el telar para proceder a tejer y luego de dos o tres días dedicados al tejido finalmente se elabora el fleco y se realiza el almidonado de la macana.

Ilustración 15 Flujograma para la elaboración de macanas



Fuente: Tejidos Ikat.

Elaborado por: García; Maurat.

Características

La macana no es un producto voluminoso o frágil, su transporte es simple y no necesita de condiciones especiales para el almacenaje. Además, puede ser introducido a mercados extranjeros sin mayores modificaciones más que el tamaño de las prendas. La Sra. Ulloa dice que el mayor distintivo de su producto es el valor tradicional y cultural de la macana cuya elaboración conserva saberes y valores ancestrales e históricos, en comparación con

el resto de tejedores de macana ella dice que su distintivo es la gran variedad de colores que ofrecen. Este no es un producto estacional debido a su característica ligera y cómoda. Cabe mencionar que la empresa no dispone de ninguna certificación por el momento.

Costo

Por lo general el costo de fabricar una macana es de aproximadamente 23 dólares y su precio de venta varía entre 38 y 45 dólares EXW.

Disponibilidad

Ikat tiene una capacidad productiva mensual de aproximadamente 100 chales, 50 ponchos y 80 bufandas, aparte de zapatos, capas, y otros artículos de vestir. Una macana toma un tiempo de elaboración promedio de 24 horas seguidas, o tres días laborables. El canal de distribución que se maneja para los pedidos a otras ciudades es Servientrega y la cadena de comercialización del producto es a través de sus locales comerciales y ferias artesanales.

Empaque y etiquetado

El producto tiene un etiquetado simple, y no se ha desarrollado un empaque adecuado para el mismo, por ahora simplemente se vende en bolsas plásticas, por lo que no lleva ningún tipo de embalaje.

3.4.2.4.4. Logística

En cuanto a logística la empresa no dispone de una distribución comercial madura y no ha creído necesario desarrollar precios en incoterms, tampoco se ha determinado un medio o cadena para la distribución del producto.

3.4.2.4.5. Comercio exterior

De igual manera, en lo relacionado al comercio exterior la empresa no cuenta con personal calificado en el tema, ni mantiene buenas relaciones con instituciones que pudieran ayudarle en este aspecto.

3.4.2.4.6. Finanzas

Ikat tiene calificación artesanal por lo que declara ante el SRI cada seis meses a través de una contadora externa. No posee cuentas bancarias ni líneas de crédito a nombre de la empresa, pero la Sra. Ulloa suele usar su cuenta bancaria personal para lo relacionado con su negocio.

3.4.2.4.7. Calificación *exporaudit*

Área	Puntuación
ENTORNO EMPRESARIAL / 70	44
Administración (25)	6
Consolidación (20)	15
Recursos de promoción (25)	23
PRODUCTO / 115	93
Desarrollo (40)	35
Características (35)	26
Materia Prima (15)	13
Disponibilidad (10)	10
Empaque (15)	9
LOGISTICA / 20	6
COMERCIO EXTERIOR /25	0
FINANCIERO / 20	14
TOTAL, EXPORAUDIT / 250	157

Elaborado por: García; Maurat

3.4.2.5. Entrevista a la Sra. María Muy representante de la Cooperativa Artesanal Teje Mujeres

La Cooperativa Artesanal Teje Mujeres es una organización creada para apoyar a las mujeres que se dedican al tejido de punto, sirve como centro de acopio de la producción individual de las socias. La organización nace en 1992 teniendo a la fecha 25 años como organización de hecho y 20 años de vida jurídica como cooperativa.

3.4.2.5.1. Perfil

RUC	0190157172001
Tipo de personería	Sociedad
Tipo de productor	No declarado
Producto principal	Medias decorativas de navidad
Localización	Av. tres de noviembre 2-11 y Eugenio Espejo
Persona de contacto	Sra. María Muy
Teléfono	07 2255245 / 0998940442
Fecha de la entrevista	4 de octubre del 2017

Elaborado por: García; Maurat

3.4.2.5.2. Entorno empresarial

Esta entidad inicia con el objetivo de organizar a todas las mujeres que se dedicaban al tejido, de forma esporádica por aquel entonces, y cuyos productos no eran valorados a nivel local, menos aún conocidos en el extranjero.

Es así que, en el año 1992, 35 mujeres se reunieron con el objetivo de exportar tejidos de lana, dándose en 1995 la primera exportación de tejido de punto. Desde allí la Cooperativa Teje Mujeres ha venido exportando a varios países del continente europeo, además de Estados Unidos su mercado más fuerte. Actualmente son 28 las socias legales que forman parte de esta cooperativa, quienes trabajan en conjunto con otras 37 artesanas, es decir, esta cooperativa sirve como centro de acopio para la producción de un total de 65 mujeres artesanas de tejido de punto.

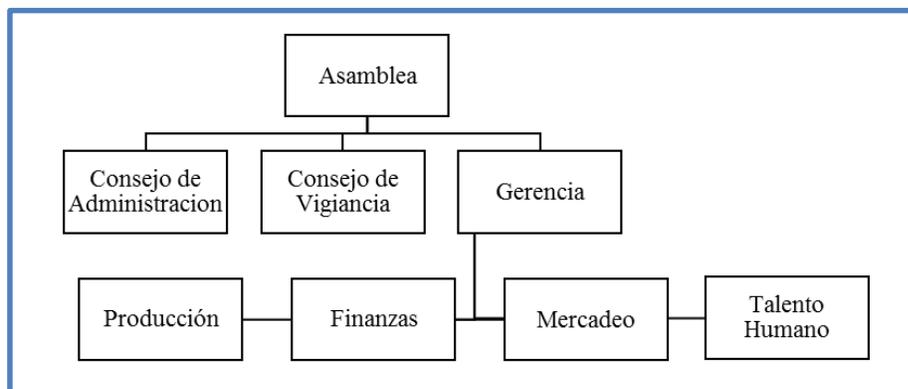
En este momento el principal producto de exportación para la asociación es la media decorativa de navidad. El giro de negocio de la cooperativa es proveer de este producto navideño a almacenes en el extranjero que trabajen con la certificación de comercio justo, pues han obtenido dicha certificación para sus productos.

Como dato financiero se sabe que para el cierre de año 2016 la cooperativa registro ventas aproximadas de 65.000 dólares, resultantes de la venta de 6.547 prendas tejidas. Con ese antecedente, la meta para el año 2017 es llegar a los 80.000 dólares en ventas, lo cual prácticamente ya se ha logrado hasta el mes de octubre.

Sin embargo, la Sra. María Muy expresa su preocupación dado que, de acuerdo con ella, existe una alta demanda del producto, pero lamentablemente la cooperativa debe enfrentarse a varios obstáculos para exportar. Por un lado, la capacidad productiva de la cooperativa está limitada debido al poco tiempo que las artesanas dedican a esta actividad, por lo que en ocasiones la cooperativa se ven obligada a rechazar pedidos importantes. Por otro lado, dice que el país no es lo suficientemente competitivo en cuanto a materia prima, pues de acuerdo con ella, Bolivia y Perú disponen de lana de mejor calidad y a menor precio. Sabiendo esto, la cooperativa tomó la iniciativa de importar materia prima desde Perú, pero debido a las altas barreras arancelarias esto resultó muy costoso e hizo que sus productos perdieran competitividad a nivel internacional.

En el tema de seguridad social, aunque la mayoría de socias no cuentan con ningún tipo de seguro, hay varias que sí están afiliadas bajo el seguro social campesino. Además, cinco de las socias, tienen cargos administrativos en la cooperativa y figuran como empleadas de la misma por lo que están afiliadas al IESS y ganan salario fijo.

Ilustración 16 Organigrama empresarial de Teje Mujeres



Fuente: Cooperativa Artesanal Teje Mujeres.

Elaborado por: García; Maurat.

Además de tener un organigrama funcional (ilustración 16) la asociación funciona con manuales, reglamentos y estatutos. Por otro lado, cuenta con misión, visión, objetivos generales y específicos, estrategias a corto y largo plazo bien definidas, todo eso a disponibilidad del público a través de su página web. Para asegurarse de cumplir con los

objetivos y plazos establecidos, la cooperativa se maneja a través de un plan operativo anual, evaluaciones trimestrales y planificaciones mensuales.

Consolidación

La Sra. Muy considera que Teje Mujeres, se encuentra ya en una posición estable y consolidada, sin embargo, sabe que para el éxito es primordial la innovación y el cambio constante para acoplarse a las exigencias del mercado. La institución cuenta con clientes que poseen famosas galerías y centros artísticos de las ciudades de Cuenca y Quito, pero la gran mayoría de su producción se exporta a países europeos y a Estados Unidos.

A pesar de tener un buen renombre en el sector de bordados y tejidos esta artesana dice que en Gualaceo y los alrededores, no se le da mayor valor a este tipo de artículos, es por eso que la cooperativa se concentra en la exportación de sus productos y no en la venta local.

Recursos de promoción

Teje mujeres cuenta con una página web interactiva desarrollada en idioma español e inglés (www.tejemujeres.com), además está presente en redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram, para lo cual dispone de internet adecuado dentro de sus instalaciones. Además, han dado mucha promoción y valor a la marca registrada en el IEPI 'Teje Mujeres', actualmente están en proceso de registrar su nuevo logotipo el cual ya usan en sus productos y empaques. Cuentan también con tarjetas de presentación en español tanto como inglés y desean crear folletos y trípticos en un futuro cercano.

3.4.2.5.3. Producto

El producto principal de la institución es la media navideña o *christmas sock*, además ofrecen otras decoraciones navideñas, prendas de vestir infantil y de adulto, accesorios, cojines y cobijas.

Materia prima

La única materia prima necesaria para el tejido de las medias navideñas es el hilo de lana. Para su adquisición la cooperativa cuenta con proveedores de Salinas de Guaranda con certificación *Fare Trade*, quienes envían el material hasta la cooperativa.

Proceso productivo

Las mujeres artesanas miembros de esta cooperativa realizan el proceso de tejido de principio a fin en sus hogares, cuentan con fichas técnicas del producto para asegurar que se mantenga la calidad y el diseño entre todas las tejedoras. Realmente es un proceso bastante sencillo pues además del tejido no involucra pasos adicionales para terminados. El tiempo promedio de tejido de una media es de ocho horas.

Características

La media navideña es un producto liviano y maleable por lo que no se considera voluminoso, frágil o de transporte difícil, en todo caso el único cuidado que necesita es en el almacenaje para evitar la humedad o la polilla. Por otro lado, es un producto global creado específicamente para mercados internacionales por lo que no necesita de modificaciones para su exportación a distintos continentes. Cuenta con un alto grado de diferenciación al contar con la certificación *Fare Trade*, ser un producto 100% natural, de alta calidad y con valor tradicional en el mundo entero.

Costo y precio

El costo total de producción de una media navideña es de 9.50 dólares, distribuido de acuerdo a la tabla 16. El precio de venta EXW es de 15 dólares.

Tabla 16 Detalle de costos de una media navideña

Detalle	Costo
Materia prima	3,00 dólares
Mano de obra	2,75 dólares
Costos indirectos	2,50 dólares

Costos fijos	1,75 dólares
--------------	--------------

Fuente: Cooperativa Artesanal Teje Mujeres.

Elaborado por: García; Maurat.

Disponibilidad

La capacidad productiva actual de la cooperativa teje mujeres es de 800 medias navideñas al mes, tienen una capacidad de reacción a pedidos extraordinarios de hasta 1200 medias en un mes. Aunque este artículo es un producto estacional, la cooperativa ha desarrollado acuerdos con sus clientes para comenzar a abastecer del producto desde los primeros meses del año para evitar la acumulación de pedidos a fin de año.

Empaque y etiquetado

El producto lleva la etiqueta de la cooperativa con la marca y el logotipo de Teje Mujeres, sin embargo, para la exportación depende del cliente pues hay quienes proveen de sus propias etiquetas.

Para la venta unitaria, la cooperativa tiene bolsas de papel cartón con la marca y logo de la empresa. Y para la venta al por mayor simplemente se empaca la mercadería en cartones grandes.

3.4.2.5.4. Logística

La cooperativa no ha desarrollado precios en otros incoterms para el comercio exterior. Para la exportación mantiene un convenio con una empresa en la ciudad de Cuenca que se encarga del transporte aéreo internacional, y estos gastos los cubre el cliente. Por otro lado, Teje Mujeres no dispone de agentes vendedores.

3.4.2.5.5. Comercio exterior

Dentro de la cooperativa el gerente es la única persona capacitada en temas de comercio exterior y en el idioma inglés, sin embargo, la persona en el área de mercadeo también ha asistido a varias capacitaciones sobre temas de comercio internacional. La Sra. Muy dice que la cooperativa tiene muy buenas relaciones con PROECUADOR.

3.4.2.5.6. Finanzas

En este tema la cooperativa lleva registros contables mensuales. Además, posee una cuenta bancaria a nombre de la organización y han solicitado préstamos a corto plazo.

3.4.2.5.7. Calificación *exporaudit*

Área	Puntuación
ENTORNO EMPRESARIAL / 70	70
Administración (25)	25
Consolidación (20)	20
Recursos de promoción (25)	25
PRODUCTO / 115	83
Desarrollo (40)	38
Características (35)	18
Materia Prima (15)	13
Disponibilidad (10)	8
Empaque (15)	9
LOGISTICA / 20	15
COMERCIO EXTERIOR /25	18
FINANCIERO / 20	20
TOTAL, EXPORAUDIT / 250	209

Elaborado por: García; Maurat

3.4.3. Sector pecuario y avícola

3.4.3.1. Entrevista a la Sra. Carmen Guartazaca, vicepresidenta de la Asociación de Producción Familiar Agropecuaria Sembrando Esperanzas para un Buen Vivir.

La actividad principal de esta asociación es la cría y venta de cuyes preparados para el asado. No posee instalación propia, por lo que para reuniones optan por acudir al domicilio de algún socio. Todos los socios son oriundos de la parroquia Luis Cordero, Gulag.

3.4.3.1.1. Perfil

RUC	0190415058001
Tipo de personería	Sociedad
Tipo de productor	Micro
Producto principal	Cuyes
Localización	Parroquia Luis Cordero, Gulag
Persona de contacto	Sra. Carmen Guartazaca
Teléfono	0984935056
Fecha de la entrevista	Noviembre 25 del 2017

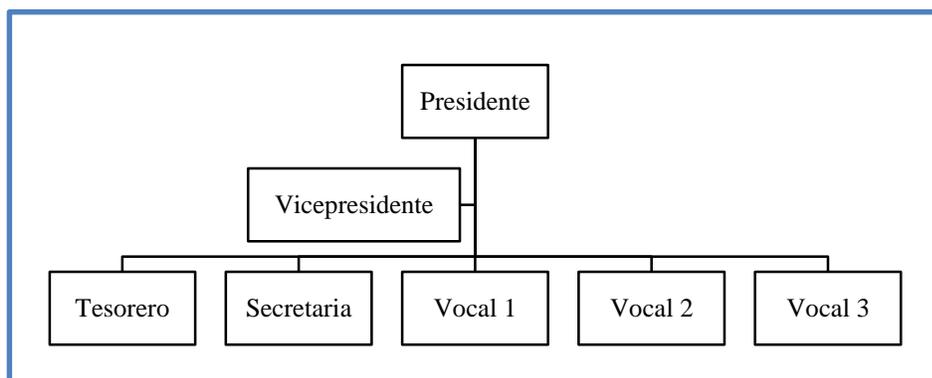
Elaborado por: García; Maurat

3.4.3.1.2. Entorno empresarial

La asociación cuenta con 19 socios, quienes, por cuenta propia, poseen seguro campesino. Existe un organigrama empresarial funcional (ilustración 17). Además, posee estatutos, pero no manuales ni flujogramas.

Dentro de sus objetivos a largo plazo buscan abrir un restaurant en Gualaceo, con el fin de obtener mayores ganancias.

Ilustración 17 Organigrama empresarial de la Asociación Sembrando Esperanza para un Buen Vivir



Fuente: Asociación Sembrando Esperanza para un Buen Vivir, 2017

Elaborado por: García; Maurat.

Consolidación

La Sra. Carmen Guartazaca, considera que al ser una asociación creada hace dos años, existen falencias dentro de la misma; el mayor obstáculo al momento es la falta de compromiso por parte de los socios por lo que cree que la asociación se encuentra en proceso de crecimiento.

Actualmente su principal punto de venta es la ciudad de Cuenca, pues los dueños de restaurantes o asaderos cuencanos son sus principales clientes. Además, venden a Gualaceo y el resto de sus parroquias.

En cuanto a competencia, comenta que existen pequeñas agrupaciones dedicadas a la misma actividad, no obstante, las ventas de estas son menores comparadas con las de su asociación.

Recursos de promoción

La asociación no posee marca. Además, no cuenta con redes sociales ni sitio web. Se dan a conocer debido a las recomendaciones emitidas por sus clientes. Tampoco poseen tarjetas de presentación ni folletos.

3.4.3.1.3. Producto

El producto de venta principal es el cuy. Cada socio se ocupa de la crianza de sus animales y de todos los gastos que esto implique. Una vez que el cuy cumpla 3 meses y pese 3 libras, está listo para la venta, en el caso de no cumplir con dichos requerimientos el animal será devuelto al socio.

Cada quince días, entre seis o nueve personas se reúnen para preparar los cuyes. En primer lugar, los cuyes son pelados para poder proceder a retirarles las vísceras, posteriormente se aliñan y se deja reposar por una o dos horas. Después de este tiempo, los acomodan en bandejas y los entregan a sus clientes. Además, en ciertos casos venden cuyes asados, pero únicamente bajo pedido.

El costo aproximado de un cuy es de siete dólares, y el precio de venta de diez dólares.

Características

El tamaño de un cuy puede variar entre 28 y 32 centímetros, no es frágil, pero sí requiere de un trato delicado. Este es un producto que tiene una rotación constante, sin embargo, en fechas festivas como Navidad o Carnaval existe una demanda bastante alta.

Disponibilidad

Su venta mensual varía entre los 300 o 350 cuyes, dependiendo la época del año. En el caso de pedidos extraordinarios, no tienen problema en aceptarlos pues recurren a gente conocida del sector como vecinos o familiares.

Empaque y etiquetado

No existe ningún tipo de etiquetado, ni embalaje, la entrega de los cuyes se lo hace en bandejas o cacerolas.

3.4.3.1.4. Logística

El contacto con sus clientes es directo, por vía telefónica. El medio de transporte que utilizan es el terrestre, específicamente taxis.

Su cadena de distribución es corta, vendedor- transporte terrestre - comprador.

3.4.3.1.5. Comercio exterior

La asociación no cuenta con personal calificado en comercio exterior, por tanto, desconocen temas referentes al mismo. Además, no asisten a capacitaciones ni mantienen ningún tipo de relación laboral con alguna institución de comercio exterior. Asimismo, ninguno de los socios está capacitado para comunicarse en inglés u otro idioma.

3.4.3.1.6. Finanzas

La asociación lleva registros contables, además posee una cuenta de ahorros a nombre de la misma en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

3.4.3.1.7. Calificación *exporaudit*

Área	Puntuación
ENTORNO EMPRESARIAL / 70	25
Administración (25)	14
Consolidación (20)	11
Recursos de promoción (25)	0
PRODUCTO / 115	64
Desarrollo (40)	21
Características (35)	19
Materia Prima (15)	15
Disponibilidad (10)	6
Empaque (15)	3
LOGISTICA / 20	6
COMERCIO EXTERIOR /25	0
FINANCIERO / 20	8
TOTAL, EXPORAUDIT / 250	103

Elaborado por: García; Maurat

3.4.4. Sector industrial (excepto calzado)

3.4.4.1. Entrevista a la Sra. Esther Miguitama, Gerente de *Idearte Muebles*

Idearte es una fábrica de muebles de madera para el hogar que inició sus labores en el año 2009. La matriz principal se encuentra en Gualaceo, además posee locales comerciales en Santa Elena, Naranjal y Cañar.

3.4.4.1.1. Perfil

RUC	1310211725001
Tipo de personería	Persona natural
Tipo de pyme	Pequeña
Producto principal	Ropero Closet
Localización	Bullcay S/N
Persona de contacto	Sra. Esther Miguitama

Teléfono	072255221
Fecha de la entrevista	24 de noviembre de 2017

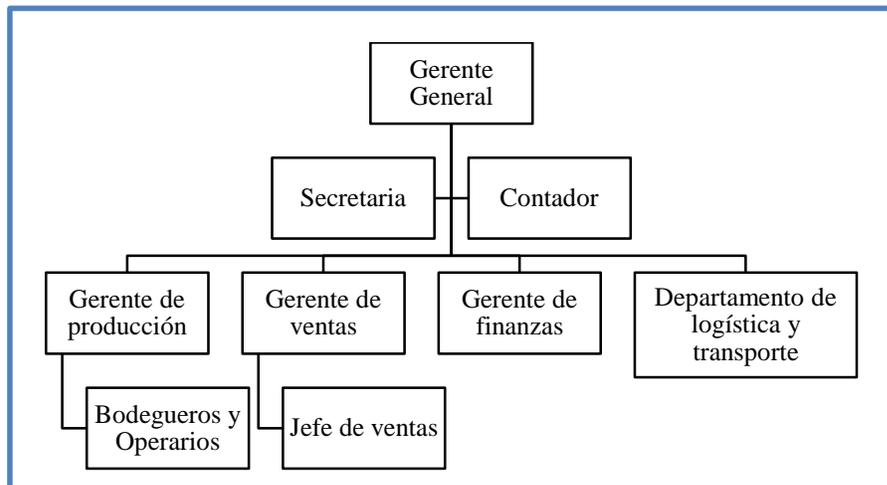
Elaborado por: García; Maurat

3.4.4.1.2. Entorno empresarial

Existe un organigrama funcional (ilustración 18), no cuenta con manuales o flujogramas, pero sí posee misión y visión establecida al igual que objetivos y estrategias a largo plazo, entre estas se encuentra expandir la marca y abrir más locales comerciales a nivel nacional.

En cuanto al equipo de trabajo, la empresa posee 17 empleados y todos se encuentran afiliados al IESS.

Ilustración 18 Organigrama empresarial de Idearte Muebles



Fuente: Idearte Muebles

Elaborado por: García; Maurat

Consolidación

Según la gerente, la empresa se encuentra en una posición estable y consolidada pues ha logrado expandirse a nivel nacional y posee gran reconocimiento y prestigio en el entorno económico. Dentro de su cartera de clientes, los más potenciales se encuentran en Guayaquil, La Troncal, Riobamba, y Loja.

Recursos de promoción

En sus instalaciones comparte internet con otra empresa. Idearte maneja cuentas de Facebook e Instagram, además posee sitio web, www.ideartemuebles.com. Asimismo, cuenta con tarjetas de presentación y folletos desarrollados únicamente en español.

3.4.4.1.3. Producto

Su principal producto es el ropero closet, entre los secundarios se encuentran los semaneros.

La elaboración de los roperos, comienza por la orden de producción que se entrega a bodega, este departamento se encarga del despacho y entrega de la madera y otros materiales a los obreros. En el área de fabricación, los obreros empiezan con el corte de madera acorde al diseño solicitado, después proceden a lijar y lacar la madera y se deja secar. Esta primera parte del proceso requiere de dos a tres días. Posteriormente, se juntan las piezas, con clavos y pegamento, finalmente, el último paso es el acabado del mueble. Todo esto en un tiempo de dos a tres días. En los tiempos mencionados se elaboran 14 roperos.

El costo aproximado de un closet ronda los 325 dólares, el precio de venta al público es de 420 dólares y el precio al por mayor de 375 dólares.

Características

El producto tiene medidas de 2 m x 1,5 m, por lo que requiere de cuidados especiales al momento de transportarlo.

Materia prima

La materia prima la obtienen de la región costa, específicamente de la Troncal y Naranjal. Tiene buenas relaciones con sus proveedores ya que poseen locales en dichos lugares. A consideración de la gerente, la materia prima es de excelente calidad, siendo esta la principal característica de su producto.

Disponibilidad

La producción mensual es de 56 roperos closet. Esta cantidad varía dependiendo la época, ya que existen ocasiones en las que la demanda aumenta, sin embargo, no existe problema en aceptar pedidos extraordinarios ya que la empresa cuenta con la maquinaria y mano de obra necesaria.

Etiquetado y empaque

El producto lleva la marca, y se embala con plástico, no existe envase debido al tamaño del producto. Para poder transportarlo nacionalmente, los acomodan en camiones con todos los cuidados posibles.

3.4.4.1.4. Logística

El producto es transportado en los camiones de la empresa desde la matriz hasta las diferentes sucursales o hasta el consumidor final.

3.4.4.1.5. Comercio exterior

La empresa no cuenta con personal calificado en comercio exterior, por lo que desconoce del tema. Además, no asiste a capacitaciones ni mantiene ningún tipo de relación laboral con alguna institución de comercio exterior.

3.4.4.1.6. Finanzas

La empresa está obligada a llevar contabilidad, posee una cuenta bancaria y líneas de crédito en el Banco del Pichincha. Según la gerente, la empresa es elegible para acceder a créditos para comercio exterior.

3.4.4.1.7. Calificación *exporaudit*

Área	Puntuación
ENTORNO EMPRESARIAL / 70	55
Administración (25)	23
Consolidación (20)	15
Recursos de promoción (25)	17

PRODUCTO / 115	66
Desarrollo (40)	28
Características (35)	6
Materia Prima (15)	13
Disponibilidad (10)	10
Empaque (15)	9
LOGISTICA / 20	10
COMERCIO EXTERIOR /25	0
FINANCIERO / 20	20
TOTAL EXPORAUDIT / 250	151

Elaborado por: García; Maurat

3.4.4.2. Entrevista a la Sra. Narcisa Orellana Herrera, Gerente Propietaria de *Muebles Ideal*

Muebles Ideal es una empresa dedicada a la fabricación de muebles de madera desde el año 1981. Su establecimiento se encuentra en el sector Bullcay y su local de venta en la Av. Jaime Roldós y Antonio Delgado.

3.4.4.2.1. Perfil

RUC	0700751688001
Tipo de personería	Persona natural
Tipo de pyme	Pequeña
Producto principal	Camas
Localización	Bullcay S/N
Persona de contacto	Sra. Narcisa Orellana Herrera
Teléfono	072255221
Fecha de la entrevista	24 de noviembre de 2017

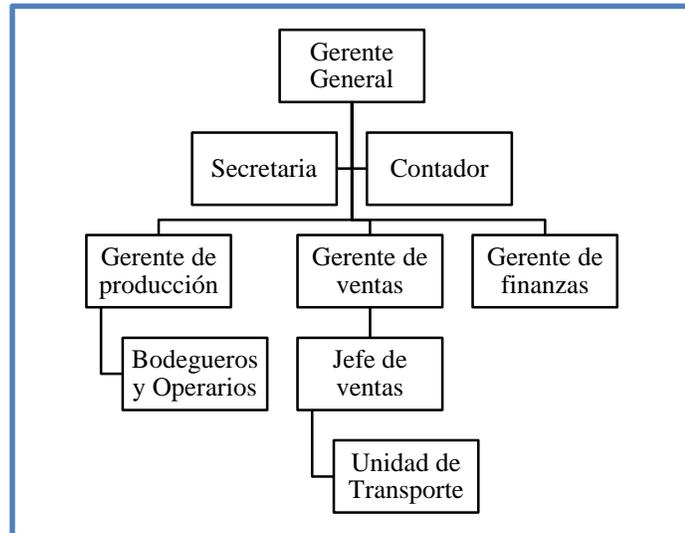
Elaborado por: García; Maurat

3.4.4.2.2. Entorno empresarial

La empresa cuenta con un organigrama funcional y no trabaja con manuales o flujogramas. Tiene claramente establecida visión y misión, así como estrategias para cumplir su objetivo de posicionar la marca a nivel nacional.

Respecto a sus recursos humanos cuenta con 12 empleados quienes se encuentran legalmente afiliados al IESS.

Ilustración 19 Organigrama empresarial de Muebles Ideal



Fuente: Muebles Ideal.

Elaborado por: García, Maurat.

Consolidación

La Sra. Narcisa Orellana considera que su empresa se encuentra consolidada y en una posición estable debido a que cuenta con sucursales en La Libertad ubicada en Santa Elena, en Montecristi-Manabí y en Gualaceo. Asimismo, cree que su marca está muy bien posicionada en el mercado, especialmente en la región costa del país.

Recursos de promoción

La empresa cuenta con página web, www.mueblesideal.com.ec, así como perfil de Facebook e Instagram; además, posee tarjetas de presentación y folletos, todos estos desarrollados únicamente en idioma español.

3.4.4.2.3. Producto

El producto principal de esta empresa es la cama matrimonial o de dos plazas, cuya producción se realiza por series de 12 unidades. Cada serie comprende el siguiente

proceso: primero se entrega la orden de producción a bodega, para que consecuentemente despachen los materiales requeridos. Una vez recibido lo solicitado, los operarios comienzan con la fabricación de las camas.

Posteriormente, se limpia la madera para quitar la grasa y el polvo; a continuación, se traza las medidas en los tablones pues se necesitan varios trozos de madera con diferentes tamaños para estructurar la cama. Con dichas medidas se procede a cortar y lijar la madera. Esta primera etapa requiere de dos a tres días. Una vez obtenidas las piezas se realizan las perforaciones correspondientes para colocar los pernos, esto puede tomar seis horas. Consecutivamente, en un tiempo máximo de ocho horas, se tintera la madera y se deja secar para luego aplicar un barniz impermeabilizante. Finalmente, se arma la cama, se juntan los laterales, la piecera y el respaldo o espaldar, con pernos y clavos.

El tiempo aproximado de producción de una docena de camas varía en seis y siete días; y el costo aproximado de una cama es de 300 dólares mientras que el precio de venta al público es de 350 dólares.

Características

Aunque el producto final, es decir la cama armada, puede tener dimensiones de hasta 220cm x 180cm x 90cm, para ser transportado se embalan todas las piezas ocupando un espacio de 90cm x 30cm x 220cm. Por otro lado, el producto requiere ser bien embalado para evitar rasguños o golpes en la madera por lo que tiene cierto grado de fragilidad. Es además un producto cuyo peso puede variar de entre 130 a 250 libras dependiendo del tipo de madera utilizada.

Materia prima

La materia prima la obtienen principalmente de La Libertad, ubicado en la provincia de Santa Elena. Cabe recalcar que según la gerente la materia prima es de excelente calidad.

Disponibilidad

La producción mensual es de 48 camas, y aumenta dependiendo la demanda, por lo tanto, la empresa no tiene complicación alguna en aceptar pedidos extraordinarios debido a que cuenta con la maquinaria y equipo necesarios para enfrentar eventualidades.

Etiquetado y empaque

El producto lleva la marca, y se embala con plástico, no existe envase debido al tamaño del producto. Para poder transportarlo nacionalmente, los acomodan en los camiones utilizando cartones y espuma flex.

3.4.4.2.4. Logística

El producto es transportado nacionalmente en los camiones de la empresa, ya sea al consumidor final o a los diferentes puntos de venta.

3.4.4.2.5. Comercio exterior

La empresa no cuenta con personal calificado en comercio exterior, por lo que desconoce del tema. Además, no asiste a capacitaciones ni mantiene ningún tipo de relación laboral con alguna institución de comercio exterior. Asimismo, cabe destacar que tanto sus proveedores como compradores son locales.

3.4.4.2.6. Finanzas

La empresa está obligada a llevar contabilidad, posee una cuenta bancaria y líneas de crédito en el Banco de Guayaquil. Según la gerente, la empresa es elegible para acceder a créditos para comercio exterior.

3.4.4.2.7. Calificación *exporaudit*

Área	Puntuación
ENTORNO EMPRESARIAL / 70	49
Administración (25)	20
Consolidación (20)	15
Recursos de promoción (25)	14
PRODUCTO / 115	72
Desarrollo (40)	28
Características (35)	12
Materia Prima (15)	13
Disponibilidad (10)	10
Empaque (15)	9

LOGISTICA / 20	6
COMERCIO EXTERIOR /25	0
FINANCIERO / 20	20
TOTAL, EXPORAUDIT / 250	147

Elaborado por: García, Maurat.

3.5. Conclusiones

La diversidad productiva de Gualaceo es el motor de su economía y ha hecho de este, uno de los cantones más atractivos de la provincia en términos económicos, gracias a sus productos reconocidos a nivel nacional.

Iniciando por el sector del calzado, los fabricantes y vendedores gualaceños se esmeran por entregar un producto de calidad con diseños exclusivos, pues saben que este mercado es uno de los más atractivos del cantón, no obstante, a pesar de sus esfuerzos lamentan el escaso apoyo brindado por parte de las autoridades municipales y parroquiales. Por otro lado, es notoria la alta rivalidad entre los comerciantes, lo que no permite el flujo de información para un correcto acopio de mercadería, ni el intercambio de conocimientos para lograr mejores prácticas productivas. Asimismo, la disfuncionalidad del único gremio de calzado y la competitividad local han hecho que los zapateros gualaceños pierdan el interés por asociarse. Se resalta también el hecho de que la empresa más grande del sector, Litargmode, no tiene interés en el comercio internacional.

Otro mercado atractivo del cantón es el sector artesanal, los trabajos elaborados a mano son muy apreciados tanto por locales como extranjeros. Actualmente, existe una gran cantidad de artesanos que obtienen muy pocas ganancias por su trabajo, en ciertos casos no generan ninguna utilidad, esto hace que busquen otras fuentes de dinero debiendo cumplir con arduas jornadas de trabajo. Cabe mencionar que no existen pymes en el sector artesanal por lo que se tuvo que basar el estudio en varios de los actores más representativos del sector.

Referente a los sectores agrícola y pecuario, son secciones mayormente ocupadas por micro empresas, las cuales reciben muy poco apoyo y asesoría por lo que sus técnicas y

formas de trabajo son anticuadas además que su producción no es representativa si se trata de competir internacionalmente. Esto con excepción de las tres empresas florícolas de importancia, cuyos rubros de exportación se conoce son muy importantes para la economía del cantón.

Dentro del sector industrial excepto calzado, a pesar de tener más de un centenar y medio de empresas formales, destacan solamente un par empresas familiares dedicadas al trabajo en madera, sin embargo, se recalca la existencia de varias sucursales ubicadas en ciertas partes del país.

Es de destacar también que por lo general las pymes que han formado parte de este estudio no poseen sitios web funcionales para propósito de comercio exterior, los medios publicitarios más utilizados son las aplicaciones de redes sociales y mensajería instantánea Facebook y Whatsapp. Además, existe una gran resistencia en cuanto a la comunicación pública de galerías de imágenes y fichas técnicas de los productos.

Finalmente, el número de empresas que trabaja conjuntamente con instituciones públicas es muy limitado, además existe mucho desconocimiento por parte de propietarios y empleados sobre la existencia de instituciones de apoyo al comercio como PROECUADOR o el MIPRO. Se recalca además que el común de las pymes entrevistadas ignora sobre temas de comercio exterior, y son muy pocas las que cuentan con personal calificado para comunicarse en dos o más idiomas. En el mejor de los casos, es el propietario del negocio o alguno de sus familiares quien tiene conocimiento básico del idioma inglés.

CAPÍTULO IV

Diagnóstico de la oferta exportable de las pymes del cantón Gualaceo

4.1. Introducción

Una vez realizadas las entrevistas y teniendo claro el detalle empresarial, productivo, comercial y financiero de cada una de las entidades seleccionadas, es posible completar el diagnóstico de potencial productivo y exportable de la zona en estudio. Para ello, en este capítulo se realiza la matriz de análisis FODA y FODA cruzado de las entidades en estudio lo que ayudará a determinar las potencialidades de cada unidad productiva teniendo en cuenta su ambiente interno y el entorno que la rodea, información necesaria para sugerencia de estrategias de acción, ideadas a través de la gestión CAME.

4.2. Base teórica

4.2.1. FODA

El análisis FODA es una herramienta útil en la planificación operativa, puesto que permite visualizar y sintetizar el estado actual de la empresa mediante la identificación de las oportunidades y amenazas provenientes del entorno externo, así como las fortalezas y debilidades al interior de la empresa. (Vargas Vargas, 2014)

1) Análisis del ambiente externo

Este se compone de amenazas y oportunidades, según Vargas, el entorno externo genera circunstancias que las empresas pueden capitalizar como oportunidades, así como amenazas que se deben afrontar, por tanto, ante estos hechos los directivos deben estar atentos, ya que pueden surgir cambios de tipo demográfico, económico, legal, socio-cultural, tecnológico y/o ambiental, que podrían afectar positiva o negativamente a la empresa.

2) Análisis del ambiente interno

El análisis interno permite identificar las principales fortalezas y debilidades propias de la organización. Estas se refieren a la capacidad, calidad y cantidad de los recursos disponibles, tomando en cuenta también a actores esenciales como los proveedores, los intermediarios y la competencia. (Vargas Vargas, 2014)

Ilustración 20 Matriz FODA

	Fortalezas (F) Hacer lista de fortalezas	Debilidades (D) Hacer lista de debilidades
Oportunidades (O) Hacer lista de oportunidades	Estrategias (FO) Estrategias MAX- MAX Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades	Estrategias (DO) Estrategias MIN - MAX Vencer debilidades aprovechando oportunidades
Amenazas (A) Hacer lista amenazas	Estrategias (FA) Estrategias MAX - MIN Con el uso de las fortalezas se evitan las amenazas	Estrategias (DA) Estrategias MIN- MIN Reducir a un mínimo las debilidades

Fuente: Vargas, Samuel 2014.

4.2.2. FODA cruzado y gestión CAME

Para completar el desarrollo del FODA, se procede a establecer estrategias a través del cruce de los datos descritos en la matriz mediante un análisis independiente de los cuadrantes, como se indica en la ilustración 20. (Vargas Vargas, 2014)

Tras haber desarrollado el FODA, se aplica el análisis CAME, una herramienta de diagnóstico que se utiliza para definir el tipo de estrategia que se debe establecer, es decir es un método complementario. Sus siglas corresponden a las iniciales de corregir, afrontar, mantener y explotar. (Frances Martín, 2013)

- Corregir las debilidades
- Afrontar las amenazas
- Mantener las fortalezas

- Explorar/Explotar las oportunidades

Los tipos de estrategias que se obtienen después de realizar un análisis independiente, son las descritas a continuación.

- Estrategias defensivas: cuando producen amenazas del entorno se utilizan las fortalezas de la empresa para enfrentarlas.
- Estrategias ofensivas: cuando surgen oportunidades en el entorno, se relacionan con los puntos fuertes de la empresa.
- Estrategias de supervivencia: se cruza la información de las amenazas del entorno con las debilidades de la empresa.
- Estrategias de reorientación: se generan cuando la empresa es débil en un entorno de oportunidades. (Martínez Pedros & Milla Gutiérrez, 2012)

4.3. Análisis y Diagnóstico

4.3.1. Sector de calzado

4.3.1.1. Cooperativa de producción artesanal de calzado ‘Primero de Mayo’

4.3.1.1.1. Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
F1. Es la primera y única asociación de calzado en el cantón. F2. Cuenta con un edificio propio. F3. Historia y reconocimiento en el cantón.	D1. Su membresía es limitada. D2. Falta de incentivos para adherirse. D3. Falta de interés de los directivos. D4. No hay consolidación o acopio de producción de ningún tipo. D5. Falta de publicidad y <i>marketing</i> . D6. Falta de recursos humanos capacitado en temas de comercio. D7. Falta de personal capacitado para lograr eficiente negociación con posibles proveedores de materia prima.
Oportunidades	Amenazas
O1. Alto interés por parte de mayoristas nacionales por los zapatos de esta zona.	A1. Gremio de zapateros del cantón Chordeleg está fortaleciéndose y ganando mayor prestigio a nivel nacional.

O2. Presencia de expo ferias nacionales e internacionales de calzado.	A2. Bajo interés por parte de zapateros para agremiarse.
O3. Zapateros interesados en encontrar proveedores nacionales de calidad.	A3. Contracción del sector debido a importaciones de calzado.
O4. Baja disponibilidad de personal técnico calificado para la producción mecanizada de calzado.	

4.3.1.1.2. Análisis FODA cruzado

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	-Gestión y articulación de expo ferias de calzado aprovechando la infraestructura propia para promoción de la oferta productiva de los socios. (F2, O1, O2.)	-Gestionar alianzas con centros de capacitación y entrenamiento técnico en zapatería. (D2, D6, O4.) Gestionar alianzas con importadores directos de materia prima y servir de distribuidores a los socios. (D2, O3)
Amenazas	-Gestión de un plan de marketing que aproveche la historia y renombre del Gemio promoviendo la asociatividad como elemento indispensable para el desarrollo del sector del calzado. (F3, A1.)	-Gestión de capacitaciones y apoyo en temas de normativa aduanera y de comercio. (D1, D2, A2, A3.)

Realizado por: García; Maurat

4.3.1.1.3. Estrategias

Gestionar alianzas con centros de capacitación y entrenamiento técnico en zapatería, con el fin de brindar este servicio a los socios del gremio cada cierto tiempo enseñando nuevas técnicas en el corte, armado y acabado de los zapatos; siendo esto un incentivo para que los zapateros del sector consideren agremiarse.

Gestionar alianzas con importadores directos y distribuidores de materia prima con el fin de servir como centro de distribución exclusivo para los socios del gremio, accediendo a insumos de calidad a costos bajos y generando así ingresos para la asociación.

4.3.1.2. **Fábrica de calzado *Litargmode Compañía Limitada***

4.3.1.2.1. **Análisis FODA**

Fortalezas	Debilidades
<p>F1. Costos de producción más bajos en relación a la competencia, debido a la producción en escala.</p> <p>F2. Alta disponibilidad de recursos humanos.</p> <p>F3. Amplias instalaciones con espacio para inserción de nuevas líneas de producción.</p> <p>F4. Organización empresarial madura (departamentos y áreas)</p> <p>F5. Cuenta con departamento de comercio exterior.</p> <p>F6. Elegibilidad para créditos de comercio exterior.</p> <p>F7. Procesos mecanizados.</p> <p>F8. Cuenta con ejecutivos de venta directa.</p> <p>F9. Canales de distribución propios.</p> <p>F10. Importación directa de la materia prima.</p> <p>F11. Capacidad de reacción a pedidos extraordinarios.</p> <p>F12. Marca bien posicionada a nivel de mayoristas nacionales.</p>	<p>D1. Los directivos no tienen interés en la exportación.</p> <p>D2. El empaque y etiquetado no son aptos para el comercio exterior.</p> <p>D3. No cuenta con personal calificado en otros idiomas.</p> <p>D4. El producto no cuenta con certificaciones.</p> <p>D5. No posee buenas relaciones con instituciones afines al comercio exterior.</p> <p>D6. Mínima inversión en planes publicitarios.</p> <p>D7. Herramientas de publicidad global desarrolladas únicamente en español (redes sociales y portal web).</p> <p>D8. No brinda servicio de compras en línea.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>O1. El producto es más económico en comparación al calzado importado debido a los impuestos de comercio exterior.</p> <p>O2. No tiene competencia local en cuanto a volúmenes de producción.</p> <p>O3. Ubicación estratégica en un cantón reconocido por el calzado.</p> <p>O4. Entidades gubernamentales como PROECUADOR buscan fomentar la exportación de productos provenientes de pymes.</p> <p>O5. Expo ferias nacionales e internacionales de calzado impulsadas por actores públicos y privados.</p> <p>O6. En la actualidad el gran parte del comercio se desarrolla a través de internet.</p> <p>O7. Adquisición de tecnología.</p>	<p>A1. Impuestos al comercio exterior aumentan el precio de materia prima.</p> <p>A2. Falta de proveedores nacionales de materia prima de calidad.</p> <p>A3. Existe una cultura de consumo sesgada al producto extranjero.</p> <p>A4. Alto número de competidores locales en el sector.</p> <p>A5. Impacto de las importaciones chinas</p> <p>A6. Baja disponibilidad de mano de obra capacitada en uso de tecnología en el cantón.</p> <p>A7. Comercio electrónico es una herramienta vital para la internacionalización.</p>

O8. Principales competidores tienen sistemas de producción poco tecnificados y ninguno tiene una participación muy elevada comparado al resto O9. Opción a líneas de crédito de tipo comercial.	A8. Imagen y presentación inadecuada pueden ser motivo de rechazo en la inserción de un producto a nuevos mercados
--	--

Realizado por: García; Maurat

4.3.1.2.2. Análisis FODA cruzado

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> -Invertir en investigación y desarrollo para mantenerse a la vanguardia en procesos productivos mecanizados y aprovechar los beneficios de ser innovadores. (F7, O2, O7, O8.) -Crear ofertas dirigidas hacia clientes recurrentes. (F12, O2, O5.) -Exportación del producto a nuevos mercados. (F1, F2, F3, F4, G5, F6, F7, F10, F11, O5, O9.) -Promover la capacitación y especialización de ejecutivos de ventas y establecer incentivos por logros. (F8, A3, A5.) -Adquirir nueva maquinaria para aumento de líneas de producción. (F2, F3, F6, F7, O2, O7, O8, O9.) 	<ul style="list-style-type: none"> -Actualizar el contenido de los medios de publicidad virtual en otros idiomas para aprovechar esta herramienta de marketing. (D7, O6.) -Asistir a las ferias nacionales e internacionales promovidas por entidades públicas y privadas con el fin de dar a conocer el producto a través de publicidad escrita. (D1, D5, D6, O4, O5.) -Implementar nuevas técnicas de marketing, aprovechando la ubicación estratégica de la empresa, la preferencia de los consumidores por el calzado de Gualaceo y el crecimiento del sector. (D7, O3, O6.)
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> -Capacitar a los empleados clave para fortalecer sus conocimientos en estrategias para optimizar procesos de producción (F1, F2, F7, A6.) -Formar alianzas con sus proveedores para mantener controlado el suministro y precio de la materia prima. (F10, A1, A2, A5.) 	<ul style="list-style-type: none"> -Implementar el servicio de órdenes y compras en línea. (D8, A7.) -Implementar estrategias de marketing en redes sociales para atraer nuevos clientes (D6, D7, A7.) -Gestionar plan de marketing para creación de empaque y etiquetado adecuados para mercados internacionales. (D2, A8.)

Realizado por: García; Maurat.

4.3.1.2.3. Estrategias

Realizar una inversión en publicidad dirigida al reconocimiento de la marca y sus colecciones de calzado, esto debería hacerse conectando el área de marketing y publicidad con una empresa especializada en dichos servicios para así optimizar los recursos y asegurar imparcialidad en la aplicación. Es importante invertir un monto significativo en este proceso pues constituye una de las operaciones primordiales para establecer la estrategia de marketing y lograr los resultados deseados. Debería, además, programarse campañas publicitarias impactantes en fechas previas a festividades y otros tiempos alta demanda, como navidad o el regreso a clases.

Considerar la exportación como un objetivo a mediano o largo plazo. A través de reequipamiento, aumento de líneas de producción y capacitación del personal clave para optimizar los procesos, la oferta productiva de esta empresa, considerando el tamaño de sus instalaciones y la posibilidad de acceso a créditos de tipo comercial, pudiere extenderse a una capacidad de 9.000 pares de zapatos diarios, reduciendo además costos por la producción en escala, esto constituye una oferta bastante atractiva para la internacionalización. Además, esta empresa cuenta con fortalezas clave que le ayudarían en la inserción del producto a mercados extranjeros.

4.3.1.3. Taller de calzado *Chicas*

4.3.1.3.1. Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
F1. Experiencia en el mercado de calzado. F2. Taller bien equipado. F3. Dispone de plataforma web. F5. La marca de calzado está registrada en el IEPI. F6. Posee fichas técnicas del producto. F7. Producción especializada en un tipo de zapatos. F8. Insumos y materiales de buena calidad. F9. Capacidad de reacción a pedidos extraordinarios.	D1. No dispone de un local comercial. D2. Poco uso y mantenimiento del portal web. D3. No cuenta con personal calificado en comercio exterior. D4. Falta de convenios con transporte terrestre. D5. Ausencia de planificación estratégica a largo plazo.
Oportunidades	Amenazas
O1. Baja competencia local en cuanto a producción de zapatos mocasines.	A1. Importaciones de calzado provenientes de China. A2. Entorno económico inestable.

O2. Ferias nacionales de exhibición de productos provenientes de pymes. O3. Préstamos bancarios para inversiones empresariales. O4. Profesionales expertos en comercio exterior. O5. Incentivos empresariales por parte de actores públicos y privados.	A3. Producción de calzado mocasín por parte de zapateros informales. A4. Venta <i>online</i> de calzado.
--	---

Realizado por: García; Maurat.

4.3.1.3.2. Análisis FODA cruzado

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	IncurSIONAR en nuevos mercados nacionales. (F1, O1) Aprovechar las características del producto para aumentar la venta del mismo en las diferentes exhibiciones. (F7, F8, O2) Mejorar el uso de la plataforma virtual de forma que el producto logre promocionarse masivamente. (F3, O3)	Establecer un local comercial que ayude a la exhibición del calzado. (D1, O3) Optimizar y dar mantenimiento constante a la página web. (D2, O3) Invertir en nuevos conocimientos que pueden ayudar a incrementar ventas. (D3, O4) Entablar relaciones con instituciones que brinden asistencia empresarial. (D5, O5)
Amenazas	Beneficiarse de la experiencia para afrontar problemas actuales. (F1, A2) Optimizar la producción con el fin de disminuir costos. (F7, A1) Aprovechar los beneficios de los materiales utilizados para promocionar el producto. (F8, A3)	Dar mantenimiento y actualizar de forma continua el portal web. (D2, A4) Desarrollar planeación a mediano y largo plazo con el fin de evitar que situaciones externas afecten las ventas. (D5, A2)

Realizado por: García; Maurat

4.3.1.3.3. Estrategias

Utilizar las características más importantes del producto como la calidad y/o el confort, para promocionar el producto en la plataforma virtual. Además, añadir una pestaña en la que se destaque la historia de la empresa con el propósito de mostrar al público sus años de experiencia en el mercado.

Asimismo, se debería optimizar los procesos productivos invirtiendo en nueva maquinaria o en capacitaciones sobre nuevos métodos o procesos para mejorar las habilidades de los trabajadores.

Habilitar un *showroom* para que la actividad comercial genere mayor rentabilidad creando así una nueva forma de obtener ingresos.

4.3.1.4. Mayorista de calzado *Fassioni*

4.3.1.4.1. Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
F1. Larga trayectoria y experiencia. F2. Venta al por mayor y al detalle. F3. Marca registrada. F4. Buen manejo de red social Facebook. F5. Convenios con Servientrega para servicios logísticos. F6. Cuentan con un amplio y moderno local de exhibición. F7. Marca reconocida y posicionada localmente. F8. Parte de la cámara de comercio de Cuenca	D1. Organización empresarial débil. D2. No son fabricantes, solo comercializadores. D3. Falta de recursos humanos capacitados en comercio exterior. D4. Débil manejo de su página web como una herramienta de comercio electrónico. D5. Mínima inversión en publicidad y planes de marketing.
Oportunidades	Amenazas
O1. En la actualidad gran parte del comercio se desarrolla a través de internet. O2. Entidades gubernamentales como PROECUADOR buscan fomentar la exportación de productos provenientes de pymes. O3. Redes sociales como un instrumento de <i>marketing</i> global. O4. Expo ferias nacionales e internacionales gestionadas por organismos públicos y privados. O5. Calzado de Gualaceo es altamente demandado por consumidores locales.	A1. Sus proveedores dependen de proveedores informales. A2. Alta competencia entre comercializadoras. A3. Calzado importado desde Colombia, Brasil y EEUU tiene mayor acogida por parte del consumidor final. A4. Calzado importado de China es más barato. A5. Principales competidores cuentan con servicios de compra y ordenes en línea.

Realizado por: García; Maurat.

4.3.1.4.2. Análisis FODA cruzado

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	- Participar en expo ferias nacionales e internacionales para conectar con nuevos clientes (F2, F3, F6, F7, F8, O4, O5.)	-Promocionar el producto a través del portal web y las redes sociales. (D4, O3) -Implementar nuevas técnicas de marketing, aprovechando la ubicación estratégica de la empresa, la preferencia de los consumidores por el calzado de Gualaceo y el crecimiento del sector. (D5, O5.) Participar en expo ferias nacionales e internacionales para dar a conocer el producto. (D5, O4.)
Amenazas	- Invertir en un rediseño del portal web implementando la opción de compras en línea y gestionar un plan para promocionarlo a nivel nacional e internacional, aprovechando el interés de entidades gubernamentales en la internacionalización de las pymes. (O1, O2, O3, A5.)	-Fijar metas y objetivos a mediano y largo plazo en los cuales se pueda sustentar las planificaciones operativas anuales. (D1, A2.)

Realizado por: García; Maurat.

4.3.1.4.3. Estrategias

Gestionar un plan de marketing eficiente enfocado en promocionar las cualidades del producto en el mercado meta a través del uso de redes sociales de forma correcta y continua, creando interés por parte de los posibles clientes e identificación de la marca.

4.3.1.5. Taller de fabricación de calzado Lofac

4.3.1.5.1. Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
F1. Buen posicionamiento de marca a nivel local y nacional. F2. Objetivos y estrategias a corto y largo plazo bien definidos.	D1. No cuenta con local comercial. D2. Organigrama empresarial nulo. D3. No posee página web. D4. El producto no dispone de certificaciones.

<p>F3. Crecimiento empresarial constante.</p> <p>F4. Efectivas estrategias de promoción.</p> <p>F5. Marca registrada.</p> <p>F6. Fichas técnicas de los productos.</p> <p>F7. Materia prima de calidad.</p> <p>F8. Producción bajo pedido disminuye riesgos de sobreproducción.</p> <p>F9. Procesos digitalizados en un 30%.</p> <p>F10. Buenas relaciones laborales con instituciones públicas y privadas.</p>	<p>D5. La empresa no realiza el proceso de fabricación en su totalidad, por tanto, depende de obreros informales para el aparado de calzado.</p> <p>D6. El trabajo con obreros informales implica riesgos para la empresa.</p> <p>D7. Falta de convenios con empresas de transporte terrestre.</p> <p>D8. No cuenta con personal calificado en comercio exterior.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>O1. Participación en ferias locales y nacionales de exhibición de productos provenientes de pymes.</p> <p>O2. Vínculos laborales con el MIPRO y CALTU.</p> <p>O3. Ubicación de la empresa en lugar turístico y atractivo por el calzado.</p> <p>O4. Posibilidad de ingresar a nuevos mercados.</p> <p>O5. Préstamos bancarios para inversiones empresariales.</p> <p>O6. Alta demanda de calzado al por mayor.</p> <p>O7. Profesionales expertos en comercio exterior.</p>	<p>A1. Competencia muy elevada en el sector.</p> <p>A2. Calzado importado desde China, se vende a menor precio.</p> <p>A3. Impuestos al comercio exterior aumentan el precio de materia prima.</p> <p>A4. Pocos proveedores nacionales de materia prima de calidad.</p> <p>A5. Inestabilidad económica nacional.</p> <p>A6. Competencia que realiza el proceso de fabricación en su totalidad en menor tiempo.</p>

Realizado por: García; Maurat.

4.3.1.5.2. Análisis FODA cruzado

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p>Aprovechar el reconocimiento de la marca en expo ferias. (F1, O1)</p> <p>Explotar nuevos mercados. (F1, F3, O4)</p> <p>Promocionar el producto acorde a sus principales características. (F4, F7, F9, O3)</p> <p>Mantenerse a la vanguardia con nuevas tecnologías que optimicen procesos. (F9, O5)</p> <p>Beneficiarse de los incentivos y ofrecimientos laborales por parte instituciones externas. (F10, O2)</p>	<p>Instaurar un local comercial en las instalaciones de producción. (D1, O3)</p> <p>Mejorar la organización interna de la empresa para brindar un mejor servicio. (D2, O3, O6)</p> <p>Crear un portal web. (D3, O4)</p> <p>Negociar con empresas de trasporte para disminuir los costos de los mismos. (D7, O4)</p> <p>Invertir en capacitaciones sobre comercio exterior para planificaciones a futuro. (D8, O7)</p>

Amenazas	Optimizar procesos de producción manteniendo o disminuyendo los costos. (F1, F4, F7, F9, A1, A2) Solicitar asistencia sobre temas de importación de materia prima. (F10, A3)	Identificar obstáculos o errores frecuentes, que se vuelven cuellos de botella, con el fin de reducir tiempos de producción. (D5, D6, A6) Obtener convenios con empresas de transporte para reducir tiempos de entrega de producto. (D7, A6)
----------	---	---

Realizado por: García; Maurat.

4.3.1.5.3. Estrategias

Crear un portal web en donde se publique frecuentemente una galería del catálogo de los nuevos productos, de esta forma, las visitas semanales que realiza a otras provincias se reducirían al igual que los gastos que implican, obteniendo así tiempo y recursos para dedicarlo a otras actividades de la empresa.

Establecer convenios con empresas de transporte terrestre ayudará a reducir costos y a brindar un servicio completo a los clientes, de forma que se sientan satisfechos con el servicio obtenido.

4.3.1.6. Comercializadora de calzado *Mi Lady*

4.3.1.6.1. Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
F1. Objetivos a largo plazo definidos. F2. Promoción de sus productos a través de redes sociales. F3. Gama de diseños de calzado. F4. Calzado asequible.	D1. No cuenta con una planificación ni organización establecida. D2. El producto no posee fichas técnicas, ni certificaciones. D3. No posee capacidad de reacción a pedidos extraordinarios. D4. No cuenta con personal calificado en dos o más idiomas y/o comercio exterior.
Oportunidades	Amenazas
O1. Ferias nacionales de exhibición de productos provenientes de pymes impulsadas por actores gubernamentales.	A1. Alta competencia de venta de calzado al por menor en el cantón. A2. Falta de proveedores de materia prima de buena calidad.

<p>O2. Préstamos bancarios para inversiones empresariales.</p> <p>O3. Incentivos y asistencia empresarial por parte de actores públicos y privados.</p> <p>O4. Ubicación de la empresa en lugar turístico y atractivo debido al calzado.</p>	<p>A3. Importaciones de calzado provenientes de China.</p> <p>A4. Entorno económico inestable.</p>
--	--

Realizado por: García; Maurat.

4.3.1.6.2. Análisis FODA cruzado

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p>Aprovechar los préstamos bancarios para cumplir las metas establecidas. (F1, O2)</p> <p>Aumentar la campaña publicitaria en redes sociales, invirtiendo en publicidad en Facebook u otros. (F2, O4)</p> <p>Asistir a ferias para promocionar el producto. (F3, F4, O1)</p>	<p>Acudir a instituciones que asistan a pymes en temas de producción con el fin de aumentar el valor el producto, así como en otros temas que se desconozcan. (D1, D2, O3)</p>
Amenazas	<p>Realizar promociones cada cierto tiempo para atraer la atención tanto de clientes frecuentes como la de turistas que frecuentan el lugar. (F3, F4, A1)</p> <p>Mantener los precios sin descuidar la calidad del producto. (F3, F4, A3)</p>	<p>Desarrollar un plan que permita organizar la empresa de mejor manera, de forma que se establezcan métodos para afrontar situaciones eventuales. (D1, A4)</p> <p>Mejorar las características del producto para volverlo más atractivo en el mercado. (D2, A1)</p>

Realizado por: García; Maurat.

4.3.1.6.3. Estrategias

Negociar con nuevos proveedores con el fin de diversificar la obtención de materia prima, evitando así monopolizar este servicio, y a la vez, evitando tiempos de escasez que obstaculizan la producción.

Aumentar el valor del producto, invirtiendo en la compra de materiales de buena calidad y mejorando los acabados del calzado, de esta forma se brindará confort a los clientes.

4.3.1.7. Comercializadora de calzado *Burana y Scarpa*

4.3.1.7.1. Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<p>F1. Diseños exclusivos de calzado.</p> <p>F2. Ha desarrollado estrategias de diferenciación en sus productos.</p> <p>F3. Posee 2 locales comerciales en el cantón Gualaceo.</p>	<p>D1. No existen objetivos a corto y largo plazo establecidos.</p> <p>D2. No posee ningún tipo de herramientas de promoción.</p> <p>D3. No posee marca.</p> <p>D4. No cuenta con personal calificado en comercio exterior</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>O1. Ferias nacionales de exhibición de productos provenientes de pymes impulsadas por actores gubernamentales.</p> <p>O2. Préstamos bancarios para inversiones empresariales.</p> <p>O3. Posibilidad de ingresar a nuevos mercados.</p> <p>O4. Venta <i>online</i> de calzado.</p>	<p>A1. Situación económica nacional.</p> <p>A2. Escaso apoyo por parte de las autoridades municipales.</p> <p>A3. Alta competencia de venta de calzado al por menor en el cantón.</p> <p>A4. Importaciones de calzado provenientes de China.</p>

Realizado por: García; Maurat.

4.3.1.7.2. Análisis FODA cruzado

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p>-Asistir a expo ferias organizadas en el cantón o en otros lugares del país para dar a conocer el producto e iniciar nuevas alianzas con posibles compradores. (F1, F2, O1, O3)</p> <p>-Ubicar un local comercial en otro lugar potencial y atractivo que permita aumentar las ventas. (F3, O2, O3)</p>	<p>-Establecer un plan organizacional a mediano y largo plazo para establecer una visión más clara de la empresa. (D1 O3)</p> <p>-Implementar un perfil de la empresa en una red social o crear un portal web. (D2 O4)</p>
Amenazas	<p>-Mantener y/o mejorar las estrategias de diferenciación. (F1, F2, A3)</p> <p>-Implementar promociones atractivas e innovadoras en los locales comerciales. (F3, A1)</p>	<p>-Elaborar un plan de ventas que haga frente a circunstancias como la disminución de demanda. (D1, A1)</p> <p>-Innovar métodos de promoción con el uso de las nuevas tecnologías para atraer a nuevos clientes. (D2, A3)</p> <p>-Crear una marca y logotipo para su calzado. (D3, A3)</p>

Realizado por: García; Maurat.

4.3.1.7.3. Estrategias

Elaborar un plan de reingeniería en donde se establezcan nuevos métodos para aumentar las ventas como la implementación de un perfil en Facebook o la creación de una página web en donde se promocióne los diseños exclusivos, con su respectiva marca y logo de la empresa. Asimismo, se debe considerar reubicar uno de los locales de venta pues de esta forma incursionará en nuevos mercados y captará nuevos clientes; de igual forma diversificará el riesgo de inversión.

4.3.1.8. Micro empresa de fabricación de calzado *Bela*

4.3.1.8.1. Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
F1. Calificación artesanal. F2. Posee RUA. F3. Propietaria calificada en diseño de modas. F4. Productos personalizados y por series. F5. Miras hacia la exportación. F6. Marca registrada en el IEPI. F7. Alta capacidad de reacción a pedidos extraordinarios. F8. Calificada en temas de comercio en línea. F9. Calificada en idioma inglés. F10. Servicio personalizado. F11. Servicio de asesoría y diseño. F12. Atención en un local de diseño de modas de la ciudad de Cuenca, además de un reconocido local de calzado en Gualaceo.	D1. Organización empresarial débil. D2. No es fabricante depende de proveedores informales. D3. Baja consolidación. D5. Baja disponibilidad de mercadería. D6. No está calificada en temas de comercio exterior. D7. Baja presencia en redes sociales. D8. No cuenta con servicio de órdenes o compras en línea. D9. Baja inversión en publicidad e imagen.
Oportunidades	Amenazas
O1. No existe competencia local en cuanto a zapatos personalizados. O2. Buenas relaciones laborales con PROECUADOR. O3. Mínima competencia en servicios personalizados de asesoría y diseño.	A1. Producto requiere de modificaciones para exportación. A2. Alto número de competidores. A3. Calzado importado tiene mayor acogida por parte del consumidor final.

<p>O4. Entidades gubernamentales como PRO ECUADOR buscan fomentar la exportación de productos provenientes de pymes.</p> <p>O5. Redes sociales como un instrumento de <i>marketing</i> global.</p> <p>O6. Expo ferias nacionales e internacionales gestionadas por organismos públicos y privados.</p> <p>O7. Calzado de Gualaceo es altamente demandado por consumidores locales.</p> <p>O8. En la actualidad gran parte del comercio se desarrolla a través de internet.</p>	<p>A4. Principales competidores cuentan con servicios de compra y ordenes en línea.</p> <p>A5. Impacto por importaciones chinas.</p> <p>A6. Poca participación y reconocimiento de la marca.</p> <p>A7. Competencia de mayor renombre y reconocimiento en el sector del calzado.</p>
--	--

Realizado por: García; Maurat.

4.3.1.8.2. Análisis FODA cruzado

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p>-Gestionar plan de marketing aprovechando la ubicación estratégica de la empresa en la sede de calzado Gualaceo y el local de diseño de Cuenca y los servicios personalizados que la distinguen de la competencia. (F4, F10, F11, O1, O3, O7.)</p> <p>-Asistir a capacitaciones impartidas por PROECUADOR para que la toma de decisiones futuras sea encaminada a favorecer y preparar a la empresa para la exportación a mediano o largo plazo. (F1, F2, F3, F5, F6, F8, F9)</p>	<p>- Ser más activos y recurrentes en cuanto a sus redes sociales, brindando también un servicio más personalizado a través de este medio de comunicación y promoción. (D7, D9, O5, O8))</p>
Amenazas	<p>-Aprovechar el hecho de brindar servicio personalizado para atraer a clientes que demandan productos exclusivos. (F11, F12, A3)</p>	<p>-Establecer una estrategia referente a la calidad que promueva crear confianza y reconocimiento. (D1, D3, A7)</p> <p>-Idear una estrategia de marketing para hacer conocida la marca en el mercado objetivo (D9, A6, A7)</p>

Realizado por: García; Maurat.

4.3.1.8.3. Estrategias

Gestión de un plan publicitario en línea que sea dirigido a vincular el producto y la exclusividad de servicios con la marca *Bela*, creando reconocimiento de marca y generando interés por los servicios personalizados que brinda. Se puede gestionar esta estrategia de tal manera que se utilice los medios sociales como una herramienta de venta y no solo publicidad.

4.3.1.9. Mayorista de calzado Gino Zanetti

4.3.1.9.1. Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<p>F1. Excelente manejo de redes sociales y páginas web como herramientas de publicidad y comercio electrónico.</p> <p>F2. Renombre y prestigio a nivel de mayoristas nacionales.</p> <p>F3. Marca registrada y bien posicionada.</p> <p>F4. Convenios con Servientrega para servicios logísticos.</p> <p>F5. Alta calidad en calzado de cuero natural.</p> <p>F6. Empaque externo (bolsa plástica) personalizado con la marca de la empresa sirve de medio publicitario.</p> <p>F7. Auspiciantes de eventos de belleza.</p>	<p>D1. Débil organización empresarial.</p> <p>D2. No son fabricantes, solo comercializadores.</p> <p>D3. Desconocimiento de temas de comercio exterior por parte de propietarios.</p> <p>D4. Poco interés hacia la internacionalización por parte de propietaria.</p> <p>D5. Falta de planificación a mediano y largo plazo.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>O1. Buena relación con instituciones públicas de promoción de exportaciones.</p> <p>O2. Alto interés por el calzado de esta zona por parte de mayoristas y consumidores de todo el país.</p> <p>O3. Comercio electrónico como un instrumento hacia la internacionalización.</p> <p>O4. Mercados exigentes de moda y marcas.</p> <p>O5. Expo ferias nacionales e internacionales gestionadas por organismos públicos y privados.</p>	<p>A1. Alta competitividad entre comercializadores del sector.</p> <p>A2. Calzado importado desde China se vende a precios más bajos.</p> <p>A3. Calzado importado desde Colombia, Brasil y EEUU tiene mayor acogida por parte de consumidores locales a pesar de tener igual o mayor precio.</p> <p>A4. Alto número de competidores mayoristas.</p>

Realizado por: García; Maurat.

4.3.1.9.2. Análisis FODA cruzado

	Fortalezas	Debilidades
--	------------	-------------

Oportunidades	- Aprovechar el buen uso de herramientas web como un instrumento hacia la internacionalización del producto. (F1, O3.)	-Implementar nuevas técnicas de marketing, aprovechando la ubicación estratégica de la empresa, la preferencia de los consumidores por el calzado de Gualaceo y el crecimiento del sector. (A1, A2, O2, O4.) -Participar en expo ferias nacionales e internacionales para conectar con nuevos clientes. (O1, O2, O3)
Amenazas	-Aprovechar el buen nombre de la empresa y de la marca para posicionar los productos en base a calidad y prestigio en nuevas regiones del país. (F2, F3, F5, F7, O2, O4)	Fijar metas y objetivos a mediano y largo plazo en los cuales se pueda sustentar las planificaciones operativas anuales. (D1, D5, A1, A4)

Realizado por: García; Maurat.

4.3.1.9.3. Estrategias

Intensificar la promoción de la página web de la empresa, gestionar ofertas atractivas para consumidores del extranjero con el fin de posicionar la marca y la página web y así abrir paso a la internacionalización de su producto comenzando por órdenes a través de su portal web. Entregar un producto de calidad con un precio proporcional y crear renombre en otros mercados gracias a las características de un buen producto.

4.3.1.10. Comercializadora de calzado *Belissa*

4.3.1.10.1. Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
F1. Marca registrada en el IEPI con buen posicionamiento en el mercado local. F2. Alta calidad en calzado de cuero natural. F3. Alta distintiva de sus diseños respecto a la competencia, siempre a la vanguardia de nuevas tendencias. F4. Empaque externo (bolsa plástica) personalizado con la marca de la empresa. F5. Cuenta con proveedores exclusivos.	D1. Venta al detalle únicamente. D2. Débil organización empresarial. D3. Poco interés en la internacionalización. D4. Falta de planificación a mediano y largo plazo. D5. Nula actividad en redes sociales. D6. Desconocimiento y desinterés sobre herramientas de comercio electrónico. D7. Mínima inversión en publicidad.

	D8. No tienen planificaciones anuales ni a largo plazo. D9. Propietarios resistentes a medios de publicidad en línea y uso de redes sociales.
Oportunidades	Amenazas
O1. Alto interés por el calzado de esta zona por parte de consumidores de todo el país. O3. Comercio electrónico como un instrumento hacia la internacionalización. O4. Mercados exigentes de moda y marcas. O5. Expo ferias nacionales e internacionales gestionadas por organismos públicos y privados.	A1. La competencia lleva ventaja en temas de comercio electrónico y herramientas publicidad en línea. A2. Cierre de paso en el sector del Tuhual perjudica las ventas debido a que no puede ingresar el turismo. A3. Calzado importado desde Colombia, Brasil y EEUU tiene mayor acogida por parte del consumidor final.

Realizado por: García; Maurat

4.3.1.10.2. Análisis FODA cruzado

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	-Formar alianzas estratégicas con sus proveedores para mantener la estrategia de calidad y así asegurar confianza y reconocimiento (F2, F5, O1, O4.)	-Gestión de portal web que introduzca el servicio de ventas en línea para poder llegar a más consumidores alrededor del país. (D1, D5, D8, A2.)
Amenazas	-Gestionar un plan de publicidad que aproveche los factores de calidad, prestigio e innovación en tendencias y muestre los beneficios de este calzado frente al importado (F2, F3, F5, A3.)	-Idear una estrategia de marketing con el uso de redes sociales y herramientas online para publicitar la marca y las nuevas tendencias en el mercado objetivo. (D5, D6, D7, D9, A1.)

Realizado por: García; Maurat

4.3.1.10.3. Estrategias

Gestionar un plan de marketing que se fundamente en los valores de calidad y exclusividad de diseño que ofrece esta empresa.

Se recomienda la creación de redes sociales y el óptimo manejo de las mismas, es importante el ser activos en redes como Facebook e Instagram dando a conocer todos los nuevos diseños y modelos, además se puede generar ofertas o cupones de descuento para clientes que conozcan de la mercadería por estos medios en línea.

4.3.1.11. Taller artesanal de calzado del Sr. Santiago Lituma

4.3.1.11.1. Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
F1. Calidad del producto terminado. F2. Distintiva en diseños. F3. Calificación artesanal F4. Proveedor exclusivo de la marca Gino Zanetti.	D1. No existe organización empresarial. D2. Baja consolidación. D3. No cuenta con ningún tipo de recurso de promoción. D4. No conoce de temas de comercio exterior.
Oportunidades	Amenazas
O1. Muchos comercializadores de la zona interesados en encontrar proveedores de calidad. O2. Alta disponibilidad de mano de obra. O3. Comercializadores buscan tener proveedores exclusivos. O3. Demanda de mayoristas de todo el país.	A1. Alto número de competidores de iguales características A2. La competencia lleva ventaja en temas de comercio electrónico y herramientas publicidad en línea. A3. Impacto por importaciones chinas.

Realizado por: García; Maurat.

4.3.1.11.2. Análisis FODA cruzado

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Gestionar alianza con cliente principal para asegurar direccionamiento de un porcentaje fijo de la producción. (F4, O3.)	Dar a conocer su producto a través de un plan publicitario a través de medios electrónicos y en línea para contactar con nuevos clientes en todo el país. (D2, D3, O3.)
Amenazas	Asistir a expo ferias de calzado artesanal con el fin de conectar con nuevos clientes. (F4, A1.)	Promocionar su calzado haciendo énfasis en la calidad y diseño apartando así su producto del producto de importación chino y creando confianza por parte del cliente. (D2, D3, A3.)

Realizado por: García; Maurat.

4.3.1.11.3. Estrategias

Asistir a expo-ferias de calzado artesanal con el fin de conectar con nuevos clientes y generar confianza entregando un producto de calidad innovador en diseño y modelo, y así crear relaciones comerciales duraderas.

4.3.2. Sector artesanal

4.3.2.1. Asociación Artesanal de Turismo Comunitario Bacpancel

4.3.2.1.1. Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<p>F1. Acopio de producción.</p> <p>F2. Inversión en maquinaria para el acabado de los sombreros.</p> <p>F3. Talleres de tejido para asegurar calidad y uniformidad en el producto.</p> <p>F4. Compra y preparación de materia prima al por mayor para reducción de costos.</p> <p>F5. Producto no requiere modificaciones para mercados internacionales.</p> <p>F6. Alianza con empresas de servicios turísticos para publicitar los paquetes de turismo comunitario con esta asociación.</p> <p>F6. Número significativo de socios motivados a mejorar y fomentar el desarrollo de la organización.</p>	<p>D1. Organización empresarial débil.</p> <p>D2. Grado de calidad del producto es bajo (0 a 3).</p> <p>D3. Proceso productivo bastante largo.</p> <p>D4. Falta de certificaciones que agreguen valor y prestigio al producto.</p> <p>D5. Empaque y etiquetado inadecuado para mercados internacionales.</p> <p>D6. Baja capacidad de reacción a pedidos extraordinarios.</p> <p>D7. Falta de recursos humanos calificados en comercio exterior e idiomas.</p> <p>D8. No cuenta con portal web o presencia en redes sociales.</p> <p>D9. Poca experiencia en el mercado</p> <p>D10. Poco tiempo dedicado a la especialización en sombreros, baja experticia.</p> <p>D11. Mínima inversión en publicidad y marketing.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>O1. Producto muy atractivo a nivel internacional con valor tradicional.</p> <p>O2. Buenas relaciones con entidades públicas.</p> <p>O3. Entidades de promoción de exportaciones interesadas en el impulso de productos artesanales con valor tradicional.</p> <p>O4. Recepción directa de turistas.</p> <p>O5. Préstamos bancarios a bajo interés para inversiones comerciales.</p> <p>O6. Producto reconocido a nivel internacional.</p>	<p>A1. Asociaciones exportadoras de cantones aledaños.</p> <p>A2. Falta de clientes fijos, dependen de turistas que hacen compras aisladas.</p> <p>A3. Producto estacional en mercados internacionales.</p> <p>A4. Las estaciones climáticas de mercados extranjeros impiden la introducción del producto año corrido.</p> <p>A5. Sombreros de bajo grado de tejido.</p> <p>A6. Competencia de otros cantones con mayor experticia producen sombreros de alto grado y calidad.</p>

O7. Entidades públicas ofrecen capacitaciones periódicas y seminarios en temas de finanzas, administración empresarial.	A7. Redes sociales y portales web constituyen una herramienta básica para la publicidad de cualquier producto y marca.
O8. Interés a nivel internacional por este producto con certificación de comercio justo.	A8. Localidad de difícil acceso y apartada de la urbe.

Realizado por: García; Maurat

4.3.2.1.2. Análisis FODA cruzado

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	-Aprovechar el interés de los organismos públicos por la gestión de entidades dedicadas al acopio y producción de este tipo de producto. (A1, O3.)	-Gestionar la estrategia de mercado y aprovechar al máximo la recepción de turistas. (F6, D8, D11.) -Fortalecer el área administrativa y establecer claramente el organigrama y las funciones. (D1, D4, O7.) -Obtener certificaciones de calidad (D4, O8.)
Amenazas	-Gestionar alianzas con proveedores de materia prima para asegurar calidad, precio y disponibilidad. (F4, A8.)	-Promover la capacitación y especialización de todos los miembros y establecer incentivos por logros. (D10, A5, A6.) -Implementar una estrategia de marketing en redes sociales para atraer nuevos clientes. (D8, D11, A7)

Realizado por: García; Maurat.

4.3.2.1.3. Estrategias

Fortalecer el área administrativa para que se establezca claramente el organigrama, se definan mejor los puestos de trabajo para el terminado del producto y manuales de funciones para todos los socios partícipes en la recepción de turistas.

Promover la capacitación y especialización de todos los socios dedicados al tejido de sombreros y establecer incentivos por logros en cuanto a capacidad productiva.

Gestionar una estrategia de publicidad orientada a crear y mantener una presencia positiva en las redes sociales más importantes como Facebook, Twitter e Instagram, los clientes

utilizan estas herramientas en línea para encontrar proveedores y estos lo utilizan para darse a conocer. Teniendo en cuenta que la asociación está en contacto frecuente con turistas de todo el mundo, es necesario que estos luego de partir cuenten con un medio de comunicación sencillo con sus anfitriones, mismo que dará lugar a posibles relaciones comerciales puesto que los turistas ya conocen e identifican el producto. Por otro lado, esta estrategia permite la promoción y difusión global del producto y los servicios turísticos ofrecidos por esta asociación.

4.3.2.2. Sr. Sebastián Guillén, macanero informal

4.3.2.2.1. Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
F1. Valor tradicional y ancestral. F2. Calidad. F3. Técnica milenaria. F4. Deseo de asociarse.	D1. Falta de certificaciones que agreguen valor y prestigio al producto. D2. Nula organización empresarial. D3. Actor informal. D4. No conoce proveedores. D5. No tiene clientes, recurre a la venta de manera informal y esporádica. D6. No está asociado o agremiado. D7. Se dedica al tejido como actividad secundaria.
Oportunidades	Amenazas
O1. Producto no estacional. O2. Producto no necesita modificaciones para mercados internacionales. O3. Gran demanda por productos con valor tradicional y ancestral en otros países. O4. Apertura en el mercado global para este tipo de producto. O5. Motivación por parte del GAD para crear una asociación de macaneros. O6. Gestión de ferias artesanales.	A1. Es un actor informal. A2. No puede beneficiarse del turismo pues no cuenta con local de venta. A3. Los posibles clientes no conocen de su existencia.

Realizado por: García; Maurat.

4.3.2.2.2. Análisis FODA cruzado

	Fortalezas	Debilidades
--	------------	-------------

Oportunidades	-Fomentar la idea de la asociatividad entre otros macaneros informales. (F4, O5)	-Acopiar la producción con familiares y otros macaneros en la misma situación para conformar una oferta más significativa y poder servir de proveedores a tiendas y comercializadores de artesanías. (D3, D5, D7, O4)
Amenazas	-Asistir a capacitaciones sobre emprendimiento y liderazgo para convertirse en un actor activo de la propuesta de asociatividad. (F4, O5.)	-Contactarse con tiendas artesanales exclusivas que demanden bajas cantidades de producto. (F1, F2, F3, A3) -Asistir a ferias artesanales para exponer y dar a conocer su producto a posibles clientes, además de beneficiarse de la afluencia turística de la feria.

Realizado por: García; Maurat.

4.3.2.2.3. Estrategias

Asistir a las ferias de artesanías promovidas por el GAD Municipal, con el fin de contactarse con posibles clientes permanentes como propietarios de locales de venta de artesanías, y tener la oportunidad de exhibir su producto ante los turistas que son quienes mayor interés tienen por este tipo de productos.

4.3.2.3. Casa Museo de la Makana

4.3.2.3.1. Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
F1. Materia prima de origen natural. F2. Prestigio y reconocimiento a nivel nacional. F3. Variedad de productos derivados de su producto principal. F4. Valor tradicional y ancestral. F5. Producto liviano, no voluminoso y fácil de transportar. F6. Alta especialización en el producto. F7. Auspiciantes de esta técnica ancestral en el cantón.	D1. Falta de certificaciones que agreguen valor y prestigio al producto. D2. Nula organización empresarial. D3. Marca no registrada en el IEPI. D4. Tiempo de producción largo. D4. Falta de personal calificado en temas de comercio exterior. D5. Falta de personal calificado en otros idiomas. D6. Baja productividad. D7. Cerró su portal web. D8. Baja presencia en redes sociales.

F8. Cooperación con entidades municipales para la promoción de este producto a través del auspicio de certámenes de belleza, eventos culturales, entre otros.	
Oportunidades	Amenazas
<p>O1. Producto no necesita modificaciones para mercados internacionales.</p> <p>O2. Producto no estacional.</p> <p>O3. Buenas relaciones con entidades de promoción de las exportaciones.</p> <p>O4. Alta demanda internacional por productos con valor ancestral.</p> <p>O5. Alta demanda por productos con certificaciones de comercio justo.</p> <p>O6. Motivación por parte de macaneros informales para la formación de una asociación artesanal de macaneros.</p>	<p>A1. Deslave ocurrido en Tuhual impide entrada de turismo.</p> <p>A2. Macaneros informales constituyen principal competencia en precios.</p> <p>A3. Otros competidores formales con mayor capacidad productiva.</p>

Realizado por: García; Maurat.

4.3.2.3.2. Análisis FODA cruzado

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p>-Asistir a las expo ferias de promoción de exportaciones gestionadas por el gobierno y entidades privadas (F7, F8, O3, O4)</p> <p>-Mantener y/o mejorar las estrategias de diferenciación. (F1, F3, F6, O1, O4, O5.)</p>	<p>- Obtener certificaciones de calidad (D1, O4, O5.)</p> <p>-Solicitar asistencia en temas de comercio exterior. (D4, D5, O3.)</p>
Amenazas	<p>-Aprovechar relación con instituciones públicas y privadas para promocionar la calidad y especialización en la elaboración de la macana y generar valor agregado al producto, orientando la venta por factor de calidad sobre el precio (F6, F7, F8, A2)</p>	<p>-Brindar trabajo de tiempo completo a los miembros de la familia que mayor tiempo dediquen a esta actividad para así incrementar la producción y poder satisfacer la demanda. (D2, A3.)</p>

Realizado por: García; Maurat.

4.3.2.3.3. Estrategias

Gestionar los trámites necesarios para la obtención de la certificación de comercio justo, esto brindará mayor prestigio y reconocimiento, y generará valor agregado para la internacionalización.

Crear una estrategia de marketing que aproveche la cooperación de la empresa con organismos nacionales en el auspicio de certámenes de belleza, esto crea confiabilidad y posicionamiento a la marca.

Promocionar el producto por sus valores en cuanto a calidad tanto en procesos como en la materia prima, para posicionar el producto por calidad sobre precio.

4.3.2.4. Tejidos Ikat

4.3.2.4.1. Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
F1. Cuenta con local de venta en la ciudad de cuenca F2. Valor tradicional y ancestral F3. Producto liviano, no voluminoso y fácil de transportar. F3. Variedad de productos derivados del producto principal. F4. Alta productividad. F5. Marca registrada en el IEPI. F6. Publicidad escrita en español e inglés. F7. Alta especialización.	D1. Falta de certificaciones que agreguen valor y prestigio al producto. D2. Débil organización empresarial D3. Tiempo de producción largo. D4. Falta de personal calificado en temas de comercio exterior. D5. Falta de personal calificado en otros idiomas. D6. Empaque no apto para exportación.
Oportunidades	Amenazas
O1. Producto no estacional. O2. Producto no necesita modificaciones para mercados internacionales. O3. Alta disponibilidad de materia prima. O4. Alta demanda internacional por productos con valor ancestral. O5. Alta demanda por productos con certificaciones de comercio justo. O6. Organismos de certificación de gestión de calidad.	A1. Deslave ocurrido en Tahual impide entrada de turismo. A2. Macaneros informales constituyen principal competencia en precios. A3. No mantienen buenas relaciones con entidades de promoción de comercio y exportaciones. A4. Competencia informal a asociarse.

<p>O7. Ferias nacionales de exhibición de productos provenientes de pymes.</p> <p>O8. Apoyo a pymes por parte de actores públicos.</p> <p>O9. Expertos profesionales en temas referentes a comercio exterior.</p>	
---	--

Realizado por: García; Maurat.

4.3.2.4.2. Análisis FODA cruzado

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p>Explotar relaciones con nuevos clientes en el mercado nacional e internacional. (F1, O2)</p> <p>Obtener certificaciones de calidad. (F4, O4)</p> <p>Participar en programas de capacitación, con el fin de mejorar habilidades. (F4, O6)</p> <p>Asistir a ferias para exponer los productos. (F2, F3, F4, O5)</p>	<p>Participar en certificaciones de calidad con diferentes instituciones nacionales. (D1, O4)</p> <p>Solicitar asistencia en temas de comercio exterior. (D4, D5, O7)</p>
Amenazas	<p>Aprovechar local comercial ubicado en Cuenca para promocionar el producto. (F1, A1)</p> <p>Mantener o reducir costos sin descuidar la calidad del producto. (F3, F4, A2)</p>	<p>Dar mayor valor al producto para diferenciarlo del resto. (D1, A2)</p> <p>Optimizar procesos de producción. (D3, A2)</p>

Realizado por: García; Maurat.

4.3.2.4.3. Estrategias

Desarrollar un plan de marketing en el que implique la creación de una plataforma web, en español e inglés, promocionando la macana y sus derivados, aprovechando los diseños innovadores y exclusivos que se ofrecen, de esta manera el producto se da a conocer globalmente.

Asimismo, explotar los beneficios de poseer dos locales comerciales, en Bullcay y Cuenca, implementando mayor publicidad en el perfil de Facebook, que es el medio más óptimo para llegar a la mente de los consumidores.

4.3.2.5. Teje Mujeres

4.3.2.5.1. Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<p>F1. Variedad de productos.</p> <p>F2. Funciona como centro de acopio de producción.</p> <p>F3. Compra de materia prima al por mayor y distribución a artesanas.</p> <p>F4. Posee certificación de comercio justo.</p> <p>F5. Estrategias de ventas eficientes.</p> <p>F6. Organización empresarial madura.</p> <p>F7. Buen uso de herramientas de promoción.</p> <p>F8. Buen posicionamiento de marca.</p> <p>F9. Marca registrada.</p> <p>F10. Cuenta con fichas técnicas del producto.</p> <p>F11. El producto principal no necesita modificaciones para mercados internacionales.</p> <p>F12. Buenas relaciones con clientes internacionales.</p> <p>F13. Posee <i>know how</i> en todos los procesos productivos.</p> <p>F14. Ha negociado con proveedores internacionales.</p>	<p>D1. Escaso conocimiento sobre comercio exterior.</p> <p>D2. Capacidad productiva limitada al tiempo disponible de las artesanas.</p> <p>D3. No tiene capacidad para reaccionar a pedidos extraordinarios.</p> <p>D4 No posee alianzas con transporte aéreo ni terrestre.</p> <p>D5 No existen estrategias que soporten eventualidades que podrían afectar el negocio.</p> <p>D6. Local comercial poco conocido y mal ubicado.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>O1. Consumidores demandan productos con certificación de comercio justo.</p> <p>O2. Posibilidad de ingresar a nuevos mercados extranjeros.</p> <p>O3. Préstamos bancarios para inversiones empresariales.</p> <p>O4. Baja competencia local.</p> <p>O5. Ferias nacionales de exhibición de productos provenientes de pymes.</p> <p>O6. Los tejidos tienen gran atractivo en mercados internacionales.</p> <p>O7. Buenas relaciones laborales con PROECUADOR.</p> <p>O8. Ubicación estratégica debido al atractivo turístico del cantón.</p>	<p>A1. Materia prima nacional no es competitiva en calidad respecto a precio.</p> <p>A2. Barreras arancelarias impiden la importación de materia prima de mejor calidad.</p> <p>A3. Inestabilidad en cuanto al transporte aéreo en la ciudad de Cuenca.</p> <p>A4. Situación económica actual del país.</p> <p>A5. Marca desconocida por consumidor final en el mercado al que se exporta.</p>

Realizado por: García; Maurat.

4.3.2.5.2. Análisis FODA cruzado

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> -Explotar relaciones con nuevos clientes en el mercado nacional e internacional. (O2, F11) -Obtener certificaciones de calidad. (O3, F10, F6) -Participar en programas de capacitación, con el fin de mejorar habilidades. (O1, F2) Maximizar la eficiencia de los procesos. (O4, F13) -Mantener e intensificar capacitaciones al personal administrativo para fortalecer sus conocimientos en estrategias para optimizar compras, procesos de producción y aumentar ventas. (F6, O4.) 	<ul style="list-style-type: none"> -Solicitar programas de capacitación referente a temas de comercio exterior. (O7, D1) -Crear nuevos incentivos que motiven a las socias a confeccionar más producto. (F5, D3) -Negociar directamente con empresas de transporte para brindar un mejor servicio. (F12, D4) Incrementar promoción publicitaria considerando la ubicación del local. (D6, O8.)
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> -Iniciar negociaciones con conocidos y nuevos proveedores de materia prima, de forma que se identifique las mejores opciones. (A1, A2, F14) -Idear una estrategia de marketing para hacer conocida la marca en el mercado objetivo. (F1, F4, F7, F9, F14, A5.) 	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollar un plan que evite que circunstancias ajenas obstaculicen las ventas internacionales planificadas. (A3, D5) -Hacer frente y mantener los precios de los productos. (A4, D5)

Realizado por: García; Maurat.

4.3.2.5.3. Estrategias

Incrementar el valor del producto con certificaciones de calidad, pues esto es importante para ingresar a nuevos mercados debido a las exigencias extranjeras.

Negociar acuerdos con empresas de transporte local e internacional, debido a que la mayor parte de la demanda corresponde a compradores extranjeros, esto disminuirá costos y atraerá nuevos clientes.

Asimismo, invertir en capacitaciones más frecuentes para motivar a las socias a optimizar su trabajo aplicando nuevas técnicas que permitan obtener mejor resultados.

4.3.3. Sector pecuario y avícola

3.5.1.1. Asociación de Producción Familiar Agropecuaria Sembrando Esperanzas para un Buen Vivir.

3.5.1.1.1. Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
F1. Organización estable de la asociación. F2. Objetivos a largo plazo definidos. F3. Lleva registros contables y posee una cuenta de ahorros a nombre de la asociación. F4. Experiencia en cría de animales.	D1. No posee instalaciones propias. D2. Poca experiencia en el mercado. D3. Falta de compromiso por parte de los socios. D4. No posee marca. D5. No utiliza métodos de promoción innovadores. D6. Falta de convenios con medios de transporte terrestre. D7. No cuenta con personal calificado en comercio exterior. D8. Baja inversión en los procesos productivos. D9. Falta de certificaciones de calidad. D10. Desconocimiento de normas internacionales de seguridad alimentaria.
Oportunidades	Amenazas
O1. Baja competencia en el sector. O2. Apoyo a pequeñas asociaciones por parte de actores públicos. O3. Préstamos bancarios para inversiones empresariales. O4. Organismos de certificación de gestión de seguridad alimentaria.	A1. Pérdida de mercado debido a la falta de certificaciones de producto. A2. Preocupación por el medio ambiente.

Realizado por: García; Maurat.

3.5.1.1.2. Análisis FODA cruzado

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	-Establecer estrategias que ayuden al cumplimiento de objetivos. (F2, O1) -Solicitar asistencia en temas de gestión de seguridad alimentaria. (F2, O2)	-Solicitar soporte en las falencias más notorias de la asociación. (D3, D4, D5, O2) -Invertir en creación de marca y en convenios con medios de transporte terrestre. (D5, D6, O3)

		-Optimizar procesos invirtiendo en insumos o maquinaria que ayude a reducir tiempos de producción. (D8, O2) -Participar en certificaciones de calidad con diferentes instituciones nacionales. (D9, O4)
Amenazas	-Identificar errores para establecer nuevos métodos de producción y ventas para hacer frente a eventualidades. (F1, F4)	-Obtener certificaciones para atraer potenciales compradores y mantener a clientes constantes. (D9, A1, A2)

Realizado por: García; Maurat.

3.5.1.1.3. Estrategias

Elaborar un plan de capacitación para los socios, en temas de seguridad alimentaria, puesto que actualmente no cuentan con un establecimiento fijo y además no trabajan con un manual de procesos; de esta manera los socios adquirirán nuevos conocimientos que les permitirán optimizar su cadena productiva brindando a sus clientes un servicio confiable y de calidad.

De igual manera, se debería implementar un plan operativo que incentive a los socios a cumplir con el compromiso adquirido, como el aumento del pago a cada socio.

4.3.4. Sector industrial (excepto calzado)

3.5.1.2. Idearte Muebles

3.5.1.2.1. Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
F1. Posicionamiento en el mercado local. F2. Costos de producción más bajos en relación a la competencia, debido a la producción en escala. F3. Alta disponibilidad de recursos humanos. F4. Amplias instalaciones con espacio para inserción de nuevas líneas de producción. F5. Organización empresarial madura. F6. Proceso completo de fabricación. F7. Constante administración y mantenimiento de redes sociales y del portal web.	D1. El empaque y etiquetado no son aptos para el comercio exterior. D2. No cuenta con personal calificado en otros idiomas. D3. Desconocimiento de temas referentes a comercio exterior. D4. Falta de fichas técnicas del producto. D5. Material de publicidad desarrollado únicamente en idioma español.

F8. Capacidad de reacción a pedidos extraordinarios. F9. Canales de distribución propios. F10. Logística madura. F11. Elegibilidad para créditos de comercio exterior. F12. Sucursales en varias ciudades del país.	D6. No mantiene ningún tipo de relación laboral con alguna institución de comercio exterior. D7. Falta de certificaciones de calidad y buenas prácticas de manufactura.
Oportunidades	Amenazas
O1. Posibilidad de entrar en nuevos mercados. O2. Ferias nacionales de exhibición de productos provenientes de Pymes impulsadas por actores gubernamentales. O3. Préstamos bancarios para inversiones empresariales. O4. Baja competencia local en productos madereros. O5. Organismos de certificación de gestión de calidad. O6. Profesionales expertos en comercio exterior.	A1. Comparte instalaciones con otra empresa maderera. A2. Situación económica inestable nacional. A3. Pérdida de mercado debido a la falta de certificaciones que avalen la calidad y procedencia de la materia prima. A4. Empresas madereras de cantones vecinos imponen diseños innovadores. A5. Clientes exigentes. A6. Preocupación por el medio ambiente.

Realizado por: García; Maurat.

3.5.1.2.2. Análisis FODA cruzado

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> -Beneficiarse de las características de los productos, para promocionarse en otros mercados. (F1, F2, O1) -Aprovechar el espacio disponible para la implementación de nueva maquinaria. (F4, O3) -Aumentar la publicidad en redes sociales. Añadir nuevas herramientas interactivas en la página web que ayuden a los usuarios a conocer mejor los productos. (F7, O1) -Incursionar en temas de comercio exterior para proyectos futuros. (F11, O6) -Por medio de las sucursales captar nuevos nichos de mercado. (F12, O1) 	<ul style="list-style-type: none"> -Solicitar asistencia a expertos para mejorar detalles que pueden aumentar el valor del producto. (D1, D2, D3, O6) -Innovar la publicidad desarrollándola en otros idiomas. (D5, O6) -Participar en certificaciones de calidad con diferentes instituciones nacionales. (O7, D7)
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> -Corregir y mejorar estrategias, acorde a lo sucedido en el tiempo de inestabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> -Obtener certificaciones para atraer potenciales compradores y mantener la cartera de clientes. (D7, A3, A5, A6)

	<p>económica, para enfrentar posibles situaciones similares. (F5, A2)</p> <p>-Mejorar e invertir en el área de diseño para la creación de diseños exclusivos. (F6, A4)</p>	-Aumentar el valor del producto. (D4, D7, A5)
--	--	---

Realizado por: García; Maurat.

3.5.1.2.3. Estrategias

Gestionar y mejorar el plan de marketing con el propósito de enmendar errores y, establecer nuevas promociones considerando las falencias de las anteriores, dando a conocer a los clientes el alcance que tiene la empresa gracias a las sucursales existentes en el país, así como sus servicios transporte puerta a puerta.

Invertir en nuevas herramientas que ayuden a mejorar la etapa de diseño, como la adquisición de programas digitales o capacitar a los empleados en temas relacionados, de esta forma la empresa impondría nuevos modelos de muebles de su autoría.

Tramitar certificaciones de calidad, para aumentar el valor del producto, generando confiabilidad.

4.3.4.1. Muebles Ideal

4.3.4.1.1. Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
F1. Experiencia en el mercado por 37 años.	D1. No trabaja con manuales o flujogramas.
F2. Disponibilidad de recursos humanos.	D2. El empaque y etiquetado no son aptos para el comercio exterior.
F3. Artesanos con experiencia en fabricación de muebles.	D3. No cuenta con personal calificado en comercio exterior
F4. Portal web como medio masivo de publicidad.	D4. No mantiene ningún tipo de relación laboral con alguna institución de comercio exterior.
F5. Variedad de materia prima.	D5. Falta de certificaciones de calidad y buenas prácticas de manufactura.
F6. Buen posicionamiento de la marca tanto local como nacional.	D6. Desconocimiento de temas referentes a comercio exterior.
F7. Capacidad de reacción a pedidos extraordinarios.	
F8. Canales de distribución propios.	
F9. Logística madura.	
F10. Elegibilidad para créditos de comercio exterior.	

F11. Sucursales en varias ciudades del país, ofrecen diversas ventajas para la empresa. F12. Mejoramiento continuo en los procesos.	
Oportunidades	Amenazas
O1. Reconocimiento en el mercado nacional. O2. Ferias nacionales de exhibición de productos provenientes de Pymes impulsadas por actores gubernamentales. O3. Préstamos bancarios para inversiones empresariales. O4. Baja competencia local en productos madereros. O5. Capacitaciones en diversos temas de producción brindados por instituciones reconocidas tanto públicas como privadas. O6. Profesionales expertos en comercio exterior. O7. Posibilidad de entrar en nuevos mercados. O8. Organismos de certificación de gestión de calidad.	A1. Comparte instalaciones con otra empresa madera. A2. Situación económica inestable del país. A3. Pérdida de mercado debido a la falta de certificaciones que avalen la calidad y procedencia de la materia prima. A4. Clientes exigentes. A5. Empresas madereras de cantones vecinos imponen diseños innovadores. A6. Preocupación global por el medio ambiente.

Realizado por: García; Maurat.

4.3.4.1.2. Análisis FODA cruzado

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	-Desarrollar nuevos métodos para introducir el producto en nuevos nichos de mercado. (F1, F6, O1) Invertir en programas de capacitación para el personal. (F2, F3, O6) -Promocionar los productos en el portal web y en redes sociales para dar a conocer la marca de forma masiva. (F4, F6, O5) -Optimizar y hacer más eficientes los procesos de logística y distribución para brindar un mejor servicio. (F8, F9, O4)	-Optimizar procesos de producción. (D1, O5, O7) -Solicitar asistencia a expertos en temas de comercio exterior para mejorar detalles que pueden aumentar el valor del producto. (D2, D3, D6, O5, O8) -Participar en certificaciones de calidad con diferentes instituciones nacionales. (D5, O8)
Amenazas	-Identificar obstáculos y errores para establecer nuevos métodos de producción y ventas, para hacer frente a eventualidades. (F1, F6, F7, A2)	-Obtener certificaciones para atraer potenciales compradores y mantener a clientes constantes. (D5, A3, A6)

	-Invertir en el área de diseño. (F3, F12, A4, A5)	-Aumentar el valor del producto. (D1, D5, A4)
--	---	---

Realizado por: García; Maurat.

4.3.4.1.3. Estrategias

Mejorar el plan de publicidad con la ayuda del portal web, incluyendo herramientas interactivas, brindándole al usuario la opción de crear su propio diseño acorde a sus gustos y preferencias.

Debido a la preocupación ambiental, la empresa podría gestionar un plan operativo interno en el que se incluya la certificación de producto y de procesos, pues la extensa experiencia en el mercado ha logrado que se eliminen cuellos de botella, por lo tanto, los procesos productivos han mejorado paulatinamente. Una vez elaborado dicho plan, coordinar con las certificadoras para empezar el proceso.

4.4. Conclusiones

Como conclusión de este capítulo, se puede indicar que existen varios elementos comunes entre las pymes entrevistadas. En primer lugar, la mayoría de las empresas no desarrollan ningún tipo de planificación operativa o estratégica a mediano o largo plazo, por lo tanto, no cuentan con planes o guías de compras, de ventas, de publicidad o financiamiento, lo que genera inestabilidad en la empresa e incertidumbre en la toma de decisiones. También es claro, que ni emprendedores ni empleados asisten a capacitaciones operativas, técnicas o administrativas lo que permitiría generar *know how* para implementar, mejorar o perfeccionar procesos y procedimientos. En repetidos casos se evidencia que la inversión se concibe como abastecimiento de mercancía o maquinaria solamente y de ningún modo como capacitación de recursos humanos. Tales factores provocan que la mayoría de emprendimientos carezcan de una buena organización empresarial, o recursos humanos en quienes apoyar el crecimiento de la empresa.

Debe mencionarse además que la relación entre instituciones públicas y empresarios es muy pobre, lo que ha dado como resultado un vínculo inconsistente entre estos. Asimismo,

el número de empresas que cuentan con personal capacitado en idiomas extranjeros o en temas de comercio exterior es mínimo, y eso es un obstáculo para la exportación.

Semáforo de *exporaudit*

A continuación, se encuentra la clasificación de las empresas consultadas de acuerdo a la posición sugerida por las autoras para la *Ruta PROECUADOR para el Exportador* la cual “utiliza una metodología de semaforización de servicios que consiste en ubicar a los usuarios en colores rojo, amarillo y verde. El semáforo rojo para las empresas en nivel de emprendedor, el semáforo amarillo para las empresas en nivel de potencial exportador y el semáforo verde aplica para las empresas exportadoras.” (PROECUADOR, 2015) La posición en la lista se relaciona directamente con las probabilidades de exportación.

Exportador

- Cooperativa de Producción Artesanal Teje Mujeres

Potencial exportador:

- Litargmode Cía. Ltda.
- Tejidos Ikat
- Gino Zanetti
- Lofac
- Muebles Ideal
- Idearte Muebles

Emprendedor:

- Asociación de Producción Familiar Agropecuaria Sembrando Esperanzas para un Buen Vivir.
- Casa de la Makana
- Fassioni
- Burana-Scarpa
- Belissa
- Bela

- Calzado Chicas
- Asociación Artesanal de Turismo Comunitario Bacpanel
- Mi Lady
- Gremio Primero de Mayo
- Santiago Lituma
- Sebastián Guillen

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones generales

Primeramente, se observa que la cultura empresarial no está lista para procesos asociativos en el sector de calzado. Existe gran recelo y egoísmo empresarial, por lo que el intercambio de información y conocimiento es prácticamente nulo, generando una competencia con rivalidad que frena el desarrollo productivo.

De igual manera, se destaca que las relaciones productivas y comerciales en el sector de calzado y el sector artesanal resultan bastante complejas, debido a la existencia de un fuerte sector productivo informal, mismo que hoy en día es la base principal del sistema productivo formal. Es por esto que la descripción de las relaciones entre actores y la organización de las cadenas productivas constituye una parte fundamental de este estudio. Además, se puede concluir que las pymes constituyen el pilar fundamental del sistema económico del cantón, puesto que ocupan un alto porcentaje de la población económicamente activa.

También, existe una interpretación errónea del concepto de exportación por parte de emprendedores y administradores en asociaciones. Se considera que la compra por parte de turistas extranjeros o residentes extranjeros es exportar.

Asimismo, se entiende pues que las redes sociales facilitan no solo conexiones importantes en el exterior, sino que permiten conocer y evaluar a potenciales socios debido a las redes comerciales en línea que pueden generarse debido al fácil acceso y libre navegación en internet.

Finalmente, se encuentra que el cantón Gualaceo cuenta con una oferta exportable de los siguientes productos:

- Orquídeas y flores primaverales
- Calzado casual femenino
- Tejidos de punto
- Tejidos de macana
- Camas de madera

En el sector de calzado, se identificó a Litargmode Cía. Ltda. como la empresa más importante dentro de la oferta exportable del cantón, gracias a factores como su volumen productivo y sus procesos mecanizados que constituyen una oferta importante a nivel país. Además, cuenta con una organización empresarial madura lo que permite una armonía entre las decisiones operativas y administrativas, la planificación estratégica es otro beneficio puesto que mantiene a la organización enfocada en el cumplimiento de las metas a mediano y largo plazo. Esta empresa cuenta con las características productivas, administrativas, financieras y operativas básicas para la internacionalización. Sin embargo, es indispensable un cambio de perspectiva hacia la idea de la internacionalización por parte de los directivos de esta empresa, puesto que muestra resistencia en este tema.

Por otro lado, en el sector del calzado se observa una capacidad productiva total estimada de 23.300 pares de zapatos por semana. Esta cantidad de oferta constituye un número atractivo para competir a nivel internacional, sin embargo, se recomienda la asociatividad con el fin de unificar procesos y consolidar la producción para poder responder a pedidos de volúmenes altos.

En el sector artesanal es necesaria la consolidación de empresas o, en su defecto, la creación de asociaciones bien estructuradas que sirvan de centros de acopio y distribución de la producción artesanal individual de obreros informales. Así se podrá gestionar la obtención de certificaciones que den mayor valor al producto, además de brindar las fichas técnicas necesarias para asegurar la uniformidad en los procesos productivos. Por otro lado, la consolidación de esfuerzos y capitales permitirá la creación de un plan de marketing óptimo para posicionar el producto través de medios en línea, abriendo las puertas a mercados internacionales.

En el sector agrícola y florícola se conoce de la existencia de tres empresas exportadoras de flores que constituyen parte de la oferta exportable existente previa a este estudio. No se encuentran nuevas empresas con oferta exportable en este sector.

En el sector industrial excepto calzado se encuentran a dos empresas madereras consideradas como parte de la oferta exportable del cantón debido a los altos volúmenes

productivos y características del producto. Se observa una organización empresarial sólida, lo que constituye un elemento clave para la internacionalización.

En el sector minero no se encuentra oferta exportable.

Recomendaciones

No existe una base de datos clara y actualizada, emitida por parte de instituciones locales, sobre instituciones productivas y comerciales del cantón, por lo que se debería generar una base de datos pues esta información es de alta importancia para el conocimiento público.

Entidades como el GAD municipal podrían prestar mayor apoyo y facilidades respecto al acceso a información, para los investigadores que busquen realizar estudios de campo en esta zona. En este caso hubo muy poca colaboración por parte de dicho organismo, lo que ocasionó retrasos en la consecución de la investigación.

Se recomienda fortalecer el plan de comunicación y publicidad cantonal con el fin de posicionar sus productos, su cultura, y demás atractivos, a través de medios en línea, abriendo las puertas a mercados internacionales para las empresas locales.

Referencias

Bibliografía

- Buckley, P., & Casson, M. (2009). The internalisation theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years. *Journal of International Business Studies*.
- Carbaugh, R. J. (2009). *Economía Internacional* (Vol. 12 edición). México: Cengage Learning.
- Cardozo, P., Chavarro, A., & Ramírez, C. (2007, Noviembre). Teorías de internacionalización. *Panorama*, pp. 4-23.
- Escolano Asensi, C., & Belso Martínez, J. (2003). Internacionalización y PYMES: conclusiones para la actuación pública a partir de un análisis multivariante. *Revista Asturiana de Economía*, 169-195.
- GAD Municipal del Canton Gualaceo. (2015). *Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Gualaceo*. Gualaceo.
- Hill, C. W. (2011). *Negocios Internacionales: Competencia en el Mercado Global* (Octava ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Ian, F. (2001). Small firm internationalisation: an investigative survey and future research directions. In *Management Decision* (pp. 767-783).
- Ingram, J. (2001). *Economía Internacional*. México: Limusa.
- Knight, G., & Cavusgil, S. (1996). *The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory*.
- Krugman, P., & Obstfeld, M. (2006). *Economía internacional. Teoría y política* (Vol. Séptima edición). (Y. Moreno, Trans.) Madrid: Pearson Education.
- Madsen, T., & Servais, P. (1997). The internationalization of Born Globals: An evolutionary process? In *International Business Review* (Vol. 6, pp. 561-583).

Ministerio de Industrias y Productividad. (2014, Octubre 9). *Los artesanos acceden a más beneficios de forma fácil y rápida a través del RUA*. Retrieved from Ministerio de Industrias y Productividad: <http://www.industrias.gob.ec/boletin-trimestral-02-los-artesanos-acceden-a-mas-beneficios-de-forma-facil-y-rapida-a-traves-del-rua/>

Ministerio de Turismo. (2014, Agosto 8). *El sombrero de paja toquilla, Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad*. Retrieved from Ministerio de Turismo Portal Web: <http://www.turismo.gob.ec/el-sombrero-de-paja-toquilla-patrimonio-cultural-inmaterial-de-la-humanidad/>

Palmas, G. (2016, Febrero 24). *Cómo identificar la calidad de un genuino sombrero Panamá*. Retrieved from Palmas Shop: <http://palmasshop.com/como-identificar-la-calidades-de-un-genuino-sombrero-panama/>

Perrotta, C. (2013). Antonio Serra's Development Economics: Mercantilism, Backwardness, Dependence. (F. Editore, Ed.) *HISTORY OF ECONOMIC THOUGHT AND POLICY*, 2013 (2), 5 - 19. Retrieved from <<https://ideas.repec.org/a/fan/spespe/vhtml10.3280-spe2013-002001.html>>

Sánchez, I. G. (2003). *La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas*. Las Palmas de Gran Canaria : Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España.

Referencias de entrevistas

Alvarez, P. (2017, Noviembre 05). Auditoría de Exportación. *Calzado Chicas*. (G. García , & A. Maurat, Interviewers)

Anguisaca, L. (2017, Septiembre 19). Auditoría de Exportación. *Litargmode*. (G. García, & A. Maurat, Interviewers)

Arias, F. (2017, Octubre 04). Consulta listado de empresas del cantón y PDOT. *Ministerio de Agricultura y Ganadería*. (G. García , & A. Maurat, Interviewers)

Basurto, L. (2017, Noviembre). Entrevista Informativa sobre el sector maderero. *Idearte Muebles*. (G. García , & A. Maurat, Interviewers)

- Cabrera, G. (2017, Octubre 05). Auditoría de Exportación. *Bela*. (G. García , & A. Maurat, Interviewers)
- Cabrera, K. (2017, Octubre 05). Entrevista Informativa sobre el sector del calzado. (G. García, & A. Maurat, Interviewers)
- Cando, M. (2017, Octubre 10). Entrevista informativa sobre el sector maderero. (G. García, & A. Maurat, Interviewers)
- Fajardo, N. (2017, Noviembre 05). Auditoría de Exportación. *Mi Lady*. (G. García, & A. Maurat, Interviewers)
- Guaraca, B. (2017, Octubre 05). Auditoría de Exportación. *Fassioni*. (G. García, & A. Maurat, Interviewers)
- Guartazaca, C. (2017, Noviembre 25). Auditoría de Exportación. *Asociación de Producción Familiar Agropecuaria Sembrando Esperanzas para un Buen Vivir*. (G. García , & A. Maurat, Interviewers)
- Guillen, S. (2017, Septiembre 19). Auditoría de Exportación. (G. García, & A. Maurat, Interviewers)
- Jiménez, J. (2017, Octubre 05). Auditoría de Exportación. *La Casa de la Makana*. (G. García, & A. Maurat, Interviewers)
- León, M. (2017, Octubre 25). Auditoría de Exportación. *Belissa*. (G. García, & A. Maurat, Interviewers)
- Lituma, S. (2017, Octubre 10). Auditoría de Exportación. (G. García, & A. Maurat, Interviewers)
- Loja, F. (2017, Octubre 19). Auditoría de Exportación. *Lofac*. (G. García, & A. Maurat, Interviewers)
- Matailo, D. (2017, Octubre 05). Auditoría de Exportación. *Gremio Primero de Mayo*. (G. García, Interviewer)
- Miguitama, E. (2017, Noviembre 24). Auditoría de Exportación. *Idearte Muebles*. (G. García, & A. Maurat, Interviewers)
- Mullo, D. (2017, Septiembre 18). Trabajo de investigación sobre el sector productivo del cantón Gualaceo. *GAD Municipal de Gualaceo*. (G. García, & A. Maurat, Interviewers)
- Muy, M. (2017, Octubre 04). Auditoría de Exportación. *Teje Mujeres*. (G. García, & A. Maurat, Interviewers)

- Orellana, N. (2017, Noviembre 24). Auditoría de Exportación. *Muebles Ideal*. (G. García, & A. Maurat, Interviewers)
- Ortiz, L. (2017, Octubre 10). Entrevista informativa del sector maderero. (G. García, & A. Maurat, Interviewers)
- Salinas, S. (2017, Septiembre 20). Auditoría de Exportación. *Gino Zanetti*. (G. García, & A. Maurat, Interviewers)
- Sarmiento, M. (2017, Noviembre 05). Auditoría de Exportación. *Scarpa, Burana*. (G. García, & A. Maurat, Interviewers)
- Ulloa, P. (2017, Septiembre 19). Auditoría de Exportación. *Tejidos Ikat*. (G. García, & A. Maurat, Interviewers)
- Uyaguari, M. (2017, Octubre 10). Entrevista informativa sobre el sector maderero. *Furniture Muebles*. (G. García, & A. Maurat, Interviewers)
- Vazquez, N. (2017, Noviembre 05). Entrevista Informativa sobre el sector del calzado. (G. García, & A. Maurat, Interviewers)
- Zambrano, M. (2017, Octubre). Entrevista Informativa. *GAD de la provincia del Azuay*. (G. García, & A. Maurat, Interviewers)
- Zapatanga, D. (2017, Octubre 04). Auditoría de Exportación. *Asociación Artesanal de Turismo Comunitario Bacpancel*. (G. García, & A. Maurat, Interviewers) San Juan.

Anexos

Tabla 17. Anexo 1. Test Export audit

<u>PERFIL</u>				
Nombre de la empresa				
RUC				
Tipo de personería				
Tipo de pyme				
Producto Principal				
Localización				
Persona de contacto				
Teléfono				
Fecha de la entrevista				
<u>ENTORNO EMPRESARIAL (70)</u>				
Administración (25)		No (0)	Básico (3)	Funcional (5)
Organigrama empresarial				
Manuales o flujogramas				
Misión y visión establecida				
Objetivos y estrategias a largo plazo				
Recursos humanos				
Consolidación (20)		No (0)	En proceso (3)	Alto (5)
Posición estable y consolidada				
Clientes dispersos por buena parte del país				
Renombre y prestigio en el entorno económico				
Agremiado o asociado				
Recursos de promoción (25)		No (0)	Medio (3)	Adecuado/ Idiomas (5)
Internet				
Galería de imágenes del producto				
Redes sociales y pagina web				
Tarjetas de presentación				
Folletos o libretos				
<u>PRODUCTO (115)</u>				
Desarrollo (40)		Bajo (0)	Medio (3)	Alto (5)
Grado de procesamiento				
Grado de diferenciación				
Valor tradicional o ancestral				
		No (0)	Básico (3)	Completo (5)
Marca				
Fichas técnicas				
Certificaciones				
Desarrollo de costos				
Desarrollo de precios				
Características (35)		Alto (0)	Medio (3)	Bajo (5)

Volumen				
Fragilidad				
Dificultad de transporte				
Almacenaje delicado				
Modificaciones para mercados internacionales				
Estacionalidad				
Tiempo de producción				
Materia Prima (15)	0	Bajo (0)	Medio (3)	Alto (5)
Disponibilidad de materia prima				
Relación con proveedores				
Calidad				
Disponibilidad (10)		Bajo (0)	Media (3)	Alta (5)
Capacidad productiva				
Capacidad de reacción a pedidos extraordinarios				
Empaque (15)		No (0)	Básico (3)	Adecuado COMEX (5)
Etiquetado				
Envase				
Embalaje				
<u>LOGISTICA</u> (20)		No (0)	Básico (3)	Adecuado (5)
Precios en INCOTERMS				
Distribución comercial				
Cadena comercialización corta				
Convenios con empresas de servicios logísticos				
<u>COMERCIO EXTERIOR</u> (25)		No (0)	Básico (3)	Adecuado (5)
Personal calificado en idiomas				
Personal calificado en comercio exterior				
Relación con instituciones afines al comercio exterior				
Internacionalización de clientes o proveedores				
Conocimiento de asociación exportadora en su sector				
<u>FINANCIERO</u> (20)		No (0)	Básico (3)	Adecuado (5)
Registro contable				
Cuentas bancarias				
Líneas de crédito				
Elegibilidad para créditos de comercio exterior				
<u>TOTAL EXPORAUDIT</u> (250)				