



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS

ESCUELA DE ESTUDIOS INTERNACIONALES

**ESTUDIO DE BENCHMARKING PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN
DE LAS MIPYMES DE LOS CANTONES GIRÓN, SAN FERNANDO,
NABÓN Y OÑA, Y DE LAS MIPYMES DEL SECTOR MADERERO DEL
CANTÓN CUENCA.**

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

**AUTORES: CARLOS ANDRÉS BRITO ÁLVAREZ
JOSUÉ DAVID MALDONADO CÁRDENAS**

DIRECTOR: ING. ANTONIO TORRES

CUENCA, ECUADOR

2019

Dedicatoria

A Dios por habernos permitido culminar con éxito esta gran etapa.
A mi Madre, quién me apoyo incondicionalmente en cada una de las etapas de mi vida pese a las grandes adversidades que hubieren cruzado a lo largo de toda esta gran aventura.

Josué David

Este trabajo de investigación se lo dedico principalmente a Dios por darme la vida y la sabiduría para conseguir las metas planteadas y superar con amor aquellos momentos de dificultad y debilidad.
A mis padres y hermanos por su amor, apoyo y confianza en mi persona.
Ellos han sido los precursores en apoyar mis sueños e inculcarme los valores para alcanzarlos.

Carlos Andrés Brito

Agradecimientos

Nuestro especial y profundo agradecimiento a nuestro Director de Tesis Ing. Antonio Torres y a nuestros profesores por habernos orientado en esta dura etapa de formación profesional y habernos ayudado a conseguir una meta más en nuestras vidas.

Nuevamente a Dios por habernos permitido vivir este momento hacia el camino de otro peldaño más en la consecución de nuestro mejor futuro.

A nuestros familiares y amigos quienes han caminado junto a nosotros en este sendero de la vida profesional.

Índice de contenidos

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de ilustraciones y cuadros.....	vi
Resumen.....	ix
Abstract.....	ix
Introducción.....	1
Capítulo 1: Análisis de las teorías del comercio exterior.....	2
1.1. Teorías del comercio exterior.....	2
1.1.1. Introducción.....	2
1.1.2. Teoría del trueque.....	2
1.1.3. Teoría del mercantilismo.....	3
1.1.4. Teoría de Adam Smith.....	5
1.1.5. Teoría de David Ricardo.....	6
1.1.6. Teoría de Heckscher y Ohlin.....	7
1.1.7. Teoría de Michael Porter.....	8
1.1.8. Modelo de Uppsala.....	10
1.1.9. Empresas Born Global.....	11
1.2. Teoría del Benchmarking.....	12
1.2.1. Metodología de la investigación.....	14
1.3. Análisis teórico de las MIPYMES y su importancia en el Ecuador.....	16
1.4. La importancia de la internacionalización de las PYMES.....	18
1.5. Conclusiones del capítulo.....	19
Capítulo 2: Análisis general de las MIPYMES de los cantones Girón, San Fernando, Nabón y Oña, y de las MIPYMES del sector maderero del cantón Cuenca.....	21
2.1. Introducción del capítulo.....	21
2.2. Situación de las MIPYMES de los cantones Girón, San Fernando, Nabón, Oña y Cuenca.....	21
2.2.1. Cantón Girón.....	21
2.2.2. Cantón San Fernando.....	22
2.2.3. Cantón Nabón.....	23
2.2.4. Cantón Oña.....	24
2.2.5. Cantón Cuenca.....	25
2.3. Evaluación de las MIPYMES con mayor potencial de internacionalización de los cantones Girón, San Fernando, Nabón, Oña y Cuenca.....	26
2.3.1. Cantón Girón.....	26

2.3.2. Cantón San Fernando.....	28
2.3.3. Cantón Nabón.....	30
2.3.4. Cantón Oña.....	34
2.3.5. Cantón Cuenca.....	35
2.3.6. Empresas seleccionadas.....	44
2.4. Determinación de los Factores Críticos de Éxito.....	47
2.5. Conclusiones del capítulo.....	53
Capítulo 3: Análisis general de las MIPYMES internacionales y sus mejores prácticas comerciales.....	54
3.1. Introducción del capítulo.....	54
3.2. Éxito de las empresas a nivel internacional.....	54
3.3. Países con modelos de desarrollo económico similares a Ecuador.....	55
3.3.1. Selección del mejor país con modelo de desarrollo similar al Ecuador.....	83
3.4. Análisis de desempeño de PYMES exitosas en el país seleccionado.....	90
3.5. Conclusiones del capítulo.....	92
Capítulo 4: Análisis de las brechas de las mejores prácticas de las MIPYMES modelos a nivel internacional y de las MIPYMES locales.....	93
4.1. Introducción del capítulo.....	93
4.2. Información general de las empresas seleccionadas.....	93
4.3. Modelo de entrevista sobre los FCE hacia PYMES del sector madera de Colombia.....	94
4.4. Análisis de FCE de empresas modelo y nacionales. Búsqueda de similitudes y diferencias entre las MIPYMES locales y MIPYMES internacionales.....	101
4.5. Establecimiento de brechas existentes entre las MIPYMES locales e internacionales.....	104
4.6. Propuesta de un plan de mejora para la internacionalización de las MIPYMES locales.....	107
4.7. Conclusiones del capítulo.....	110
Conclusiones generales.....	111
Recomendaciones.....	112
Bibliografía.....	113
Anexos.....	117

Índice de ilustraciones y cuadros

Tabla 1.3.1: Tamaño de las empresas según tipo de actividad económica.....	17
Tabla 1.3.2: Tamaño de la empresa según los ingresos.....	17
Tabla 2.2.1.1: MIPYMES cantón Girón.....	21
Tabla 2.2.2.1: MIPYMES cantón San Fernando.....	22
Tabla 2.2.2.2: MIPYMES estudiadas de los cantones Girón y San Fernando.....	23
Tabla 2.2.3.1: MIPYMES cantón Nabón.....	24
Tabla 2.2.4.1: MIPYMES cantón Oña.....	24
Tabla 2.3.1.1: MIPYMES analizadas cantón Girón.....	26
Tabla 2.3.2.1: MIPYMES analizadas cantón San Fernando.....	28
Tabla 2.3.3.1: MIPYMES analizadas cantón Nabón.....	30
Tabla 2.3.4.1: MIPYMES analizadas cantón Oña.....	34
Tabla 2.3.5.1: MIPYMES analizadas cantón Cuenca.....	35
Tabla 2.3.5.2: Información Vitefama.....	37
Tabla 2.3.5.3: Información Diserval.....	39
Tabla 2.4.1: Selección FCE primer nivel Vitefama.....	49
Tabla 2.4.2: Selección FCE segundo nivel Vitefama.....	50
Tabla 2.4.3: Selección FCE tercer nivel Vitefama.....	50
Tabla 2.4.4: Selección FCE primer nivel Diserval.....	51
Tabla 2.4.5: Selección FCE segundo nivel Diserval.....	52
Tabla 2.4.6: Selección FCE tercer nivel Diserval.....	52
Tabla 3.3.1: Indicadores macroeconómicos Ecuador.....	56
Tabla 3.3.2: Indicadores macroeconómicos Argentina.....	57
Tabla 3.3.3: Indicadores macroeconómicos Bolivia.....	58
Tabla 3.3.4: Indicadores macroeconómicos Brasil.....	58
Tabla 3.3.5: Indicadores macroeconómicos Chile.....	59
Tabla 3.3.6: Indicadores macroeconómicos Colombia.....	59
Tabla 3.3.7: Indicadores macroeconómicos Costa Rica.....	60
Tabla 3.3.8: Indicadores macroeconómicos Cuba.....	61
Tabla 3.3.9: Indicadores macroeconómicos El Salvador.....	61
Tabla 3.3.10: Indicadores macroeconómicos Guatemala.....	62
Tabla 3.3.11: Indicadores macroeconómicos Honduras.....	62

Tabla 3.3.12: Indicadores macroeconómicos México.....	63
Tabla 3.3.13: Indicadores macroeconómicos Nicaragua.....	64
Tabla 3.3.14: Indicadores macroeconómicos Panamá.....	64
Tabla 3.3.15: Indicadores macroeconómicos Paraguay.....	65
Tabla 3.3.16: Indicadores macroeconómicos Perú.....	66
Tabla 3.3.17: Indicadores macroeconómicos Puerto Rico.....	66
Tabla 3.3.18: Indicadores macroeconómicos República Dominicana.....	67
Tabla 3.3.19: Indicadores macroeconómicos Uruguay.....	68
Tabla 3.3.20: Indicadores macroeconómicos Venezuela.....	68
Tabla 3.3.1.1: Indicadores microeconómicos Ecuador.....	83
Tabla 3.3.1.1: Indicadores microeconómicos Colombia.....	84
Tabla 3.3.1.1: Indicadores microeconómicos Costa Rica.....	86
Tabla 3.3.1.1: Indicadores microeconómicos Nicaragua.....	87
Tabla 3.3.1.1: Indicadores microeconómicos Perú.....	89
Tabla 4.2.1: Empresas colombianas seleccionadas.....	93
Tabla 4.3.1: FCE de las empresas cuencanas.....	101
Tabla 4.3.2: FCE de las empresas colombianas.....	103
Gráfico 3.3.1: PIB (PPA).....	69
Gráfico 3.3.2: PIB per cápita (PPA).....	70
Gráfico 3.3.3: Tasa crecimiento PIB.....	70
Gráfico 3.3.4: Coeficiente Gini.....	71
Gráfico 3.3.5: Segundo quintil.....	72
Gráfico 3.3.6: Tercer quintil.....	72
Gráfico 3.3.7: Cuarto quintil.....	73
Gráfico 3.3.8: Brecha pobreza.....	74
Gráfico 3.3.9: Población con menos de \$1,90.....	75
Gráfico 3.3.10: Población viviendo bajo nivel de consumo.....	76
Gráfico 3.3.11: Emisiones CO2.....	75
Gráfico 3.3.12: Bosques como total de tierra.....	77
Gráfico 3.3.13: Índice de desarrollo humano.....	78
Gráfico 3.3.14: Expectativa de vida.....	78

Gráfico 3.3.15: Tasa mortalidad.....	79
Gráfico 3.3.16: Inmigración.....	80
Gráfico 3.3.17: Grado felicidad.....	81
Gráfico 4.3.1: Tendencias del sector madera de Cuenca.....	102
Gráfico 4.3.2: Tendencias del sector madera de Colombia.....	103
Gráfico 4.4.1: Identificación de brechas entre las MIPYMES de Cuenca y Colombia.....	105

Resumen

En la arena de negocios internacionales el benchmarking supone un proceso que permite encontrar diferencias y similitudes entre empresas sujetos de evaluación a nivel local y empresas modelos a nivel internacional. Como herramienta, permite comparar los procesos internos existentes entre MYPIMES locales y extranjeras para llegar a determinar si los Factores Críticos de Éxito (FCE) generan o no brechas que pueden imposibilitar la mejora o la internacionalización de las empresas azuayas. Encontrar a las MIPYMES modelo del país con el modelo de desarrollo económico más similar al de Ecuador ayudará a determinar que se debe aplicar, cambiar o eliminar para que las empresas evaluadas localmente pudieran llegar al objetivo de mejora o exportación. Las entrevistas y evaluaciones de datos ayudarán en la consecución de recomendaciones sobre las mejores prácticas que lleven a las MIPYMES locales a reproducir experiencias internacionales para llegar a la internacionalización.

Abstract

In the international business arena, benchmarking is a process that allows to find differences and similarities between companies subject to evaluation at the local level and model companies at an international level. As a tool, it allows comparing the existing internal processes between local and foreign micro, small and medium-sized enterprises (SMEs) in order to determine if the Critical Success Factors (CSF) generate or not gaps that may make the improvement or internationalization of companies from Azuay impossible. Finding the model SMEs of the country with the most similar economic development of Ecuador will help determine what should be applied, changed or eliminated so that locally evaluated companies could reach the goal of improvement or export. The interviews and data evaluations will help in obtaining recommendations on the best practices that lead local SMEs to reproduce international experiences to reach internationalization.

Introducción

El benchmarking como sistema es un modelo que se puede aplicar a cualquier empresa de cualquier sector. Como herramienta es una manera en la que las organizaciones, MIPYMES en este caso de investigación, pueden alcanzar nuevas metas u objetivos que podrían ser incursionar en la arena comercial internacional, mejorar sus ventas a nivel nacional, implementar nuevas prácticas internas que lleven a la mejora continua, etc.

Las MIPYMES de los cantones de Girón, San Fernando, Nabón, Oña, y las MIPYMES del sector madera de Cuenca pueden mejorar sus objetivos empresariales y consecuentemente llegar al objetivo de llegar a exportar sus productos. Lo que se tratará para llegar a aquel objetivo nace de la práctica de determinar los FCE, como elementos claves de análisis, dentro de las áreas administrativa, financiera, productiva y de ventas de las empresas locales y las internacionales, para poder conocer cuáles serían las necesidades de cambio, eliminación o adición que puedan garantizar un posible mejor rendimiento competitivo y alcanzar un potencial de exportación adecuado, permitiendo así la internacionalización.

Determinar las brechas entre empresas del mejor país modelo y entre empresas del país local, localizar las MIPYMES con potencial exportador, encontrar las mejores prácticas comerciales de PYMES exportadoras a nivel internacional mediante entrevistas y artículos científicos, ayudarán a determinar recomendaciones que las MIPYMES de los cantones antes mencionados puedan adaptar a sus procesos internos para lograr los objetivos que se desprenden de esta investigación.

Capítulo 1. Nociones básicas: Análisis de las teorías del comercio exterior.

1.1. Teorías del comercio exterior

1.1.1. Introducción del capítulo

El comercio se halla en todos los ámbitos de la vida cotidiana, se puede encontrar desde la primera actividad laboral que los seres humanos realizan hasta en el comercio de las distintas mercancías que las personas deciden ofertar o demandar. Casi toda actividad económica se ve envuelta por el comercio de transacciones que deriva en dar un objeto de valor como lo es actualmente el dinero para obtener algo a cambio como lo es el producto que se desea poseer.

La actividad comercial se encuentra vigente desde los albores de la humanidad, se la realiza a cada momento en sincronía con el paso de un reloj, se la estudia en las aulas para seguir impulsando el crecimiento económico de un país, se la conoce como el punto de partida de muchas relaciones exteriores entre dos o más actores. En fin, en este capítulo se tratará de llegar más a fondo sobre la historia del comercio para conocerla de mejor manera, llegando hasta teorías que nos orientan de mejor manera en un camino de oportunidades comerciales y crecimiento económico de una empresa, un país o una región.

1.1.2. Teoría del Trueque

En los años 4000 antes de Cristo se dio un hecho común donde los primeros hombres percibían un deseo de necesidad por un objeto llamativo o muy ostentoso para sus ojos por lo que debían obtenerlo a toda costa por una concepción de mera curiosidad, es allí donde nació un término que fue la piedra angular para el comercio de hoy en día. Posiblemente algunos antropólogos miren al trueque como un modo de cambio que nace de la vertiente de un propio derecho natural del ser humano, otros pueden mirarlo como aquel pilar que demostró una idea de cómo un bien material puede ser obtenido mediante un cambio equivalente para satisfacer a la otra parte; en fin, todo depende del punto de vista con el que se lo desee medir, sea este occidental u oriental.

Lo que sí se debe tener presente y tal como lo explican los autores Humphrey y Hugh-Jones, los actores que intervienen en el trueque actúan de manera individual para decidir si el objeto que se va a recibir vale lo mismo que aquel que se va a otorgar

(Humphrey & Hugh-Jones, 1998), es como cierto movimiento que puede motivar a generar una confianza social con la otra persona o no causar nada en un caso contrario.

Aristóteles hacia el año 350 antes de Cristo, debatía sobre la economía y la crematística. A la primera la veía como una actividad que satisfacía las necesidades materiales de las personas como parte de la búsqueda del equilibrio o la “justa proporción”. A la segunda la observaba como el “recipiente de 2 actividades”: lo natural que nace como práctica aceptada de comercio donde se intercambia al precio justo; y lo antinatural que es la práctica deshonesto de intercambiar por un precio mayor para así acumular riquezas. Sobre esta última Aristóteles concluía que nacía de la práctica deshumanizada de la codicia y la no ética al ganar más que el otro para sentirme mejor que él (Martínez-Echevarría y Ortega, 2011).

Antes era poco común la manera en como determinaban cuanto de algo se debía ofrecer para obtener aquello, y sobre esto Humphrey y Hugh-Jones explican que dependía de la manera de vivir y la identificación que sentía la gente de ese entonces con los distintos objetos (Humphrey & Hugh-Jones, 1998); es por esto que y como ejemplo de lo presentado al inicio de este párrafo, no se llegaba a preguntar cuanto de lo que yo pretendo ofrecer vasta para que se me entregue lo que deseo obtener, sino de si aquello que deseo entregar es de su agrado para obtener lo que yo quiero. Esto tiene que ser uno de los factores para que distintas tribus hayan establecido fuertes lazos de cambio puesto que cada uno de ellos obtenían lo que aspiraban, además que mediante esta práctica más la distancia geográfica que había entre otras tribus dentro de una misma región, son lo que permitieron el desarrollo de la moneda, los regateos, el término propiedad, etc.

En fin, el trueque como teoría marcó un antes y después puesto que sirvió para fundar una ideología del intercambio que buscaba siempre el beneficio natural del ser humano al llenar o satisfacer un deseo, aquel que puede haberse visto limitado porque no se contaba con recursos para poder alcanzarlo o simplemente ya se esperaba de alguien que lo tenía y deseaba cambiarlo por algo que verdaderamente le llame la atención o para deshacerse de algo que se consideraba inútil.

1.1.3. Teoría del mercantilismo

Ricardo Torres Gaytán en su libro “Teoría del Comercio Internacional” describe al mercantilismo como “la primera corriente de pensamiento de un

intercambio internacional” (Torres Gaytán, 2005) ya que hasta el siglo XVI los Estados Nacionales no se constituían como tal y el comercio *per sé* ya se orientaba como un hecho importante en distintas regiones del mundo, inclusive los denominados mercantilistas de aquel entonces prestaban mayor atención al Estado dejando de lado a la religión y la moral.

Según Torres Gaytán el objetivo mercantilista se basó en 2 premisas; un Estado económicamente rico y estatalmente poderoso, todo lo anterior para poder evitar un posible detrimento de los intereses económicos de aquel gran grupo. Entre algunas medidas se desarrolló como estrategia la prohibición de la importación y estimulación a la exportación para beneficiar al consumidor haciendo que estos no pierdan su fuerza productiva en el corto plazo.

Los intereses se desviaban hacia el fortalecimiento de un Estado que buscaba imposición moral en una arena económica mundial que se basaba en principios de generar mayores ventajas económicas sobre otros Estados y así obtener una balanza comercial positiva. Una mayor “libertad económica” como acentúa Ricardo Torres debía fortalecer el mercado nacional y llevar las riendas hacia un monopolio del comercio exterior (Torres Gaytán, 2005) con resultados de un desarrollo del mercado internacional.

Sobre el uso de los metales preciosos se fundó el sentimiento de asociarlos como el todo para una riqueza absoluta, aspecto que continuó inclusive con el surgimiento del Estado moderno que fue un antes y un después para la clase comerciante al ser parte útil en términos de intereses de un Estado. Así mismo, la religión y la moral fueron asociadas con la riqueza, pues ministros religiosos vestían exuberantes piedras preciosas evocando su poderío en un entorno de lucro material que cada vez deseaba acumular más y más riquezas.

Del mercantilismo, Torres Gaytán recoge ciertas teorías que se pudieron crear para que se asocien al comercio exterior como son:

- Teoría de la balanza comercial;
- Teoría de los precios;
- Teoría del tipo de cambio y;
- Teoría del atesoramiento.

Como premisa del mercantilismo se puede indicar que el hecho de establecer una idea de aumentar las exportaciones y tratar de reducir las importaciones se orienta a que se priorice el crecimiento económico de un Estado (aludiendo a un estado de proteccionismo) el crecimiento de su reserva de metales preciosos y luego que su fuerza productiva conduzca al objetivo de mantener una correcta balanza comercial y continuar trabajando por las necesidades de comercio mundial como si fuese un orden que no debía omitirse para seguir construyendo más capital y mejores resultados, pero que no necesariamente resulta sustentable en el tiempo.

1.1.4. Teoría de Adam Smith

La teoría de la ventaja absoluta fue propuesta por el escocés Adam Smith, un destacado economista y filósofo que, en el año 1767, redactó uno de sus libros más importantes llamado *Las Riquezas de las Naciones*. En su libro el destaca la importancia de una apertura al libre comercio, sin barreras, para que la riqueza de todas las naciones crezca. Adam Smith explicó que un país puede ser más eficiente que otro produciendo cierto tipo de recursos, como resultado ambos países podrían beneficiarse mutuamente si se especializan en producir aquellos bienes en los que son expertos y luego negociándolos.

El ejemplo más claro que describe Smith para respaldar esta teoría es: “la máxima de todo jefe de familia prudente es nunca intentar tratar de producir en casa lo que le costaría más producir que comprar” (Universidad Autónoma de México). Si este ejemplo se aplicara a las naciones, se podría deducir que un país X que produce maíz y lo hace de forma barata y eficiente de lo que un país Y pudiera producirlo; se llegaría a la conclusión que sería más razonable que el país Y compre el producto maíz al país X para no desperdiciar recursos y abaratar costos.

Una de las teorías que está ligada a la ventaja absoluta y que ayuda explicar mejor la diferencia de costos de producción, es la teoría del valor trabajo. Esta teoría, considera que el valor de un bien o servicio depende de la cantidad de trabajo que lleva incorporado (Universidad Privada Argentina de CEMA). Al analizar las dos teorías que están estrechamente vinculadas, se puede concluir que la ventaja absoluta depende tanto de las condiciones naturales como son el clima, la tierra, minas, mares, etc.; como del costo de producción que engloba: la mano de trabajo, los costos salariales, las horas de trabajo y el desarrollo tecnológico.

En conclusión para Adam Smith, todas las naciones que utilicen de mejor manera los recursos que poseen y el valor trabajo que representa producir un producto determinado, poseerá una ventaja absoluta que le permitirá, no solamente satisfacer sus necesidades internamente dentro de su nación, sino que podrá comerciar con otras naciones para vender este producto sin la necesidad de desperdiciar tiempo y recursos, sin embargo, para que esta teoría sea cien por ciento efectiva, cada nación debería usar todos sus recursos para fabricar un solo producto en el cual deberían especializarse, para negociar con otra nación, pero esto no puede cumplirse, debido a que las naciones pueden tener los recursos para elaborar más de dos productos con los cuales pueden comerciar, en este caso el comercio internacional no tendría sentido según la teoría de la ventaja absoluta, porque un país no compraría lo que puede producir.

1.1.5. Teoría de David Ricardo

La propuesta de Adam Smith con la teoría de la ventaja Absoluta, motivó al célebre economista británico David Ricardo a indagar más sobre la propuesta de valor de los productos y los beneficios de la especialización de un país con respecto a otro. Ricardo al igual que Smith, concuerdan que el tiempo que se emplea para producir ciertos bienes es fundamental para poder determinar el valor final de un producto (Hill, 2011). En 1817, Ricardo afirmó que el comercio internacional sería beneficioso si existía una ventaja comparativa. La ventaja comparativa establece: las fuerzas del mercado asignarán los recursos de una nación a aquellos sectores donde sea relativamente más productivo. Es decir que una nación puede importar un bien que podría ser el producto de más bajo costo, si todavía es más productiva en la producción de otros bienes (Universidad Autónoma de México).

El economista Ricardo propuso dos conceptos en lo que respecta a la ventaja comparativa, la primera es la ventaja comparativa absoluta y la segunda es la ventaja comparativa relativa. La ventaja comparativa absoluta se refiere a que si un país produce un bien mejor de lo que se produce en otro país el producto deberá enfocarse en la exportación, mientras que la ventaja comparativa relativa deberá tomarse en cuenta ciertos factores para importar o exportar, ya que se basa en los costes de producción de un bien como es: el tiempo que se demora en elaborar un producto, la mano de obra necesaria para producir un bien y la tecnología (Hill, 2011).

La ventaja comparativa se diferencia de la ventaja absoluta de Adam Smith, porque dependerá del coste de oportunidad, que se refiere a lo que se debe sacrificar al momento de producir cierto producto para producir una unidad más de otro producto (Krugman & Obstfeld, 2006). Por lo tanto, las naciones deberán escoger que producto posee menor costo de oportunidad para poder producirlo y posteriormente comercializarlo.

Finalmente, la teoría de la ventaja comparativa por David Ricardo establece que las naciones tendrán como mínimo un producto en el cual se presente una ventaja comparativa con respecto a otra nación para poder comercializarlo; y por ende cada país empleará sus recursos en el producto que menor costo de oportunidad les genere, contribuyendo así al comercio exterior.

1.1.6. Teoría de Heckscher y Ohlin

Los suecos Eli Heckscher en 1919 y Bertil Ohlin en 1933 implementaron un modelo que desarrollaba aún más el modelo ricardiano de la ventaja comparativa. Ellos, afirmaron que los países tienen una ventaja comparativa por distintas dotaciones de factores de producción. La dotación de factores puede interpretarse como la suma de los recursos naturales y artificiales que posee una nación, para producir cierto tipo de bienes; estos recursos pueden ser: la tierra, el clima, la mano de obra, el capital disponible, las horas de trabajo, entre otros (Hill, 2011). Por lo tanto, la teoría que proponen Heckscher y Ohlin se basa en aprovechar los recursos que abundan en el territorio de cada nación e importar aquellos factores escasos. Es decir, un país exportará el bien cuya producción exija la utilización intensiva del factor relativamente abundante, y por tanto barato del país, e importará el bien para cuya producción se necesite la utilización intensiva del factor relativamente escaso, y por tanto caro del país.

Lo anterior incluye los casos en que el recurso natural se exporta directamente tras una elaboración mínima, en lugar de ser utilizado como insumo para otro bien que se venda más tarde en los mercados internacionales (Ponce Vergara).

La gran diferencia que se puede evidenciar entre el modelo ricardiano y la teoría de Heckscher y Ohlin, es que el primero se basa en la diferencia de productividad entre las naciones, mientras que el segundo se basa en la diferencia de la dotación de factores que poseen los países. Por lo tanto, la ventaja comparativa para Heckscher y

Ohlin es la interacción de la tecnología y los factores de producción disponibles en una economía, que al combinarlos se determina la intensidad factorial que es la intensidad con que los factores son requeridos o empleados en cada actividad productiva, establecida por la tecnología y la abundancia factorial que es la cantidad del factor que posee cada economía (Ponce Vergara).

1.1.7. Teoría de Michael Porter

Michael E. Porter quién es conocido por ser el “padre” de la estrategia empresarial del siglo XX ha basado muchos de sus esfuerzos dentro de la cátedra de ciencias económicas para realizar grandes aportes dentro del crecimiento de las empresas, así como las vías que estas deberían tomar para alcanzar la competitividad dentro de los mercados locales e internacionales.

El aporte que Porter realizó dentro de la competitividad empresarial se lo desea exponer con el fin de aprender más sobre cómo las distintas empresas, sin importar su tamaño pueden adoptarlas para llegar inclusive a internacionalizarse dentro de un mercado global que desde el vamos ya resulta muy competitivo. En su libro “Ser competitivo” y en su otro libro “Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior” Porter hace énfasis en que una empresa debe tener siempre en cuenta los términos competencia, problemas sociales, estrategia, ubicación, responsabilidad social, liderazgo y expansión de fronteras (Porter, 2009). Además, Porter indica que la competencia de las empresas va mucho más allá, llega inclusive a aseverar que se debe prestar especial atención en las fuerzas competidoras que son representadas por los clientes, proveedores, productos suplidores y posibles candidatos (Porter, 2009). Aquello señalado es lo que según Porter “moldea la competencia de un sector”.

Las 4 fuerzas de Porter ayudan a comprender el funcionamiento de la rentabilidad de un mercado hacia un largo plazo. Porter señala que la intervención de competidores entrantes potenciales, el poder de los clientes, la amenaza de productos sustitutos, y el poder de los proveedores actúan en un sistema interactivo que no se debe dejar de lado en la consecución de la ventaja competitiva. A su vez, se señala la imperiosa necesidad de analizar a 4 determinantes para determinar las posibilidades en que se desenvuelven tanto empresas, como sectores e inclusive gobiernos para identificar señales de éxito para la competencia internacional: condiciones de los

factores necesarios para competir, condiciones de la demanda que se traducen en necesidades de los compradores, sectores afines y de apoyo donde se puede determinar la existencia de clústeres, y la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa para conocer la “actitud global” y la naturaleza de la competencia (Porter M. , 1991).

Si hablamos sobre las industrias textil, maderera, agricultura, fruticultura, bebidas, artesanías, ganadera, lácteos, etc, pueden ser consideradas tenedores de “fuerzas intensas” ya que como Porter afirma es muy difícil que cada empresa obtenga beneficios de la inversión; desde este punto de vista se plantea que la estructura que presenta la industria es la que impulsa a conseguir resultados desde la rentabilidad y el ámbito competitivo.

Porter desea que la empresa elabore pasos para lograr los objetivos antes mencionados donde se conozca los ciclos empresariales para conseguir una correcta planificación y producción; donde se entienda el verdadero significado de un análisis sectorial basándose en la articulación interna de la empresa hacia lo que buscan como competitividad y cómo producen su rentabilidad; donde no se pierda de vista a las fuerzas competidoras y su incidencia en los costes, los precios, las inversiones, evitando dejar de lado un posible ‘quemeimportismo’ hacia los balances de la empresa que conlleven a posibles vaivenes en sus balances contables; y donde se conozca de primera mano toda la industria para saber si se encuentra navegando en la dirección correcta o se debe tomar otro camino donde se empleen nuevas herramientas para evitar las nuevas barreras y amenazas (Porter, 2009).

Todo esto es lo que Porter desea transmitir desde lo que él ha estudiado y entiende son los distintos entornos de la competitividad empresarial. Si bien aporta con más teorías que de igual manera puede servir como un manual para una empresa, la que atañe al trabajo del presente proyecto de titulación y la que más aborda aspectos que servirán para crear similitudes y pasos que podrán servir como guía para el objetivo que tiene este trabajo es este aporte de cómo funciona la rivalidad empresarial en este siglo y también de cómo esta herramienta de entender las fuerzas de Porter afectan el rumbo de la empresa en alcanzar un mayor resultado competitivo hacia lo internacional.

1.1.8. Modelo de Uppsala

Los investigadores Johanson y Wiedersheim-Paul del Företagsekonomiska Institutionen de la Universidad de Uppsala en el año de 1975, crearon un modelo que establece lo siguiente: conforme la empresa gana experiencia en cualquier tipo de mercado por las actividades que va realizando a diario, la misma incrementará con el paso del tiempo los recursos que posee la nación para la actividad que desempeña en un mercado selecto (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Adicionalmente, las actividades que la empresa desempeña en el exterior tendrán que pasar por una cadena de establecimiento que representa el grado de implicación en operaciones internacionales. Estas etapas son cuatro: actividades esporádicas o no regulares de exportación, exportaciones a través de representantes independientes, establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero y el establecimiento de unidades productivas en el país extranjero (Rialp, 2001).

Según las afirmaciones propuestas, cualquier empresa que se mantenga en un cierto tipo de mercado, sucesivamente con el paso del tiempo adquirirá mayor experiencia y participación con respecto a otras empresas que han permanecido un tiempo corto en el exterior. Por lo tanto, las oportunidades se presentarán para las empresas perseverantes que incorporen a su sistema la información necesaria para mejorar su inserción en los mercados exteriores y adaptarse al mismo.

Una de las causas que puede afectar la adquisición de información del mercado extranjero por parte de una empresa es la “distancia psicológica” que establece: si una empresa quiere internacionalizarse, deberá hacerlo en el mercado país psicológicamente más próximo al país de origen, debido a que existen factores que impiden la libre circulación de información. Es decir, la empresa deberá ganar experiencia en mercados próximos al mismo con el que comparta ciertas similitudes como: cultura, lengua, tradiciones, situación política, entre otros (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

Sin embargo, existen tres excepciones que pueden ocurrir para que la empresa no se sumerja en la distancia psicológica: La primera, cuando la empresa dispone de gran cantidad de recursos donde las consecuencias de los nuevos compromisos serán menores por lo que se espera que las grandes empresas o aquellas con exceso de recursos realicen avances más significativos en sus procesos de internacionalización.

La segunda, cuando las condiciones del mercado son estables y homogéneas, ya que el conocimiento de los mercados es más fácil de adquirir y existen medios más sencillos de adquisición de conocimientos distintos a la propia experiencia. La tercera, cuando la empresa ha adquirido experiencia importante en otros mercados de características similares, ya que la experiencia obtenida en dichos mercados le servirá a la misma para replicar esta experiencia en un nuevo mercado de características similares (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

El conocimiento que la empresa va adquiriendo del mercado exterior por el tiempo de permanencia en el mismo, se verá reflejado en las actividades que desempeña para mejorar sus actividades en el exterior. Es por ello, que la experiencia acumulada se verá afectada por dos situaciones que son: los cambios constantes en el conocimiento adquirido y los cambios en las habilidades para usar dicho conocimiento (Galván Sánchez, 2003). Por lo tanto, las empresas que desean incursionar en un mercado internacional deberán usar el conocimiento adquirido por la experiencia en un mercado exterior, en cada una de las actividades realizadas para permanecer en el mercado selecto.

1.1.9. Empresas *Born Global*

“Las *born global* poseen particularidades que las diferencian de las PYMES convencionales, principalmente en su enfoque estratégico, debido a que incursionan en los mercados globales desde el momento mismo del nacimiento de la empresa o en un período muy cercano a este” (Brenes Leiva & León Darder, 2008). Lo que los autores Brenes Leiva y León Darder indican con esta premisa es que hay ciertas empresas que ya nacen con la aptitud y capacidad para llegar al campo internacional en poco tiempo o al momento de su institución misma. Sostienen que pensar aquello en los años 70 y 80 se llegaba a dar solo cuando aquellas PYMES tenían la capacidad “extraordinaria” de alcanzarlo; es decir, solo en casos muy aislados.

Lo que los autores llegan a denominar como *born global* son empresas que desde el día uno, optaron por insertarse en los mercados foráneos en vez de enfocarse en los mercados locales; pues observando el panorama mundial de los años 90 el cual se veía sumido por el “progresismo” de lo global, decidieron lanzarse hacia la nueva tendencia para así edificar un crecimiento más veloz del que podrían haberlo conseguido si se edificaban para lo interno. Se debe añadir que resulta muy obvio que

quienes salieron encaminados con la primera posta fueron las empresas de tecnología, puesto que el avance de la industria de estas es más acelerado y en aquel entonces nuevos proyectos fácilmente podían ser acoplados a las nuevas necesidades de todos los continentes (entendiéndose estas como mayores requerimientos para estar a la par con el resto de países). Quienes secundaron a las empresas tecnológicas fueron las demás industrias puesto que dilucidaron el complemento científico hacia las prácticas, resultados y servicios que estas pueden ofrecer.

Brenes Leiva y León Darder orientan sobre como el “paradigma tradicional” del modelo de internacionalización se rompe para poder ajustar los conocimientos de la empresa hacia los requeridos para alcanzar una pronta entrada a los mercados extranjeros, además de permitir beneficios como una mejor motivación para internacionalizarse al ser más proactivos, marcar sus objetivos internacionales hacia nuevos nichos de mercado de manera temprana lo cual les ayuda a “atrapar” nuevos clientes, generar un patrón de expansión tomando la delantera frente a otros, desarrollando un producto global con muy pocas modificaciones, planteando métodos de entrada muy objetivos y formulando como estrategia la expansión de sus redes hacia nuevos nichos (Brenes Leiva & León Darder, 2008).

Finalmente, para los inicios del siglo XXI las *born global* pasaron a ser sinónimo de competitividad ya que reiterando que son empresas las cuales tempranamente alcanzaron el ser internacionales pueden servir como ejemplo para PYMES de distintos países que buscan incursionar mercados extranjeros y que inclusive ya cuentan con la capacidad y el material para lograrlo. Dentro del texto que presentan los autores antes mencionados se habla que el tiempo promedio para que una empresa naciente pueda actuar en el mercado foráneo va desde 2 a 6 años sin importar si estas empresas transitan en un sector tecnológico o tradicional.

1.2. Teoría del *Benchmarking*

Hacia finales del siglo XIX ciertas empresas asiáticas observaban como los métodos de procesos industriales de empresas provenientes de Estados Unidos marcaban una fuerte tendencia dentro de sus países. Las empresas locales buscaban comparaciones en sus prácticas para llegar a determinar qué es lo que cambiaron y qué hacen mejor para poder obtener aquel éxito que marque “furor” entre los compradores. Es en este punto que empresas como las japonesas implementaron mejoras y

reducciones de tiempo para sacar sus productos al mercado, esto no debe ser atribuido a un movimiento de copia sino a un interés por aplicar un modelo de benchmarking que desemboque en el mejoramiento (Watson, 1995).

Dado un punto de vista crítico, el benchmarking no es un modelo que se debe aplicar solo una vez; ya que todas las empresas siempre realizan estrategias nuevas y dejan de lado a las obsoletas por lo que es así como se logran posicionar por encima de otras, no es un proceso investigativo que sirve para poder copiar o imitar un modelo de una empresa; lo que sí da son pautas para mejorar, cambiar o eliminar lo que estanca a la empresa para no llegar hacia la competitividad, mejoramiento continuo y el planeamiento estratégico. No llega a ser un proceso rápido y fácil; debido a que el posterior proceso de implementación de cambios dentro de la empresa no debe ir de un día para el otro sino pausado y a consciencia, y además no constituye un hábito como era a principios del siglo XX.

Michael J. Spendolini en su libro titulado “Benchmarking” define al mismo como: “un proceso sistemático y continuo para evaluar a los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones o empresas reconocidas a nivel mundial con el propósito de tratar de igual o superar las mejores prácticas industriales que estas realizan” (Spendolini, 1994). El definir las oportunidades potenciales, los problemas existentes y el carácter de la empresa hacen que se puedan medir de mejor manera y así conseguir las mejores deseadas.

El benchmarking como un proceso de asimilación provoca “un cambio radical en una empresa” (Watson, 1995), estos cambios muchas veces se ven reflejados en la contribución tecnológica que se otorga a los productos y procesos haciendo que el desempeño competitivo crezca, pero siempre se debe conocer cuándo y cómo hacerlo y esto depende casi en una totalidad de las decisiones que tome la persona que se encuentra a cargo de la organización.

Muchos autores hablan de la existencia de 3 tipos de benchmarking que son necesarios para el estudio dentro de una empresa: el primero, que es el interno, hace alusión a observar las actividades en distintas unidades operativas como por ejemplo, aquellas realizadas por parte de empresas estadounidenses en Asia y que luego fueron replicadas por empresas japonesas. El segundo, que es el competitivo, hace referencia el entender los procesos y métodos que llevan a cabo los competidores directos que

venden a los mismos clientes, por ejemplo, en el siglo XX la competencia entre marcas de fotografía estadounidense frente a las marcas japonesas que vendían al mismo público. Finalmente el tercero, que es el funcional o genérico, del cual se tiende a ver como una empresa desempeña una función en específico y contrastarla con la de la organización que desea asimilarla como por ejemplo, el actual rastreo de paquetes que se popularizó entre las empresas de courier que luego fue implementada por todas las del sector (Spendolini, 1994).

Robert C. Camp, basado en el Ciclo de Deming, alude que son 4 los procesos que involucran al benchmarking:

- Planificación: Observar y definir ¿qué vamos a investigar en la empresa?
- Análisis: Ver ¿cómo se pueden adaptar a la empresa las mejores prácticas?
- Integración: Saber ¿cómo se pueden fijar los objetivos a través de lo que se encontró?
- Acción: Transformar al benchmarking en un plan de mejora que se aplique a la empresa (Camp, 2007).

Existe un factor común entre las empresas que han adoptado o buscan adoptar el benchmarking y este se encuentra definido en el éxito a generar una tendencia de desarrollo que fije objetivos más modernos; por esto el comparar, investigar, determinar los hallazgos, encontrar las brechas, saber que permite el desarrollo, lograr la adaptación, el mejoramiento y la implementación son fases imprescindibles a la hora de localizar el objetivo real del benchmarking que es seguir compitiendo. El mayor beneficio que se desprende de este modelo es solucionar problemas que no dejen avanzar a la empresa hacia el mejoramiento continuo, pero como toda matriz la estrategia final a usar para alcanzar dicho objetivo depende de cómo la persona a cargo lo desee medir y aplicar.

1.2.1. Metodología de la investigación

Finalmente se indicará como propósito de metodología de este proyecto de titulación un listado de 7 pasos, tomando en consideración lo expuesto por Camp, para cumplir con el proceso de actividades de benchmarking:

- Planificación:
 1. Es necesario determinar ¿a qué se le va a hacer benchmarking?

Está dirigido hacia las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) de los cantones Girón, Nabón, San Fernando y Oña, y hacia las MIPYMES del sector madera del cantón Cuenca; que pasarán por previa selección para conocer cuáles tienen mayores oportunidades de actuar en el mercado exterior.

2. Formar un equipo de benchmarking: Conformado por los estudiantes quienes realizan este proyecto de titulación, así como de un equipo conformado por el director de tesis de este trabajo y otros 5 estudiantes quienes elaboran un estudio similar, pero de otros cantones. El método de recolección de información se lo propondrá (de ser posible) por entrevista semiestructurada o vía web.
3. Seleccionar compañías a hacer benchmarking: Empresas modelos que se elegirán de cierto país que tenga un modelo de desarrollo económico similar al de Ecuador.
4. Recopilar información de benchmarking: Saber cómo se va a llevar nuestras actividades de investigación de campo y como se seleccionará la mejor información.

➤ Análisis:

5. Analizar información de benchmarking: Donde se tratará la obtención de conclusiones sobre los distintos pasos que se han llevado y lo que se ha podido obtener. Tratar de determinar cuáles serían las posibles brechas.

➤ Integración:

6. Comunicar resultados al equipo de trabajo. Socializar sobre posibles metas.

➤ Acción:

7. Integrar mejoras a procesos mediante un plan de mejora: Donde mediante lo que ha suscitado en esta investigación se informará sobre las posibles mejoras que pueden servir para formar cambios o crear nuevas funciones que faciliten la inserción al exterior de las MIPYMES ecuatorianas que serán seleccionadas; o indicar cuales han sido las brechas encontradas.

1.3. Análisis teórico de las MIPYMES y su importancia en el Ecuador

Recordando las teorías que competen al comercio exterior y trasladándonos al ámbito local, se debe saber que el primer mayor reto de las MIPYMES o PYMES de Ecuador se concentra en alcanzar el crecimiento institucional que puede venir de la manera con la que se lleve la mejora continua, además de saber cómo organizarse con los diferentes proyectos o actividades que involucren el uso del financiamiento. También, las MIPYMES pueden ayudar en la contribución de una mejor dinamización de la economía del país, ya que los costos de inversión son relativamente bajos motivo por el cual podría luchar positivamente contra posibles cambios del mercado.

Como indican Yance, Solís, Burgos y Hermida, las MIPYMES “constituyen un factor importante para el crecimiento socioeconómico de cada país” (Yance Carvajal, Solís Granda, Burgos Villamar, & Hermida Hermida, 2017) por lo que de esta premisa se puede aseverar que se debe contribuir para el desarrollo de estas empresas para que alcancen mejores estrategias que puedan ser aplicadas a las distintas áreas y por supuesto para que consigan eficiencia, mejor calidad, mayor productividad y una correcta internacionalización.

No se debe olvidar que como indicó Efraín Vieira (presidente ejecutivo del Banco del Pacífico), en un foro organizado por la Escuela de Negocios de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES), que hacia finales de 2017 se llegó a determinar que en el país el 42% de empresas registradas son PYMES por lo que indicar que casi la mitad de empresas productoras del país puedan mejorar llevaría al Ecuador hacia una tendencia positiva en temas de “incursionismo” del mercado, atrayendo posibles compradores del exterior y mejorando la salud económica del país.

Además, como se informa en la revista Líderes en la edición de enero de 2018, para finales de 2017 las PYMES generaron el 65% del empleo formal del país. Mientras que desde el 2012 solo un 6,6% de PYMES llegaron a trabajar en el campo de la exportación (Redacción Revista Líderes, 2013). Como un ejemplo de lo anterior se tiene al sector de la madera, y es que tal como lo presenta el Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar, solo un 4,5% de empresas llegaron a actividades de internacionalización, un 31,8% trabajan a nivel nacional, 25% a nivel provincial y el restante 38,6% a nivel local (Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar, 2012).

A continuación se detalla la clasificación de las MIPYMES dentro del Ecuador:

Tamaño de las empresas (personas) según tipo de actividad económica			
Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100
Grande	Más de 251	Más de 101	Más de 101

Tabla 1.3.1: Tamaño de las empresas según tipo de actividad económica
Elaborado por Brito y Maldonado. Fuentes: INEC 2011

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) describe a las MIPYMES como “empresas que se caracterizan por el uso intensivo de la mano de obra, poca aplicación de la tecnología, baja división del trabajo, reducido capital, baja productividad, mínima capacidad de ahorro y limitado uso de los servicios financieros y no financieros” (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2011).

Según parámetros de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), el tamaño de una empresa por sus ingresos se ve clasificada de la siguiente manera:

Variables	Micro empresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Grande empresa
Personal ocupado	1-9	10-49	50-199	Más de 200
Valor bruto de ventas anuales	Más de \$100 000	Desde \$100 001 hasta \$1 000 000	Desde \$1 000 001 hasta \$5 000 000	Más de \$5 000 000
Monto de activos	Hasta \$100 000	Desde \$100 001 hasta \$750 000	Desde \$750 001 hasta \$3 999 999	Más de \$4 000 000

Tabla 1.3.2: Tamaño de la empresa según los ingresos
Elaborado por Brito y Maldonado. Fuentes: CAN y Cámara de Comercio de Quito, 2017

Cabe mencionar que en el país aún no existe una institución o un órgano regulador de las MIPYMES, puesto que la Ley de Compañías sería la “entidad” encargada de regularlas, pero eso no supone un riesgo o un impedimento para que estas empresas no generen competencia a las grandes empresas o empresas extranjeras puesto que se puede mejorar los procesos productivos bajo mejores condiciones, nuevas iniciativas, aumento de la demanda, nuevas MIPYMES concientizadas a las prácticas ambientales, etc.

Como conclusión se debe indicar que las MIPYMES pueden mejorar para ayudar a seguir transformando la matriz productiva del país en aras a los nuevos

requerimientos del mercado, así como la aparición de nuevos compradores. No necesariamente, se deben poner todos los esfuerzos hacia lo nacional, puesto que el desarrollo internacional también puede generar el desarrollo nacional.

1.4. La importancia de la internacionalización de las PYMES

Antes de describir porque es importante la internacionalización de las Pymes, se realizará una breve descripción de la teoría de la internacionalización.

En 1937, la expansión del tamaño de las empresas postulado por Ronald Coase, marcó los orígenes de la teoría de la internacionalización. Ronald Coase afirmó que el costo de utilización del mercado podía reducirse siempre y cuando se internacionalicen ciertas transacciones como: la contratación, investigación, comercialización, etc. Por lo tanto, mientras se incrementaban los costos del mercado, las empresas buscarían nuevas oportunidades para expandir sus operaciones y reducir costos a nivel local (Jiménez Martínez, 2007). Por internacionalización se puede entender que es el conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional (Rialp, 2001).

La teoría de la Internacionalización trata de explicar por qué las transacciones de productos intermedios (tangibles o intangible como, por ejemplo, el *know-how*) entre países están organizadas por jerarquías en lugar de venir determinadas por las fuerzas del mercado cuyas bases conceptuales provienen de la teoría de costos de transacción (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007). Es por ello que una empresa se implicará en inversiones extranjeras o se internacionalizará, si cumple con dos condiciones: la primera si existen ventajas competitivas para ubicar las operaciones de la empresa a nivel internacional y segundo organizar las actividades de la empresa para que sean más efectivas a largo plazo y no venderlas a otras empresas en el exterior (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007).

Con respecto a la internacionalización de las PYMES se tienen varias teorías y distintos tipos de enfoque. Entre las teorías a destacar se encuentra la teoría de redes que explican el proceso de internacionalización como un desarrollo lógico de las redes organizativas y sociales de las empresas; es decir las interacciones de las empresas locales y sus conexiones internacionales, expanden las oportunidades en los mercados exteriores, debido a que: se forman relaciones con socios en países que son nuevos

para las empresas internacionalizadas, se integran las posiciones que se tienen en las redes entre diferentes países y se incrementa el compromiso en las redes ya establecidas (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007).

Según Madeleiny Rodríguez, son varias las ventajas y beneficios que obtiene una empresa cuando implementa estrategias de internacionalización, entre ellas están:

- No depender solo del mercado local, poseer más mercados a los cuales dirigir sus productos;
- Mayor aprovechamiento de la capacidad instalada de la empresa, en algunos casos la producción sobrepasa las necesidades y demanda del mercado local, los excedentes de producción pueden ser vendidos en mercados extranjeros, maximizando los recursos;
- Adquirir empresas en aquellos países con recursos naturales abundantes y más económicos, representa una ventaja comparativa, frente a otras empresas que fabrican productos similares en países que carecen de recursos naturales;
- Obtención y desarrollo de tecnología de punta, que permitan actualizar y automatizar la planta productiva y los procesos de producción, reflejados en menores costes y matización de los tiempos;
- Con el aprovechamiento de los acuerdos comerciales, las empresas que cumplen con los criterios exigidos en los acuerdos comerciales firmados entre los países tienen una ventaja sobre aquellos países que no poseen acuerdos, ya que entran a dichos mercados con preferencia arancelarias que la competencia no posee;
- Reducción de los costos de transportes. En las últimas dos décadas se han mostrado una marcada tendencia a localizarse en las regiones donde la demanda es mayor con el fin de minimizar costos de transportes, permitiendo mejor acceso con menores costos y tiempo (Rodríguez García, 2013).

1.5. Conclusiones del capítulo

Es importante tener en cuenta las teorías de los negocios internacionales para conocer cómo se comercializaba en el pasado y cuáles son los cambios que existen en

la arena comercial de hoy en día. Además de saber ciertas teorías que ayudan a determinar cómo se comporta las empresas del mundo globalizado y de cómo se puede aplicar el benchmarking para la internacionalización de MIPYMES en consecución de la ventaja competitiva local y del exterior.

Capítulo 2. Análisis general de las MIPYMES de los cantones Girón, San Fernando, Nabón y Oña, y de las MIPYMES del sector maderero del cantón Cuenca.

2.1. Introducción del capítulo

En este capítulo se presentará información sobre MIPYMES de distintos sectores productivos de los cantones de Girón, San Fernando, Nabón y Oña, cuyos datos fueron conseguidos de primera mano gracias a dos estudios realizados por las tesis Karla Elizalde y María Emilia Vázquez enfocándose en los cantones Girón y San Fernando; Diego Hermida y Edgar Ávila tratando sobre los cantones Nabón y Oña, además de Cristina Córdova y Karina Illescas sobre el sector de la madera en el cantón Cuenca, como parte de los estudios realizados en la Etapa 1 denominados “Diagnósticos de la Oferta Exportable del Azuay”. Además, se seleccionará las empresas que según el rango determinado por todo el equipo de trabajo (para encontrar las mejores empresas que estén en capacidad de exportar) cumplan con ciertos requisitos que se examinarán para después aislar los Factores críticos de éxito (FCE) que se encuentren para los sectores a analizar.

Cabe mencionar que los cantones que serán mencionados, en su conjunto, conforman la cuenca alta y baja del río Jubones, y son los cantones asignados en este proyecto de investigación.

2.2. Situación de las MIPYMES de los cantones Girón, San Fernando, Nabón, Oña y Cuenca

2.2.1. Cantón Girón

A continuación se detalla el número de MIPYMES que existen en el cantón Girón:

Actividad	Parroquia Girón	Parroquia Asunción	Parroquia San Gerardo	Total Personas
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	1520	608	275	2403
Industrias manufactureras	212	68	18	298
Construcción	383	108	46	537
Comercio al por mayor y menor	372	81	20	473
Transporte y almacenamiento	103	62	6	171
Otros	857	220	48	1125
Total	3447	1147	413	5007

Tabla 2.2.1.1: MIPYMES cantón Girón

Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado. Fuentes: Plan de Ordenamiento cantón Girón y Diagnósticos de la Oferta Exportable del Azuay

El cantón Girón localizado al suroccidente de la provincia del Azuay se encuentra conformado por 3 parroquias: Girón, La Asunción y San Gerardo; todas estas contaban con 12.607 habitantes para el año 2012. Además, su población económicamente activa (PEA) demuestra que, de 2850 hombres, 1264 se dedican a actividades de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca; mientras que, de 2180 mujeres, 1252 realizan la misma actividad (GAD Municipal de Girón, 2018).

2.2.2. Cantón San Fernando

El cantón San Fernando igualmente localizado al suroccidente de la provincia del Azuay se encuentra conformado por 2 parroquias: San Fernando y Chumblín; todas estas contaban con 3993 habitantes para el año 2012 (GAD Municipal de San Fernando, s.f.). Además, su PEA demuestra que, del total de la población en ese año, 1725 personas se dedican a actividades de agricultura y ganadería, siendo esta la ocupación común entre los habitantes del cantón.

Cabe indicar que se enfocan primordialmente en la producción de alimentos lácteos donde se llega a producir 750 000 litros de leche de manera diaria, así como se producen 600 libras máximo y mínimo 50 libras de queso y quesillo por casi todas las familias del cantón (Elizalde & Vázquez, 2018) .

Del estudio realizado en la fase 1 se tiene los siguientes datos de 14 empresas de un total de 20 queseras de San Fernando y que sirven como un ejemplo de la producción que realizaban en el año 2010.

Empresa	Productos	Litros al día	Se comercializa en	Peso por día
Lácteos San Fernando	Queso Yogurt	2 500	Cuenca, Machala, Guayas	600 lbs
El Paraíso	Queso Fresco	1 000	Naranjal	450 lbs
Busa	Queso Fresco	1 200	Guayas	450 lbs
Lácteos Siranaula	Queso	1 000	El Oro	350 lbs
El Vaquero	Leche	300	Unión	300 lbs

Tabla 2.2.2.1: MIPYMES cantón San Fernando

Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado. Fuentes: GAD Municipal de San Fernando, 2010 y Diagnósticos de la Oferta Exportable del Azuay

Antes de continuar se debe mencionar que 69 empresas de los cantones Girón y San Fernando no fueron tomadas en cuenta como parte de las entrevistadas durante la primera fase de investigación de la tesis, mientras que 7 empresas, 4 de San

Fernando y 3 de Girón, sí fueron tomadas como actores de estudio para encontrar parámetros sobre su posible oferta exportable:

Nombre	Cantón	Parroquia	Tipo MIPYME	Venta de
Asociación de Plantas Medicinales Chumblín	San Fernando	Chumblín	Asociación	Horchata, Pomadas.
Asociación Natividad de Chumblín	San Fernando	Chumblín	Asociación	Dulces De Chamburo
Asociación Vida y Naturaleza	San Fernando	Chumblín	Asociación	Productos Naturales
Lácteos San Fernando	San Fernando	San Fernando	Pequeña	Fábrica De Queso
Asociación de Productores de Cuyes Leocapac Unidos	Girón	Girón	Asociación	Tomates, Babaco
Asociación de Productores Agropecuarios 3 de noviembre "Talanquera"	Girón	San Gerardo	Asociación	Tomate
Agro productores Girón	Girón	Girón	Asociación	Almidón de Achira

Tabla 2.2.2.2: MIPYMES estudiadas de los cantones Girón y San Fernando
Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado. Fuentes: Diagnósticos de la Oferta Exportable del Azuay

2.2.3. Cantón Nabón

El Cantón Nabón se encuentra en el extremo sureste de la Provincia del Azuay, al sur del Ecuador. Nabón está localizado a 69 kilómetros de la ciudad de Cuenca. Su acceso principal desde la ciudad de Cuenca o desde la ciudad de Loja, siendo las ciudades más cercanas, es por la vía Panamericana sur Cuenca-Loja. Sin embargo, se encuentra más cerca de la ciudad de Cuenca, a aproximadamente 50 minutos en automóvil, mientras que se encuentra a 2 horas 30 minutos de la ciudad de Loja. El Municipio de Nabón es parte de la comunidad de 12 Municipios que se asientan a lo largo de la cuenca hidrográfica del río Jubones, que se divide en tres zonas, alta, media y baja, comenzando precisamente por Nabón y terminando en la zona costera de la provincia del Oro (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Nabón, 2014).

Las actividades más importantes y sus porcentajes de lo que representa en el total de la población económicamente activa (PEA), se refleja por un 40% de la población total, representado en 5 932 personas.

Actividad	Porcentaje
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	60%
Construcción	14%
Comercio al por mayor y al por menor	5%
Actividad de hogar como empleados	4%
Administración pública	3%
Enseñanza	3%
Otros	8%

Tabla 2.2.3.1: MIPYMES cantón Nabón

Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado. Fuentes: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Nabón y Diagnósticos de la Oferta Exportable del Azuay

2.2.4. Cantón Oña

Oña es un cantón perteneciente a la provincia del Azuay, el mismo que se encuentra ubicado al sureste de la provincia y a una distancia de 107 kilómetros de la ciudad de Cuenca. El cantón tiene una población de 3 583 habitantes según el último censo realizado en el año 2011, además geográfica y organizativamente está compuesto de dos parroquias: San Felipe de Oña y Susudel (GAD Municipal San Felipe de Oña, 2014).

A continuación, se detallan las actividades más importantes y sus porcentajes de lo que representa en el total de la población económicamente activa, se refleja por un 43% de la población total, representado en 1541 personas:

Actividad	Porcentaje
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	60%
Industrias Manufactureras	10,3%
Construcción	15,12%
Comercio al por mayor y por menor	4,9%
Administración pública y de defensa	5%
Enseñanza	3,2%
Otros	1,48%

Tabla 2.2.4.1: MIPYMES cantón Oña

Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado. Fuentes: GAD Oña y Diagnósticos de la Oferta Exportable del Azuay

2.2.5. Cantón Cuenca

Del estudio “Diagnóstico de la oferta exportable del Azuay” se pudo obtener datos sobre estas 21 empresas madereras del cantón Cuenca

- Vitefama;
- Maderas Valdez;
- Artemueble;
- Officenter;
- Diserval;
- Juguetes y material didáctico “pato”;
- Burgués;
- Madeform;
- Stilo mueble;
- Moblime;
- Arquiprod Cia. Ltda.;
- Muebles Disar;
- Santana muebles;
- Unpluss;
- Muebles JyB;
- Mobeline;
- Megamuebles Belén;
- Madernova;
- Muebles Novoa;
- Muebles Chelita;
- Innovacentro.

Se debe indicar que las importaciones de distintos tipos de muebles (código arancelario 94), elaborados de la madera en el año 2017 por parte de Ecuador supone un monto de \$13 millones de dólares FOB; representados por 5 mil toneladas. Por su parte, las exportaciones en el mismo año reflejan un monto de \$4 millones de dólares FOB, mientras se conoce que se exportó 600 toneladas (International Trade Center, 2018), demostrando que existe una balanza comercial deficitaria debido a que se importa más de lo que se exporta (Corporación Financiera Nacional, 2018).

2.3. Evaluación de las MIPYMES con mayor potencial de internacionalización de los cantones Girón, San Fernando, Nabón, Oña y Cuenca

De la información obtenida de los estudios de “Diagnóstico de la oferta exportable del Azuay” mediante la metodología de entrevistas, así como de la herramienta de auto-evaluación como un modelo de gestión para poder exportar denominado EXPORT AUDIT, se obtuvieron una serie de puntajes donde podían encontrar si la capacidad productiva de aquellas empresas les puede permitir alcanzar la productividad necesaria para proyectarse hacia el mercado exterior. Por su parte, las entrevistas se basaron en realizar 30 preguntas para tratar 4 ejes fundamentales de las empresas: estructura organizativa, aspecto financiero, producto y producción, y marketing y ventas.

Adicionalmente, los autores tomaron los siguientes picos altos de puntaje para indicar sobre qué base calificaban a las distintas empresas: en estructura organizativa con 60 puntos, en aspectos financieros con 40 puntos, en características del producto/producción con 60 puntos y en aspectos de marketing y ventas con 30 puntos. Sobre esto se resumirá en pocas líneas como recordatorio el porqué de sus calificaciones. Lo que se procederá como siguiente paso será agrupar a las empresas que tengan una calificación igual o mayor a 80%, siendo estas las mejores del estudio de la fase 1 y que cuentan con la capacidad para exportar. El segundo grupo serán las empresas que tengan una calificación inferior a 79% y se detallará brevemente porque cada una de esas empresas no cumplen con los objetivos de calificación.

2.3.1. Cantón Girón

Nombre	Parroquia	Tipo	Actividad	Calificación
Asociación de Productores de Cuyes Leocapac Unidos	Girón	Asociación	Tomates, Babaco	85/190 44,74%/100%
Asociación de Productores Agropecuarios 3 de noviembre “Talanquera”	San Gerardo	Asociación	Tomate	79/190 41,58%/100%
Asociación Agro productores Girón	Girón	Asociación	Almidón de Achira	139/190 73,16%/100%

Tabla 2.3.1.1: MIPYMES analizadas cantón Girón

Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado. Fuente: Tesis “Diagnóstico de la oferta exportable”

A continuación se analizará cada una de las MIPYMES mencionadas:

1) Asociación de Productores Agropecuarios 3 de noviembre “Talanquera”

Las autoras encontraron que la estructura organizativa de la asociación no es la adecuada, también, apuntan a la falta de un distintivo que les diferencia de los demás productos del mercado. Enfocándose en el aspecto financiero, se indicó la falta de desarrollar mayores conocimientos contables que permitan una mayor organización financiera de la asociación. En cuanto a características del producto y producción se indicó que se tienen productos con bajas características novedosas, además de no contar con los certificados necesarios. Finalmente, el tema de marketing y ventas resulta el más desfavorecido ya que perciben que la asociación no cuenta con herramientas publicitarias y atención al cliente que son herramientas esenciales en el comercio de hoy en día.

2) Asociación de Productores de Cuyes Leocapac Unidos

En su aspecto de estructura organizativa la asociación presenta una buena nómina de trabajadores que trabajan constantemente pero no presentan la correcta organización que nace de un plan estratégico y es que se indica fallas al no permitir soluciones. En el aspecto financiero se presenta una tendencia de “la repartición de ganancias” en vez de llegar a aprovechar de la reinversión que les encaminaría a acrecentar su bien económico. Los atributos de producto/producción indicaban que, al ser una productora libre, se presenta una no existencia de otro requerimiento de suma importancia para exportar, como certificados que los habiliten como buenos productores; a la vez de carecer de envases que les permita comercializar. Finalmente, en marketing y ventas se encontró la gran carencia de la promoción, así como de la distribución únicamente dentro del cantón.

3) Asociación Agro productores Girón

En el ámbito de estructura organizativa se encontró que no se cuenta con el debido registro de protección de marca y de la poca experiencia en el mercado no les permite ampliar de mejor manera el horizonte comercial. En el aspecto financiero se sabe que su nivel de endeudamiento demostró picos altos. En cuanto a características de producto/producción se enfrenta una falta de mejor nivel tecnológico que no

permite prosperar con el proceso de cosecha. Finalmente, en marketing y ventas, se debe especializar en orientarlas a la serranía del país.

2.3.2. Cantón San Fernando

Nombre	Parroquia	Tipo	Actividad	Calificación
Asociación de Plantas Medicinales Chumblín “Kimsacochoa”	Chumblín	Asociación	Horchata, Pomadas	101/190 53,16%/100%
Asociación Natividad de Chumblín	Chumblín	Asociación	Dulces De Chamburo	111/190 58,42%/100%
Asociación Vida y Naturaleza	Chumblín	Asociación	Productos Naturales	109/190 57,36%/100%
Lácteos San Fernando	San Fernando	Pequeña	Fábrica De Queso	170/190 89,47%/100%

Tabla 2.3.2.1: MIPYMES analizadas cantón San Fernando

Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado. Fuente: Diagnósticos de la Oferta Exportable del Azuay

A continuación se analizará cada una de las MIPYMES mencionadas:

1) Asociación de Plantas Medicinales Chumblín “Kimsacochoa”

Las autoras encontraron que en la estructura organizativa la asociación solo se cuenta con el uso de mano de obra para realizar la producción, a la par de que esto les resta eficiencia frente al gran número de competidores que tienen mucha más experiencia que ellos dentro del mercado local. En aspectos financieros indicaron que “tienen un largo camino que seguir al no contar con un departamento de contabilidad deseado y al no organizar sus proyectos frente a la materia de gastos y ganancias debido a su falta de conocimiento en lo contable”. En la parte de producto/producción calificaron acentuaron sobre la falta de certificados, la falta de un personal calificado no les permite elaborar los controles de calidad que deberían ser practicados para la exportación de productos de este sector. Finalmente, en el aspecto de marketing y ventas, indicaron que el contar con herramientas para elaborar publicidad son necesarias.

2) Asociación Vida y Naturaleza

En estructura organizativa se indica que la asociación presenta la carencia de una imagen, esta no les permite posicionarse entre los habitantes que comúnmente ven identificado a este tipo de productos por su nombre y logo más que por la presencia sola de la asociación. En lo financiero, la asociación no cuenta con un sistema de contabilidad. En cuanto a características del producto, el problema radica en que no cuentan con maquinaria que les ayude a facilitar la creación de los productos mencionados. Finalmente, sobre el aspecto de marketing y ventas no se cuenta con una ficha técnica del producto, la inexistencia de certificados y licencias para poder vender sus productos les deja muy fuera del margen de lo esperado.

3) Asociación Natividad de Chumblín

En la parte de estructura organizativa se debe destacar que desde su nacimiento si contaban con un plan estratégico pequeño, pero la falta de una marca que les distinga además de no tener una maquinaria adecuada para la producción. Sobre el aspecto financiero se presenta la común falta de un departamento de contabilidad que sirva como registro de los ingresos y gastos que generen. De las características del producto y producción el inconveniente se evidencia en no contar con un proceso efectivo que pondere al producto. Finalmente, del marketing y ventas se debe indicar que no hacen uso de la herramienta de publicidad por lo que su producto no es conocido.

4) Lácteos San Fernando

En estructura organizada, la empresa cuenta con un plan estratégico que se ve fortalecido por sus años de experiencia en el sector, es por esto que la imagen que la compañía ha desarrollado se encuentra bien posicionada en el cantón y en la provincia. Cuentan con algunos departamentos, donde trabajan en total 9 personas, y son las que permiten el funcionamiento óptimo además de no tener problemas legales.

En el aspecto financiero tienen problemas en las ventas en épocas de vacaciones pese a que producen yogurt, queso y leche que no contenga antibióticos o químicos. La mano de obra es el gasto más fuerte que realizan y aun así un 90% de los ingresos se destinan a potenciar la empresa. El encargado de la empresa indicó que si se poseen de bienes que posibiliten la obtención de créditos en un posible futuro.

En el producto y producción, se recomienda que la empresa debería diversificar su producción y más aún porque la planta procesadora trabaja todos los días. Se indica que se cuenta con la incorporación de maquinaria ideal para llevar la calidad del producto a cada momento. Los productos presentados cuentan con fichas técnicas para que se tenga en cuenta indicadores alimenticios y así como el semáforo de consumo.

Finalmente, en cuanto a marketing y ventas se tiene registro que la empresa tiene el potencial y dinero para invertir en publicidad, pero no lo realizan correctamente para llegar a mercados más lejanos que las provincias de Azuay, El Oro y Guayas.

Lamentablemente, si bien esta empresa tiene la calificación mayor a 80% no se tiene indicios sobre si cumplen con los sistemas de gestión de inocuidad, así como de certificaciones de calidad, que son completamente esenciales para la exportación hacia países en general, motivo por el cual no se le toma en cuenta, además de que una persona miembro del equipo de esta investigación se encuentra enfocada netamente a este sector.

2.3.3. Cantón Nabón

Nombre	Tipo	Producto	Calificación
Asociación de Productores de Fresas del Cantón Nabón	Asociación	Fresas	131/185 71%/100%
Asociación de Salud Intercultural de Nabón	Asociación	Cremas	84/185 45%/100%
Asociación de Artesanos del cantón Nabón	Asociación	Piedra Tallada	98/185 53%/100%
Asociación de tequileros de Nabón	Asociación	Licor de Agave	76/185 41%/100%
Asociación de productores de Horchata Nabón – Cochapata	Asociación	Horchata	149/185 81%/100%
Asociación de productores de cuy 13 de junio	Asociación	Cuy faenado	123/185 67%/100%
Don Isaac	MIPYME	Licor de Agave	58/185 85%/100%

Tabla 2.3.3.1: MIPYMES analizadas cantón Nabón

Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado. Fuentes: Diagnósticos de la Oferta Exportable del Azuay

A continuación se analizará cada una de las MIPYMES mencionadas:

1) Asociación de Productores de Fresas del Cantón Nabón

La Estructura organizativa de la asociación no está bien definida, no cuenta con un plan estratégico por lo que carece de misión y visión, sin embargo, cuenta con personería jurídica y una asociación de 15 miembros activos los cuales escogen a su directiva para desempeñar funciones como la de administrar, llevar la contabilidad, buscar proveedores, entre otras. En el aspecto financiero, la asociación carece de liquidez ya que no maneja el concepto de reinversión para generar mayores ingresos económicos. Con respecto al producto cabe resaltar que es altamente perecible por lo que debe consumirse dentro de un corto periodo de tiempo para que no se dañe. Adicionalmente, la asociación no produce sus propios envases y no cuenta con instalaciones exclusivas, por lo que carecen de tecnología. Finalmente, con respecto al marketing, dado que no manejan ningún tipo de herramientas publicitarias, no tienen un determinado plan de publicidad; es por ello que sus ventas se limitan únicamente a los cantones cercanos.

2) Asociación de Salud Intercultural de Nabón

La estructura organizativa de la asociación, no posee un organigrama para establecer funciones correctamente, además carece de plan estratégico por lo que no tienen misión ni visión, sin embargo, cuenta con personería jurídica y RUC. En el aspecto financiero, no lleva contabilidad de las ganancias, ni tampoco reinvierte el dinero para generar mayor liquidez. Con respecto al producto, no cuenta con las certificaciones respectivas, y además no posee licencias para la producción de las cremas y pomadas. Con respecto al marketing, no manejan herramientas de publicidad y no cuentan con logo ni marca propios de la asociación.

3) Asociación de Artesanos del cantón Nabón

La estructura organizativa de la asociación, cuenta con un organigrama y personería jurídica, sin embargo, no cuenta con un plan estratégico por lo que carece de misión y visión. En el aspecto financiero, tienen todas las obligaciones tributarias en regla por llevar una contabilidad activa. Con respecto al producto, no cuenta con certificaciones ni envases propios, adicionalmente no cuenta con la maquinaria ni

instalaciones exclusivas para la producción. Con respecto al marketing manejan herramientas publicitarias, pero no poseen ni marca ni logo propios.

4) Asociación de tequileros de Nabón

La estructura organizativa de la asociación, no cuenta con un organigrama administrativo, ni con personería jurídica, sin embargo, cuenta con un plan estratégico definido por lo que posee visión y misión. En el aspecto financiero, no lleva contabilidad, por lo que la asociación no tiene sus cuentas financieras estables. Con respecto al producto, no cuenta con certificaciones de calidad, ni dispone de envases para la comercialización. Finalmente, no maneja herramientas publicitarias para expandir el nivel de ventas del producto, además de no contar con marca ni logo.

Lamentablemente, esta asociación tiene un limitado potencial de exportación, ya que cuenta si bien cuenta con la certificación denominada “Nabón productos limpios” que certifica la producción saludable de horchata y además de contar con logo y marca propia las cuales están registradas en el Instituto de Propiedad Intelectual, para garantizar la protección de marca dentro del Ecuador y del mundo, la exportación se ve truncada por la falta de certificados internacionales de salubridad.

5) Asociación de productores de Horchata Nabón – Cochapata

La estructura organizativa de la asociación, no cuenta con un organigrama administrativo, sin embargo, cuenta con un plan estratégico bien definido ya que cuenta con misión y visión, además cuenta con personería jurídica y RUC; para la emisión de facturas. En el aspecto financiero, tienen reinversión de ganancias para generar liquidez, de igual forma cumple con las obligaciones tributarias al llevar contabilidad. Con respecto al producto cuenta con certificaciones y reconocimientos a nivel cantonal; con licencias de producción vigentes y con instalaciones de producción exclusivas. Finalmente, con respecto al marketing no maneja herramientas de publicidad, pero posee un logo y marca propios los cuales son reconocidos por el cantón y sus puntos de venta en las ciudades de Manta y Cuenca.

Cabe resaltar que esta asociación, a pesar de tener una calificación de 81% / 100% en la tabla de empresas con posible potencial de exportación; la asociación de productores de horchata no podrá exportar sus productos debido a que solo cuenta con la certificación de “productos limpios de Nabón” que respalda su producto a nivel

cantonal y nacional. Esta certificación garantiza que la horchata se produce de manera saludable dentro del país, sin embargo, dicho certificado no se reconoce a nivel internacional para que se puedan realizar exportaciones.

La asociación de productores de horchata deberá realizar los trámites pertinentes para obtener los certificados de calidad entre ellos las certificaciones ISO entre las más importantes según la Organización Internacional de Normalización son la ISO 9000 (Conjunto de normas basadas en la gestión de calidad), ISO 9001 (Norma de sistemas de gestión de calidad), ISO 9004 (certificación en gestión avanzada de sistemas de gestión de calidad) e ISO 2200 (Sistemas de Gestión de seguridad alimentaria), además la horchata al ser un producto formado por un conjunto de distintas plantas, la asociación deberá obtener la certificación de Agrocalidad que, según la agencia ecuatoriana de aseguramiento de la calidad, debe cumplir con las normas ISO 9001:2008 (conjunto de normas relacionadas con Agrocalidad).

Otro punto en contra por el cual la asociación de productores de horchata no podrá exportar, son las unidades productivas que no cubrirán la demanda internacional, debido a que actualmente la asociación produce al mes, 3000 fundas de horchata, lo cual solo satisface a los puntos de venta nacionales en las ciudades de Cuenca y Manta.

6) Asociación de productores de cuy 13 de junio

La estructura organizativa de la asociación, cuenta con organigrama y plan estratégico bien definidos para el cumplimiento de metas, además poseen personería jurídica y RUC. En el aspecto financiero, los integrantes y directivos fomentan la reinversión de ganancias, además llevan las obligaciones tributarias en regla. Con respecto al producto, cuentan con certificación para la seguridad alimenticia del cliente, adicionalmente poseen instalaciones y maquinaria exclusivos para la producción. Finalmente, con respecto al marketing el producto no cuenta con logo ni marca, ni tampoco está registrado en el Instituto de la Propiedad Intelectual, además no cuenta con herramientas de publicidad.

7) Don Isaac

La estructura organizativa de la microempresa, cuenta con organigrama y plan estratégicos bien definidos para el cumplimiento de objetivos a corto y largo plazo, adicionalmente cuenta con personería jurídica y RUC. En el aspecto financiero, se

maneja la reinversión de ganancias, además de llevar una contabilidad apropiada para cumplir con las obligaciones tributarias. Con respecto al producto, cuenta con certificaciones y una licencia de producción; las instalaciones son exclusivas y adaptadas para aumentar la producción. Finalmente, con respecto al marketing el producto si cuenta con marca y logo propios debidamente registrados en el Instituto de propiedad intelectual, sin embargo, no cuenta con herramientas de publicidad.

La fábrica de tequila Don Isaac, a pesar de obtener un puntaje de 85% sobre 100%, en la tabla de empresas con posible potencial de exportación, no podrá exportar el licor que fabrica, en primer lugar, debido a que la cantidad de personas que trabajan en la fabricación de los licores es limitada; solo cuentan con 5 miembros para producir el producto y como resultado esto afecta a la cantidad de unidades productivas que se pueden llegar a producir en caso de que exista alguna oferta internacional. En segundo lugar, la materia prima es finita y de largo proceso para su obtención; la microempresa Don Isaac solo tiene la capacidad de destilar entre 30 a 40 botellas de licor de agave al día, lo cual daría un total de 1500 botellas al mes; es decir apenas lograría satisfacer los puntos de venta en las ciudades de Cuenca y Loja, por lo tanto, aún no cuenta con la capacidad productiva necesaria para internacionalizarse. Por último, la microempresa deberá obtener los respectivos certificados de calidad y permisos de exportación para poder comercializar sus productos en el exterior, entre ellos cumplir con las certificaciones ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004 e ISO 2200 que son las más importantes con respecto a calidad.

2.3.4. Cantón Oña

Nombre	Tipo	Producto	Calificación
Asociación de pequeños tenedores de ganado lechero de los Páramos de Morasloma	Asociación	Leche	83/185 44.87%/100%
Asociación de Productores de Cuy Nueva Esperanza	Asociación	Cuy	121/185 65%/100%

Tabla 2.3.4.1: MIPYMES analizadas cantón Oña

Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado. Fuentes: Diagnósticos de la Oferta Exportable del Azuay

1) Asociación de lácteos de Morasloma

La estructura organizativa de la asociación, no cuenta con un organigrama y plan estratégicos establecidos, sin embargo, cuenta con personería jurídica y RUC. En

el aspecto financiero, no se especifica si reinvierten sus ganancias, pero si mantienen sus obligaciones tributarias en regla. Con respecto al producto, no dispone de certificaciones ni licencias de producción. Finalmente, con respecto al marketing, no cuenta con logo ni marca propia, además no utilizan herramientas de publicidad.

2) Asociación de Productores de Cuy Nueva Esperanza

La estructura organizativa de la asociación, no cuenta con organigrama administrativo, pero si cuenta con una misión y visión establecidos, adicionalmente cuenta con personería jurídica y RUC. En el aspecto financiero, no se especifica si reinvierten sus ganancias, pero si mantienen sus obligaciones tributarias en regla. Con respecto al producto, no cuenta con certificaciones, pero si con reconocimientos cantonales, además cuentan con instalaciones exclusivas para la producción. Finalmente, con respecto al marketing no manejan herramientas publicitarias.

2.3.5. Cantón Cuenca

Nombre	Productos	Calificación (exportaudit)	Tipo
Vitefama	Líneas de sala, dormitorios, comedores, entre otros.	238/285 83,51%/100%	Mediana empresa
Maderas Valdez	Pisos, gradas, encofrados.	120/285 42,11%/100%	Micro empresa
Artemueble	Dormitorios, muebles para oficina, entre otros.	208/285 72,98%/100%	Micro empresa
Officenter	Muebles de cocina, sillones, butacas, entre otros.	203/285 71,23%/100%	Pequeña empresa
Diserval	Estaciones de oficina, muebles para hogar.	234/285 82,11%/100%	Pequeña empresa
Juguetes y material didáctico "Pato"	Complementos para educación, mobiliario escolar, entre otros.	150/285 52,63%/100%	Micro empresa
Burgués	Puertas, muebles de cocina, closets, entre otros.	204/285 71,6%/100%	Mediana empresa
Madeform	Dormitorios, muebles de sala, entre otros.	167/285 58,60%/100%	Micro empresa

Stilo Mueble	Estaciones de oficina, muebles para hogar.	149/285 52,28%/100%	Micro empresa
Moblime	Sillas de metal, comedores.	198/285 69,47%/100%	Pequeña empresa
Arquiproduct	Muebles de hogar, mobiliario infantil, muebles de oficina.	166/285 58,25%/100%	Micro Empresa
Disar	Salas, comedores y dormitorios.	155/285 54,39%/100%	Micro Empresa
Santana Muebles	Salas, dormitorios	210/285 73,68%/100%	Micro empresa
Unpluss	Mobiliario y decoración	135/285 47,37%/100%	Micro empresa
Muebles J y B	Muebles para el hogar	149/285 52,28%/100%	Micro empresa
Mobeline	Muebles de construcción y hogar	149/285 52,28%/100%	Micro empresa
Megamuebles Belén	Muebles para sala, comedor, dormitorio, oficina y colchones	154/285 54,04%/100%	Micro empresa
Madernova	Muebles en general	168/285 58,95%/100%	Micro empresa
Muebles Novoa	Muebles para el hogar, oficinas, talleres, hoteles, etc	184/285 64,56%/100%	Micro empresa
Muebles Chelita	Comedores, closets y muebles de sala	174/285 61,05%/100%	Micro empresa
Innovacentro	Unión de partes y piezas, cabinas de lacado, materia prima	208/285 72,96%/100%	Micro empresa

Tabla 2.3.5.1: MIPYMES analizadas cantón Cuenca

Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado. Fuentes: Diagnósticos de la Oferta Exportable del Azuay

A continuación se analizará las MIPYMES mencionadas:

1) Vitefama

Nombre:	Año de establecimiento:	Productos ofertados:	Tiempo de producción:	Precios:
Vitefama muebles	1998	Dormitorios; Comedores; Muebles exteriores y; Líneas de sala.	Producen 200 dormitorios al mes y aproximadamente 2400 dormitorios al año.	No hay información.

Tabla 2.3.5.2: Información Vitefama

Elaborado por Carlos Brito y Josué Maldonado. Fuentes: Vitefama

Basados en “Diagnóstico de la oferta exportable del Azuay” se indica que en lo administrativo, se cuenta que la empresa cuenta con una gran capacidad que les permitió desarrollar un correcto plan estratégico para el mercado local, y es por este motivo que la organización no se centró en elaborar un plan para los mercados del exterior, de hecho, se tiene registro que, durante las entrevistas realizadas por las autoras, la empresa se desvinculó de toda participación hacia el extranjero debido a que creen inoportuno la falta de competitividad que tiene el país frente a otros, por lo que este factor ha hecho que no puedan realizar exportaciones constantes durante mucho tiempo.

En lo financiero se indica que el manejo es muy activo a nivel mensual, esto les ha permitido optar por la automatización de un sistema contable que supone mejores ventajas a la hora de obtener los informes. Si bien cuentan con créditos provenientes de la banca privada, no son “pensados” para ser usados en futuros proyectos, de hecho, la orientación es seguir mejorando lo que ya se conoce, por lo que un manejo de presupuesto general para exportación no tiene cabida en la actual empresa.

En lo productivo se enseña que existen problemas sobre una investigación de mercados hacia el exterior. La carencia de las herramientas que les permitan conocer la real situación, así como el mercado potencial y el número de posibles compradores no es clara ni precisa. Si bien se trabaja sobre procesos que involucran a las distintas exigencias de normas de calidad como la ISO 9001, para el momento donde se realizó la entrevista por parte de las autoras como parte de la primera fase no se contaba con ningún tipo certificado que avale los procesos realizados por la empresa, esto en el año 2018.

En el aspecto de ventas se hace conocer que la empresa realiza un trabajo impecable dentro del cantón, no solo ofreciendo productos de calidad, sino también asistiendo a los clientes con programas post-venta que le permiten ser conocidos a nivel nacional. El único inconveniente es que su slogan no cuenta con protección legal por lo que compiten contra imitaciones dentro del mercado, motivo que les afecta ligeramente a sus ventas.

Sobre el tema de innovación, la empresa se esmera por cambiar los diseños de sus productos, motivo por el cual siempre cuentan con valor agregado hacia el cliente, pero los diseños que se manejan continúan como los tradicionales del mercado local debido a que los nacionales aun perciben lo cotidiano como mejor y observan lo diferente como un aspecto que no es parte de sus costumbres. La imagen en el concepto de producto para muchos resulta habitual, no se observa como algo que agregue una mejora.

Finalmente, sobre la capacidad personal la empresa se gestiona de acuerdo a lo que se define en sus planes estratégicos. Los recursos tangibles como el financiero, los recursos intangibles como la reputación y los recursos humanos como el conocimiento de su personal sí les permite desarrollarse, sí les permite generar un alto grado de diferenciación, pero los puede retrasar frente a una capacidad de respuesta sobre una demanda potencial de un mercado extranjero debido a que su personal no se encuentra preparado para afrontar un proceso de exportaciones.

2) Maderas Valdez

En lo administrativo se tiene que cuentan con un plan estratégico que no es claro. En lo financiero se indica que el mayor problema que afronta la empresa es la falta de un departamento contable. En lo productivo se encontró que la empresa no cuenta con certificados que avalen sus procesos. En ventas tienen inconvenientes que parte de los problemas que la empresa tiene en el mercado local frente a una competencia ya identificada por cientos de clientes del cantón. En innovación es muy incipiente. Finalmente, sobre capacidad personal se debe indicar que no es la adecuada ya que genera muchos inconvenientes al no contar con un esquema que obligue a la mejora o a la capacitación hacia la calidad o al mejor servicio.

3) Artemueble

En lo administrativo se encontró que su plan estratégico no aporta en cuanto a cómo se deben desempeñar correctamente las funciones de todo el personal. En lo financiero el mayor y único inconveniente radica en la falta de análisis de los cálculos de costos. En lo productivo se evidencia nuevamente la falta de certificaciones, que se hace presente como el factor común de las empresas madereras de Cuenca. En ventas no se han podido maximizar con respecto a años anteriores. En innovación no se tiene presente la diversificación ni cómo se debe lograr una distinción sobre los productos. Finalmente, sobre la capacidad personal es regular ya que se logran sostener como empresa gracias a la experiencia y en algunos casos a la sobre contratación.

4) Officenter

En lo administrativo se tienen evidencia que se están realizados cambios de procesos internos para llegar a la mejora. En lo financiero se tienen buenas expectativas pese a que, si bien en un futuro se pueden enfocar en llegar a un mercado internacional, no realizan ningún estudio sobre cómo llegar a un mercado extranjero o inclusive hacia qué mercado deben llegar. En lo productivo se tiene un gran vacío en el tema de investigación de mercado. En ventas semrefleja la única necesidad de no contar con personal más capacitado en las áreas de venta y marketing. En innovación se puede indicar que no se tiene registro sobre la aplicación de diversificación a sus productos. Finalmente, sobre la capacidad personal se indica que la empresa no posee personal para un mercado más competitivo.

5) Diserval

Nombre:	Año de establecimiento:	Productos ofertados:	Tiempo de producción:	Precios:
Diserval	1995	Estaciones de oficina; Muebles para hogar y; Muebles para la construcción.	Producen alrededor de 90 estaciones de oficina al mes.	No hay información.

Tabla 2.3.5.3: Información Diserval

Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado. Fuentes: Diserval

En lo administrativo la empresa cuenta con un organigrama funcional muy claro; donde se planea según como varía el mercado nacional debido a que se trabaja bajo pedido. Los sistemas de control de la empresa deben mejorarse más si se planea llegar a exportar en otros mercados, ya que el planeamiento de esto se lo deberían

hacer regularmente basándose en las condiciones de los mercados, así como de los requerimientos que se vayan actualizando.

En lo financiero se indicó que no deberían olvidar el manejar al día sus estados financieros, deben tener toda esa información actualizada sobre todo si desean trabajar en nuevos proyectos financieros como lo es el expandirse a otro país.

En lo productivo se presentan problemas en la investigación de mercado hacia el exterior, así como fallas en el desarrollo y diseño de nuevos productos. Nuevamente, se da el caso de una empresa que no cuenta con certificaciones de calidad y esto es un gran impedimento, como se ha explicado a lo largo de esta investigación, en términos de exportación.

En ventas, la estrategia que usa Diserval es muy eficaz y solo se debería mejorar al momento de emplear el material publicitario para que se pueda alcanzar nuevo público potencial, así como el hecho de promocionar aún más en redes sociales.

En innovación, Diserval trata de estar a la vanguardia frente a imagen, producto, producción, pero empresas del exterior realizan de mejor manera este papel al contar ya con varias sucursales por varios países, permitiéndoles “arrojar” a los mercados productos más nuevos que se adaptan a todas las necesidades.

Finalmente, en capacidad personal la empresa sabe cómo manejar sus recursos y capacidades, pero debe desarrollarlas más para poder llegar a exportar ya que no todos los clientes potenciales desearían trabajar con la modalidad de “bajo pedido” pues de hecho deben sacar más productos para el público en general.

6) Juguetes y material didáctico “Pato”

En lo administrativo aún se encuentran reestructurando toda la parte organizacional. En lo financiero las proyecciones de ventas de la empresa se desmoronaron. En lo productivo se perdió toda la orientación en cuanto a producir para enviar al exterior. En ventas se identificó una baja de que disminuyó a nivel local en el último período. Sobre innovación, el mayor problema es que existe demasiada competencia. Finalmente, sobre capacidad personal la empresa ya no está encaminada sobre los objetivos iniciales.

7) Burgués

En lo administrativo su plan estratégico tiene muchas fallas. En lo financiero se calificó según se explica, la empresa tenía problemas para manejar el flujo ya que lo contabilizaban para un año. En lo productivo la empresa no tiene predisposición actual hacia un estudio de mercado más profundo. En ventas su único fallo es no contar con un presupuesto definido. En innovación, la empresa no desarrolla nuevos productos. Finalmente, sobre capacidad personal se debe indicar que la empresa debe enfocarse en atraer más clientes.

8) Madeform

En lo administrativo los objetivos que se plantearon se han estado cumpliendo de manera informal. En lo financiero la empresa tiene graves problemas sobre su inversión. En lo productivo su más grave problema es la desactualización de un estudio de mercado. En ventas se disminuyeron debido a su baja campaña publicitaria. Sobre innovación, la empresa mantiene un modelo muy tradicional. Finalmente, sobre capacidad personal la empresa ha tenido altibajos con su número de personal.

9) Stilo Mueble

En lo administrativo se proyectan solo al corto plazo. En lo financiero los problemas de este aspecto se ven reflejados en el no manejo de información actualizada. En lo productivo la empresa tiene un grave problema al no industrializar la mayoría de sus procesos. En ventas se tiene grandes cifras rojas y esto se resume en fallas publicitarias. En innovación la empresa sigue realizando procesos artesanalmente. En capacidad personal se ha visto reducida y no se cuenta con espacios para la capacitación.

10) Moblime

En lo administrativo no se tiene un buen desempeño y esto se debe a que no se cuenta con un plan estratégico actualizado. En lo financiero la empresa no cuenta actualmente con presupuesto para nuevos proyectos. En lo productivo la empresa como se encuentra en proceso de cambios no cuenta aún con un departamento para exportaciones. En ventas la empresa no dispone de un sistema de servicio al cliente. En innovación se debe indicar que la empresa se encuentra asistiendo a talleres para

mejorar su valor agregado. En capacidad personal, la empresa se encuentra trabajando para mejorar la situación interna.

11) Arquiprod

En lo administrativo, la empresa aún continúa desarrollando su misión y visión, sin embargo, maneja un organigrama básico para mantener la comunicación entre los 7 empleados que trabajan en la empresa. En lo financiero la empresa no cuenta con presupuesto general para el año. La capacidad productiva de la empresa es muy reducida ya que solo fabrican 7 puertas al mes. El departamento de ventas y marketing no están desarrollando sus capacidades al máximo para crear y exponer la marca a nivel nacional.

12) Disar

En lo administrativo y parte organizativa, la empresa aun no desarrolla su misión y visión, también carece de organigrama. En lo financiero no dispone de presupuesto fijo debido a que depende de la parte de producción para invertir. En lo productivo los muebles que se fabrican cuenta con alto valor agregado. Las ventas no realizan por medio de agentes vendedores, sino independientemente por el gerente y acompañantes. Con respecto al marketing lo realizan por medio de las redes sociales para publicitar la marca.

13) Santana muebles

En lo administrativo y parte organizativa la empresa cuenta con visión y misión, sin embargo, carecen de organigrama. En lo financiero la empresa realiza informes para medir gastos e ingresos, además sus deudas se financian con capital propio. En lo productivo los muebles se hacen bajo diseños personalizados y en serie bajo proceso industrial y artesanal. Las ventas se realizan por medio de un departamento especializado en los negocios. Por último, el material publicitario se transmite por redes sociales y televisión.

14) Unpluss

En lo administrativo y parte organizativa la empresa no cuenta con plan estratégico ni con organigrama establecido. En lo financiero el presupuesto anual no es fijo sino variante con el poder adquisitivo que la empresa tiene. En lo productivo

los muebles son personalizados de acuerdo con los gustos del cliente. Las ventas y el marketing las realiza exclusivamente el gerente.

15) Muebles J y B

En lo administrativo no cuenta con una misión y visión, por ende, no tiene un plan estratégico definido. En lo financiero la empresa recibe financiamiento de entidades bancarias por medio de créditos y préstamos. En lo productivo los muebles cuentan con alto valor agregado percibido por el cliente. El área de ventas y marketing no cuenta con personal para desarrollar dichas actividades.

16) Mobeline

En lo administrativo y organizacional la empresa cuenta con plan estratégico y tienen objetivos a mediano plazo. En lo financiero la empresa no cuenta con presupuesto fijo para el año, pero la contadora lleva el registro de ingresos y gastos. En lo productivo los muebles no disponen de normas de calidad y se diseñan de acuerdo a la tendencia de mercado. En el área de ventas y marketing, la gerente es la única encargada la cual vende y realiza publicaciones por redes sociales.

17) Megamuebles Belén

En lo administrativo y organizacional, la empresa no cuenta con misión y visión, adicionalmente carece de organigrama funcional. En lo financiero la empresa modifica su presupuesto según varía la situación del mercado. En lo productivo los muebles se realizan bajo diseños específicos propuestos por el cliente. El área de marketing y ventas, la empresa no cuenta con personal para estas áreas.

18) Madernova

En lo administrativo y organizacional, la empresa no cuenta con misión ni visión y carece de organigrama funcional. En lo financiero la empresa lleva informes de ingresos y gastos mensualmente. En lo productivo los muebles se realizan bajo un modelo estándar por lo que se percibe con poco valor agregado. El área de marketing y ventas, no cuenta con personal calificado.

19) Muebles Novoa

En lo administrativo y organizacional, la empresa no cuenta con misión ni visión y carece de organigrama funcional. En lo financiero la empresa, la empresa trata

de financiarse con el 80% de capital propio. En lo productivo los muebles se diseñan bajo parámetros establecidos y personalizados. El área de marketing y ventas son responsables 4 personas que manejan un presupuesto variable para publicidad.

20) Muebles Chelita

En lo administrativo y organizacional, la empresa no cuenta con misión ni visión y carece de organigrama funcional. En lo financiero la empresa cuenta con una contadora que reporta mensualmente los ingresos y gastos. En lo productivo los muebles se realizan bajo estándares específicos y cuentan con alto valor artesanal. Del área de marketing y ventas son responsables dos personas que cuentan con un presupuesto bajo para promoción y publicidad.

21) Innovacentro

En lo administrativo y organizacional, la empresa cuenta con misión y visión establecidas, sin embargo, no cuenta con organigrama funcional. En lo financiero la empresa trabaja con presupuesto público por medio del EDEC. En lo productivo los muebles no cuentan con certificados de calidad. La publicidad se realiza por medio de volantes y páginas web.

2.3.6. **Empresas seleccionadas**

Separando a las MIPYMES en las categorías de empresas con capacidad para exportar y empresas que no están en capacidad de exportar, se tiene lo siguiente:

○ **Categoría 1. Empresas con una puntuación mayor a 80%**

Aquí se presentan las MIPYMES cuyos resultados obtenidos en la primera fase del “Diagnóstico de la oferta exportable del Azuay” indican que si cumplen con la valoración adecuada que fue evaluada hacia ciertos procesos internos de las 4 áreas de la empresa para que así se les pueda considerar como empresas que si están en capacidad de exportar sus productos.

Cantón Cuenca:

- Vitefama

Al ser una mediana empresa cuenta con una alta capacidad productiva que le otorga grandes beneficios dentro del mercado local, manejan altos procesos de calidad pese a no contar con certificaciones que avalen los procesos que realicen. El recurso

humano y financiero que manejan les permite actuar con velocidad ante los requerimientos de los clientes. El problema radica en no contar con un plan 100% elaborado para enfrentar la exportación, ya que, pese a haber incursionado de una manera no constante con unos pocos clientes en el exterior se centraron en crecer dentro del mercado ecuatoriano, dejaron de lado con la idea de incursionar fuera del país.

- Diserval

Una empresa con una alta demanda de clientes a nivel cantonal debido a sus diseños. Tiene el potencial para llegar a exportar pese a no contar con certificaciones de calidad que son necesarias para este proceso. La característica productiva es la que debe presentar mejoras si se quiere lograr aquel objetivo, además, se debe contar con mejor recurso humano dentro del departamento contable puesto que no llevan todas sus cuentas al día y trabajar de esa manera dentro de la arena internacional supone graves pérdidas económicas, así como una mala administración de sus recursos.

Cabe mencionar que si bien existen ciertos *clusters* (asociatividad) de MIPYMES azuayas de distintos sectores, como lo es el de la madera con casi 15 empresas, no se tiene evidencia sobre si aquel número de empresas demostraron mejorías hacia la producción y ventas al exterior. La situación sobre la conformación de un *cluster* en el 2009, gracias al antes Ministerio de Industrias y Competitividad (ahora Ministerio de Industrias y Productividad) y a la extinta Agencia Cuencana para el Desarrollo e Integración Regional (ACUDIR), indica que no se logró mejorar la situación de este sector en particular que en la región Sierra Sur tiene mucha actividad comercial y extractivista. Posiblemente se puede aludir que las empresas que conformaban dichos *clusters* no hayan logrado objetivos positivos tanto de mejora financiera como de ventas.

Es por esto que este estudio puede ayudar a que dichas asociaciones ayuden a mejorar el sector maderero de la provincia y después del país, puesto que, si bien las grandes empresas como Colineal ayudan a que se genere un poco de inversión extranjera, no es suficiente para la aceleración económica del sector madera.

○ **Categoría 2. Empresas con una puntuación menor o igual a 79%**

Aquí se presentan las MIPYMES cuyos resultados obtenidos en la primera fase del “Diagnóstico de la oferta exportable del Azuay” indican que no cumplen con la valoración adecuada que fue evaluada hacia procesos internos de las 4 áreas de la empresa, por lo que a las siguientes empresas se les considera como aquellas que encuentran limitada su capacidad y esto no les permite exportar sus productos.

Cantón Girón:

- Asociación Agro productores Girón.
- Asociación de Productores Agropecuarios 3 de noviembre
- Asociación de Productores de Cuyes Leocapac Unidos.
- Asociación de Plantas Medicinales Chumblín “Kimsacocha”.

Cantón San Fernando:

- Lácteos San Fernando.
- Asociación Natividad de Chumblín.
- Asociación Vida y Naturaleza.

Cantón Nabón:

- Asociación de productores de Horchata Nabón – Cochapata.
- Tequila Don Isaac.
- Asociación de Productores de Fresas del Cantón Nabón.
- Asociación de Salud Intercultural de Nabón.
- Asociación de Artesanos del cantón Nabón.
- Asociación de tequileros de Nabón.
- Asociación de productores de cuy 13 de junio.

Cantón Oña:

- Asociación de pequeños tenedores lecheros de Morasloma.
- Asociación de productores de cuy “Nueva Esperanza”.

Cantón Cuenca:

- Maderas Valdez.
- Artemueble.
- Juguetes y material didáctico “Pato”.
- Burgués.
- Madeform.
- Stilo Mueble.
- Officenter.
- Moblime.
- Arquiprod

- Disar
- Santana Muebles
- Unpluss
- Muebles J y B
- Mobeline
- Megamuebles Belén
- Madernova
- Muebles Novoa
- Muebles Chelita
- Innovacentro

2.4. Determinación de los Factores Críticos de Éxito

Previo a la identificación de los FCE se debe indicar que la teoría los trata como un modelo desarrollado. Victor Alonso indica que los FCE participan como actores en la “evaluación de la competitividad de destinos” en distintos enfoques como en la dirección estratégica, *management*, modelos de evaluación de competitividad, integración empresarial, satisfacción empresarial, cumplimiento de objetivos, etc. (Alonso Ferreras, 2010). A su vez, John F. Rockart al proponer a los FCE como parte de un sistema, define textualmente a los factores claves o críticos como un ‘activo’ que son para los negocios “un número limitado de áreas en las que los resultados, si éstos son satisfactorios, garantizarán un rendimiento competitivo exitoso para la organización. Estas son áreas principales donde las cosas deben ir bien para que el negocio florezca: si los resultados en dichas áreas no son los adecuados, los esfuerzos de la organización, para ese período, no estarán definidos y los objetivos de gestión no podrán ser alcanzados” (Rockart, 1979).

Continuando con la determinación de los FCE y una vez ya identificados los clientes que serían las empresas y sus necesidades que se traducen en la de internacionalización, se debe tener en cuenta que el estudio de benchmarking es aquel que se conducirá gracias a los FCE. Autores como Tijerina Acosta nombrando a uno de los predecesores del benchmarking como Spendolini, quien en 1994 elaboró un texto sobre todo lo que concierne al benchmarking, sostiene que se debe “recorrer” 3 niveles de especificidad dentro de los FCE:

El primer nivel, que es la definición de un área amplia de los procesos clave (como un departamento o función de compras, marketing, procesos entre otros); el segundo, que sería un área más específica definiendo un tema o “medida agregada”

(como la cantidad de quejas receptadas, la cifra de promociones realizadas, etc.); y finalmente el tercer nivel, el cual es mucho más específico, más profundo (como la descripción o clasificación de procesos que ayude a generar la información que se puede comparar) (Tijerina Acosta, 1999).

Spendolini usando como ejemplo al caso Xerox aporta con ciertas preguntas que se deben realizar a la hora de analizar los FCE:

1. ¿Cuál es el mayor FCE para la empresa, función o sector?
2. ¿Qué factores son los que causan los mayores problemas?
3. ¿Cuáles son los productos que se oferta al público y que servicio se les otorga?
4. ¿Cuáles son los factores que demuestran la satisfacción de los clientes?
5. ¿Qué problemas operacionales se hallan en la empresa?
6. ¿En qué lugar se encuentran localizadas las “presiones competitivas” que se palpitan en la empresa?
7. ¿Cuáles son los mayores costos de la empresa?
8. ¿Cuáles son las funciones que representan el mayor porcentaje de costos en la empresa?
9. ¿Cuáles son las funciones que tienen mayor probabilidad para realizar mejoras?
10. ¿Qué funciones tienen mayor potencial para diferenciar a la empresa de las demás competidoras del mercado o sector? (Luna González, 2015).

Si bien las empresas que se seleccionaron y nuevamente se mostrarán a continuación son del cantón Cuenca, se pudo haber dado el caso que una o unas empresas de los demás cantones hayan sido escogidas y algunos FCE sean simialres, pero hay que tener en cuenta que la situación de un cantón principal de la provincia como lo es Cuenca no es ni similiar al resto de cantones. Mientras más lejos de Cuenca se encuentre una empresa azuaya, menos capacidades se podrán encontrar en esta; por lo que, no existe un mismo método de export audit de Cuenca hacia los cantones.

Aislando a las empresas que entraron en la categoría 1, conociendo de antemano la percepción de las 2 empresas seleccionadas gracias a preguntas realizadas en la fase 1 (con el motivo de facilitar las futuras respuestas o averiguaciones hacia las empresas cuencanas frente a los FCE obtenidos), indicando el comportamiento de las empresas, buscando nuevos FCE, contestando a las preguntas para observar y conocer

la realidad del sector, investigando lo que les falta a las empresas cuencanas para exportar y competir a nivel internacional, y calificándolos con criterio basándose en la escala de Likert, se demuestra el comportamiento dentro del sector maderero. Ciertos FCE que de primera mano se creen son vinculantes para el mejoramiento de las empresas de este sector han sido tomados en cuenta, de estos y nuevamente recalando hay factores que se obtuvieron en la fase 1 de manera implícita y otros que se averiguaron. Lo que se observa con color amarillo son las apreciaciones que tienen los directivos de las empresas madereras cuencanas ante los FCE que se logró determinar dado el tipo de sector.

▪ Vitefama

FCE de nivel de procesos clave	Sin importancia	De poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante
Disponibilidad de un plan estratégico para el mercado local					
Correcta utilización de la información documental de la empresa					
Administración con un departamento contable/financiero					
Disponibilidad de un departamento de investigación para el comercio exterior					
Desarrollo de nuevos productos (diversificación) y/o procesos					
Aseguramiento de la calidad dentro de sus sistemas de producción					
Disponibilidad de materia prima (proveedores)					
Prácticas de responsabilidad ambiental					
Participación en el mercado/Ventas (marketing)					
Utilización de procesos industrializados (tecnología)					

Tabla 2.4.1: Selección FCE primer nivel Vitefama

Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado. Fuentes: Diagnósticos de la Oferta Exportable del Azuay

De la anterior tabla se puede observar que la empresa considera el contar con un departamento de comercio exterior como lo más esencial para continuar creciendo.

FCE de nivel de tema	Sin importancia	De poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante
Nivel de desempeño					
Presupuestos					
Infraestructura de apoyo					
Tiempo de respuesta					
Promociones					
Prestaciones					
Servicio al cliente					
Disponibilidad de productos					
Disponibilidad mano obra					
Criterio de valor agregado					

Tabla 2.4.2: Selección FCE segundo nivel Vitefama

Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado. Fuentes: Diagnósticos de la Oferta Exportable del Azuay

De la anterior tabla se puede observar que el nivel de desempeño es lo que la empresa considera también esencial para el crecimiento, pero no considera ni bueno ni malo el manejo de presupuestos y el criterio de valor agregado, y es que esta cuestión dependerá completamente del manejo interno que realice la empresa y de si modifique su actuar para intervenir en acciones de mejora local o mejore para la internacionalización.

FCE de nivel de clasificación	Sin importancia	De poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante
Períodos de proceso de producción (continuidad)					
Volumen de producción (cantidad)					
Rentabilidad sobre las ventas					
Percepción social					
Permisos para el funcionamiento					
Disponibilidad de certificados (calidad)					
Canales de distribución					
Inversión en capacitaciones					

Tabla 2.4.3: Selección FCE tercer nivel Vitefama

Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado. Fuentes: Diagnósticos de la Oferta Exportable del Azuay

Finalmente, de la anterior tabla se aprecia como la empresa Vitefama mira a la continuidad de producción, a la alta producción y a la alta rentabilidad como esenciales para el desarrollo de su empresa y por ende considerando del sector en este caso. Lo que resulta negativo y se repercute en la siguiente empresa a mostrar es que no consideran a los certificados de calidad para la internacionalización, inclusive, como algo de poca importancia, sino piensan que este FCE no va a generar ni mejoras del sector, ni un camino para la exportación; posiblemente se trató este criterio muy velozmente en la entrevista realizada en la fase 1 por lo que, y por tal motivo, las

empresas no se interesaron en abordar más sobre el porqué no se interesan en adaptar certificaciones a sus productos.

- Diserval

FCE de nivel de procesos clave	Sin importancia	De poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante
Disponibilidad de un plan estratégico para el mercado local					
Correcta utilización de la información documental de la empresa					
Administración con un departamento contable/financiero					
Disponibilidad de un departamento de investigación para el comercio exterior					
Desarrollo de nuevos productos (diversificación) y/o procesos					
Aseguramiento de la calidad dentro de sus sistemas de producción					
Disponibilidad de materia prima (proveedores)					
Prácticas de responsabilidad ambiental					
Participación en el mercado/Ventas (marketing)					
Utilización de procesos industrializados (tecnología)					

Tabla 2.4.4: Selección FCE primer nivel Diserval

Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado. Fuentes: Diagnósticos de la Oferta Exportable del Azuay

De la anterior tabla se puede observar ya ciertas tendencias sobre algunos FCE que prontamente se puede posicionar como esenciales del sector, pero nuevamente y recordando, esto se conocerá cuando se trate sobre la percepción de ciertas empresas del mismo sector en un país con un modelo de desarrollo económico similar al de Ecuador, para encontrar una mejor apreciación sobre los FCE.

FCE de nivel de tema	Sin importancia	De poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante
Nivel de desempeño					
Presupuestos					
Infraestructura de apoyo					
Tiempo de respuesta					
Promociones					
Prestaciones					
Servicio al cliente					
Disponibilidad de productos					
Disponibilidad de mano de obra					
Criterio de valor agregado					

Tabla 2.4.5: Selección FCE segundo nivel Diserval

Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado. Fuentes: Diagnósticos de la Oferta Exportable del Azuay

FCE de nivel de clasificación	Sin importancia	De poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante
Períodos de proceso de producción (continuidad)					
Volumen de producción (cantidad)					
Rentabilidad sobre las ventas					
Percepción social					
Permisos para el funcionamiento					
Disponibilidad de certificados (calidad)					
Canales de distribución					
Inversión en capacitaciones					

Tabla 2.4.6: Selección FCE tercer nivel Diserval

Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado. Fuentes: Diagnósticos de la Oferta Exportable del Azuay

Observando la necesidad de resumir los FCE debido a que son numerosos se tiene como objetivo final de este paso tratar de agruparlos para al momento de conducir las entrevistas no resulte muy larga en términos de tiempo y sobre todo que se busque conseguir que sea más comprensible. Para esto se procede a dar prioridad (como parte de la teoría de benchmarking lo describe para contar con información de los procesos internos más veraz) a los FCE de procesos clave, de estos se buscará FCE más específicos y se los tratará de articular debido a sus características o temas comunes; de esto se obtuvo lo siguiente:

FCE a comparar:

1. Plan estratégico/indicadores de gestión;
2. Capacitación y entrenamiento de personal;

3. Calidad como proceso y/o como producto;
4. Certificaciones/normas de calidad;
5. Departamento de comercio exterior;
6. Departamento de financiación;
7. Diversificación de productos y/o procesos;
8. Industrialización;
9. Sistema de control de proveedores;
10. Responsabilidad ambiental;
11. Inversión en marketing.

2.5. Conclusiones del capítulo

En este capítulo abordamos a las empresas de los cantones que se nos fueron asignados y conocimos brevemente cual es la realidad de distintos sectores y MIPYMES de la provincia. Se determinó que las MIPYMES de los cantones Girón, San Fernando, Nabón y Oña no presentan la capacidad o el rango que les permite poder exportar, caso que no sucede con 2 empresas del sector madera de Cuenca, puesto que su export audit demostró que si tienen la capacidad para llegar a internacionalizarse. Del sector madera se pudo determinar un gran listado de FCE que se consideran esenciales dentro de este, pero dado lo limitado que serán las entrevistas se los agrupo para conformar un listado final de los FCE más importantes para el sector y de esta manera se pueda conducir breve y claramente las entrevistas a directivos de las empresas modelos que serán posteriormente seleccionadas.

Capítulo 3. Análisis general de las MIPYMES internacionales y sus mejores prácticas comerciales.

3.1. Introducción del capítulo

En este tercer capítulo se analizarán a todos los países Latinoamericanos y de estos se escogerán a los países que compartan o que tengan un modelo de desarrollo económico más similar al del Ecuador, para así saber cómo ciertas empresas o PYMES extranjeras que se encuentren en “igualdad de condiciones” lograron internacionalizarse dentro de este sector de la madera. Además de conocer qué país otorga un mejor ambiente de desarrollo para las MIPYMES.

3.2. Éxito de las empresas a nivel internacional

Es de conocimiento público que no todas las empresas, que son millones alrededor del mundo, pueden progresar hasta convertirse en las pioneras de su sector o en las más “aclamadas” o las más buscadas, empresas que hoy en día se conocen a nivel mundial han tenido que sufrir cambios, mejoras, reducciones e incluso reestructuraciones drásticas que las han llevado a estar en las posiciones que ocupan.

No existe el manual perfecto para el éxito internacional, pues no solo sería utópico, sino también el sistema mismo es variable. Lo que un día generó la mejor ventaja para que una empresa haya despegado a nivel internacional hoy en día ya no es la mejor manera. Entonces, ¿qué estrategias son las que conducen a una empresa a lograr el éxito internacional? Bueno, en primer lugar, se debe medir el tipo de éxito que se desea alcanzar, pues podría ser económico que es el más común, éxito como marca o como industria, éxito de ventas del producto o de atención personalizada, etc.

El éxito obviamente debe ser el de maximizar ganancias y llegar a mercados que en un inicio parecían imposible y ese sería la meta que varias PYMES ecuatorianas buscan. Nuevamente, no existe el manual pero si se recomiendan pasos a seguir y ejemplos de modelos de otras empresas similares que pueden ayudar a mejorar la idea del ¿hacia dónde vamos?

Enrique Claver y Diego Quer en su texto “Estrategias de Internacionalización de la empresa” indican sobre el reto de la PYME ante la globalización o internacionalización, en este texto señalan que el llegar a los nuevos mercados, lograr

una producción y distribución más eficientes, encontrar los costes de producción más bajos, acaparar el mayor número de clientes, etc., son necesidades globales de todas las empresas, por lo que las estrategias casi siempre se repiten pero la variable está en el cómo.

Al igual que ellos en muchas publicaciones internacionales se coincide con ciertas estrategias que suenan repetitivas en muchos países, pero la diferencia es el enfoque en que cada empresa le ha de dar a estas. Conocer el mejor modelo de negocios exportable, conocer a los mejores clientes, asignar el mejor recurso humano, contar con los recursos económicos suficientes, tener un plan estratégico/modelo organizativo detallado ante el cambio cultural, adecuación de servicios, de la infraestructura en general, etc. (Claver Cortés & Quer Ramón, 2000), son unas cuantas pero desde el punto de vista de muchos las más esenciales. Lo que se debe hacer después, es ver si la verdadera intención de la empresa es incursionar internacionalmente y poner sus esfuerzos tanto de recursos humanos como económicos en llegar a ese mercado foráneo y empezar a trabajar como lo pide el mercado. No siempre el resultado va a ser positivo por lo que la empresa debe estar preparada para cualquier adversidad y para adoptar cambios de ser necesario.

3.3. Países con modelos de desarrollo económico similares a Ecuador

Amilcar Fernández, investigador de la escuela de economía internacional en la Universidad Autónoma de Chihuahua, presenta en 2009 un ensayo donde se evalúan a 6 países latinoamericanos para evaluar el estado de desarrollo económico de aquellos países, además mediante el uso de ciertos indicadores busca encontrar semejanzas o diferencias que puedan servir para observar comportamientos entre países de la región y mediante estos encontrar rasgos de tendencias similares al país modelo o sujeto de estudio que se desea comparar. En el caso de este proyecto de investigación se busca encontrar estos comportamientos para indicar rasgos de similitud de ciertos países latinoamericanos en términos de desarrollo económico alcanzables que sean similares al de Ecuador para así conocer si estamos ante modelos económicos semejantes y poder seleccionar a los más análogos.

Fernández considera que se deben tomar en cuenta los siguientes indicadores macro:

- Crecimiento económico: PIB, PIB per cápita y tasa de crecimiento del PIB.

- Distribución del ingreso: Coeficiente de Gini, porcentaje de ingreso por quintiles.
- Satisfacción de necesidades básicas: coeficiente de la brecha de pobreza e indigencia, porcentaje de la población viviendo con menos de 1 y 2 dólares, porcentaje de la población viviendo bajo el nivel mínimo de consumo.
- Desarrollo sustentable: emisiones de CO2, bosques como porcentaje del total de la tierra.
- Desarrollo humano: índice de desarrollo humano, expectativa de vida, tasa de mortalidad.
- Desarrollo subjetivo: migración, grado de felicidad (Fernández Domínguez, 2009).

Como primer paso se procederá, tomando en cuenta los indicadores antes mencionados, a analizar los 20 países considerados Latinoamericanos que comparten un bloque natural o un desarrollo económico similar dado su geografía. Después se analizará con gráficos si hay tendencias o semejanzas en cuanto a los indicadores, esto nos ayudará como indica Amilcar Fernández para observar si hay ciertas características que ayuden a demostrar que otro modelo de desarrollo económico foráneo si es similar al del Ecuador. Posteriormente se analizará a los 4 países que posean mayores semejanzas macroeconómicas al Ecuador en los aspectos ya expuestos.

- Ecuador:

Crecimiento económico:	<u>PIB (PPA):</u> En 2017 fue de \$192 mil millones de dólares.	<u>PIB per cápita (PPA):</u> En 2017 fue de \$11 587,45 dólares.	<u>Tasa de crecimiento del PIB (anual):</u> Para el año 2017 fue de 2,99%.
Distribución del ingreso:	<u>Coeficiente de Gini:</u> Para el 2016 fue de 0,46 puntos.	<u>Porcentaje de ingreso por quintiles:</u> 2do: 9,4. 3ro: 14,1. 4to: 21,4.	
Satisfacción de necesidades básicas:	<u>Coeficiente de la brecha de pobreza nacional:</u> En 2016 fue de 8,5%.	<u>Porcentaje de la población viviendo con menos de \$1,90 dólares (PPA):</u> En 2016 fue de 1,2%.	<u>Porcentaje de la población viviendo bajo el nivel mínimo de consumo:</u> En 2016 fue de 3,52%
Desarrollo sustentable:	<u>Emisiones de CO2 (kt):</u>	<u>Bosques como porcentaje del total de la tierra:</u>	

	Desde 1960 a 2014 se ha incrementado de 1 763,83 toneladas a 43 919 toneladas.	Desde 1990 a 2015 se ha disminuido de 52,85% a 50,52%.	
Desarrollo humano:	<u>Índice de desarrollo humano:</u> Para el 2017 fue de 0,75 puntos.	<u>Expectativa de vida:</u> Para el 2016 fue de 76 años.	<u>Tasa de mortalidad:</u> En 2016 fue de 5,12%
Desarrollo subjetivo:	<u>Inmigración:</u> En 2017 fueron 399 068 mil personas.	<u>Grado de felicidad:</u> En 2017 fue de 6,0.	

Tabla 3.3.1: Indicadores macroeconómicos Ecuador

Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado. Fuentes: BCE, Banco Mundial, CEPAL, ONU, CIA Factbook, Knoema

Se coloca como primero de la lista a Ecuador para compararlo con el resto de países, por lo que al final de las siguientes tablas mostradas a continuación se procederá mediante unos gráficos de tendencias seleccionar a los 4 países que más se ajusten a la realidad de Ecuador.

- Argentina:

Crecimiento económico:	<u>PIB (PPA):</u> En 2017 fue de \$920 mil millones de dólares.	<u>PIB per cápita (PPA):</u> En 2017 fue de \$20 784,77 dólares.	<u>Tasa de crecimiento del PIB (anual):</u> Para el año 2017 fue de 2,86%.
Distribución del ingreso:	<u>Coefficiente de Gini:</u> Para el 2016 fue de 0,42 puntos.	<u>Porcentaje de ingreso por quintiles:</u> 2do: 9,8. 3ro: 15. 4to: 23,4.	
Satisfacción de necesidades básicas:	<u>Coefficiente de la brecha de pobreza nacional:</u> En 2016 fue de 10%.	<u>Porcentaje de la población viviendo con menos de \$1,90 dólares (PPA):</u> En 2016 fue de 0,3%.	<u>Porcentaje de la población viviendo bajo el nivel mínimo de consumo:</u> En 2016 fue de 0,49%.
Desarrollo sustentable:	<u>Emisiones de CO2 (kt):</u> Desde 1960 a 2014 se ha incrementado de 48 815,10 toneladas a 204 024 toneladas.	<u>Bosques como porcentaje del total de la tierra:</u> Desde 1990 a 2015 se ha disminuido de 12,71% a 9,91%.	
Desarrollo humano:	<u>Índice de desarrollo humano:</u> Para el 2017 fue de 0,83 puntos.	<u>Expectativa de vida:</u> Para el 2016 fue de 77 años.	<u>Tasa de mortalidad:</u> En 2016 fue de 7,56%.
Desarrollo subjetivo:	<u>Inmigración:</u> En 2017 fueron 2 164 524 mil personas.	<u>Grado de felicidad:</u> En 2017 fue 6,6.	

Tabla 3.3.2: Indicadores macroeconómicos Argentina

Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado. Fuentes: Banco Mundial, CEPAL, ONU, CIA Factbook, Knoema

- Bolivia:

Crecimiento económico:	<u>PIB (PPA):</u> En 2017 fue de \$83 mil millones de dólares.	<u>PIB per cápita (PPA):</u> En 2017 fue de \$7 559,64 dólares.	<u>Tasa de crecimiento del PIB (anual):</u> Para el año 2017 fue de 4,20%.
Distribución del ingreso:	<u>Coeficiente de Gini:</u> Para el 2016 fue de 0,45 puntos.	<u>Porcentaje de ingreso por quintiles:</u> 2do: 9,5. 3ro: 14,9. 4to: 22,8.	
Satisfacción de necesidades básicas:	<u>Coeficiente de la brecha de pobreza nacional:</u> En 2016 fue de 16,8%.	<u>Porcentaje de la población viviendo con menos de \$1,90 dólares (PPA):</u> En 2016 fue de 3%.	<u>Porcentaje de la población viviendo bajo el nivel mínimo de consumo:</u> En 2016 fue de 7,24%.
Desarrollo sustentable:	<u>Emisiones de CO2 (kt):</u> Desde 1960 a 2014 se ha incrementado de 1 044,76 toneladas a 20 410 toneladas.	<u>Bosques como porcentaje del total de la tierra:</u> Desde 1990 a 2015 se ha disminuido de 57,97% a 52,73%.	
Desarrollo humano:	<u>Índice de desarrollo humano:</u> Para el 2017 fue de 0,69 puntos.	<u>Expectativa de vida:</u> Para el 2016 fue de 69 años.	<u>Tasa de mortalidad:</u> En 2016 fue de 7,30%.
Desarrollo subjetivo:	<u>Inmigración:</u> En 2017 fueron 148 837 mil personas.	<u>Grado de felicidad:</u> En 2017 fue de 5,8.	

Tabla 3.3.3: Indicadores macroeconómicos Bolivia

Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado. Fuentes: Banco Mundial, CEPAL, ONU, CIA Factbook, Knoema

- Brasil:

Crecimiento económico:	<u>PIB (PPA):</u> En 2017 fue de \$3 billones de dólares.	<u>PIB per cápita (PPA):</u> En 2017 fue de \$15 483,54 dólares.	<u>Tasa de crecimiento del PIB (anual):</u> Para el año 2017 fue de 0,98%.
Distribución del ingreso:	<u>Coeficiente de Gini:</u> Para el 2016 fue de 0,51 puntos.	<u>Porcentaje de ingreso por quintiles:</u> 2do: 7,9. 3ro: 12,7. 4to: 19,7.	
Satisfacción de necesidades básicas:	<u>Coeficiente de la brecha de pobreza nacional:</u> En 2016 fue de 4,8%.	<u>Porcentaje de la población viviendo con menos de \$1,90 dólares (PPA):</u> En 2016 fue de 1,2%.	<u>Porcentaje de la población viviendo bajo el nivel mínimo de consumo:</u> En 2016 fue de 3,30%.
Desarrollo sustentable:	<u>Emisiones de CO2 (kt):</u> Desde 1960 a 2014 se ha incrementado de 46 908,26 toneladas a 529 808 toneladas.	<u>Bosques como porcentaje del total de la tierra:</u> Desde 1990 a 2015 se ha disminuido de 31,80% a 30,83%.	

Desarrollo humano:	<u>Índice de desarrollo humano:</u> Para el 2017 fue de 0,76 puntos.	<u>Expectativa de vida:</u> Para el 2016 fue de 76 años.	<u>Tasa de mortalidad:</u> En 2016 fue de 6,17%
Desarrollo subjetivo:	<u>Inmigración:</u> En 2017 fueron 735 557 mil personas.	<u>Grado de felicidad:</u> En 2017 fue de 6,6.	

Tabla 3.3.4: Indicadores macroeconómicos Brasil

Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado. Fuentes: Banco Mundial, CEPAL, ONU, CIA Factbook, Knoema

- Chile:

Crecimiento económico:	<u>PIB (PPA):</u> En 2017 fue de \$444 mil millones de dólares.	<u>PIB per cápita (PPA):</u> En 2017 fue de \$24 634,97 dólares.	<u>Tasa de crecimiento del PIB (anual):</u> Para el año 2017 fue de 1,49%.
Distribución del ingreso:	<u>Coeficiente de Gini:</u> Para el 2016 fue de 0,48 puntos.	<u>Porcentaje de ingreso por quintiles:</u> 2do: 8,9. 3ro: 13. 4to: 19,7.	
Satisfacción de necesidades básicas:	<u>Coeficiente de la brecha de pobreza nacional:</u> En 2016 fue de 3,7%.	<u>Porcentaje de la población viviendo con menos de \$1,90 dólares (PPA):</u> En 2016 fue de 0,8%.	<u>Porcentaje de la población viviendo bajo el nivel mínimo de consumo:</u> En 2016 fue de 1,15%.
Desarrollo sustentable:	<u>Emisiones de CO2 (kt):</u> Desde 1960 a 2014 se ha incrementado de 13 490,89 toneladas a 82 562 toneladas.	<u>Bosques como porcentaje del total de la tierra:</u> Desde 1990 a 2015 se ha aumentado de 20,53% a 23,85%.	
Desarrollo humano:	<u>Índice de desarrollo humano:</u> Para el 2017 fue de 0,77 puntos.	<u>Expectativa de vida:</u> Para el 2016 fue de 80 años.	<u>Tasa de mortalidad:</u> En 2016 fue de 6,12%
Desarrollo subjetivo:	<u>Inmigración:</u> En 2017 fueron 488 571 mil personas.	<u>Grado de felicidad:</u> En 2017 fue de 6,7.	

Tabla 3.3.5: Indicadores macroeconómicos Chile

Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado. Fuentes: Banco Mundial, CEPAL, ONU, CIA Factbook, Knoema

- Colombia:

Crecimiento económico:	<u>PIB (PPA):</u> En 2017 fue de \$710 mil millones de dólares.	<u>PIB per cápita (PPA):</u> En 2017 fue de \$14 472,61 dólares.	<u>Tasa de crecimiento del PIB (anual):</u> Para el año 2017 fue de 1,77%.
Distribución del ingreso:	<u>Coeficiente de Gini:</u> Para el 2016 fue de 0,51 puntos.	<u>Porcentaje de ingreso por quintiles:</u> 2do: 8. 3ro: 12,6. 4to: 19,9.	

Satisfacción de necesidades básicas:	<u>Coeficiente de la brecha de pobreza nacional:</u> En 2016 fue de 10,3%	<u>Porcentaje de la población viviendo con menos de \$1,90 dólares (PPA):</u> En 2016 fue de 1,7%.	<u>Porcentaje de la población viviendo bajo el nivel mínimo de consumo:</u> En 2016 fue de 4,46%.
Desarrollo sustentable:	<u>Emisiones de CO2 (kt):</u> Desde 1960 a 2014 se ha incrementado de 16 409,83 toneladas a 84 091 toneladas.	<u>Bosques como porcentaje del total de la tierra:</u> Desde 1990 a 2015 se ha disminuido de 58,06% a 50,55%.	
Desarrollo humano:	<u>Índice de desarrollo humano:</u> Para el 2017 fue de 0,75 puntos.	<u>Expectativa de vida:</u> Para el 2016 fue de 74 años.	<u>Tasa de mortalidad:</u> En 2016 fue de 6,01%.
Desarrollo subjetivo:	<u>Inmigración:</u> En 2017 fueron 142 319 mil personas.	<u>Grado de felicidad:</u> En 2017 fue de 6,3.	

Tabla 3.3.6: Indicadores macroeconómicos Colombia

Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado. Fuentes: Banco Mundial, CEPAL, ONU, CIA Factbook, Knoema

- Costa Rica:

Crecimiento económico:	<u>PIB (PPA):</u> En 2017 fue de \$150 mil millones de dólares.	<u>PIB per cápita (PPA):</u> En 2017 fue de \$17 073,52 dólares.	<u>Tasa de crecimiento del PIB (anual):</u> Para el año 2017 fue de 3,19%.
Distribución del ingreso:	<u>Coeficiente de Gini:</u> Para el 2016 fue de 0,48 puntos.	<u>Porcentaje de ingreso por quintiles:</u> 2do: 8,3. 3ro: 12,8. 4to: 20,6.	
Satisfacción de necesidades básicas:	<u>Coeficiente de la brecha de pobreza nacional:</u> En 2016 fue de 8,8%.	<u>Porcentaje de la población viviendo con menos de \$1,90 dólares (PPA):</u> En 2016 fue de 0,6%.	<u>Porcentaje de la población viviendo bajo el nivel mínimo de consumo:</u> En 2016 fue de 2,04%.
Desarrollo sustentable:	<u>Emisiones de CO2 (kt):</u> Desde 1960 a 2014 se ha incrementado de 491 378 toneladas a 7 759 toneladas.	<u>Bosques como porcentaje del total de la tierra:</u> Desde 1990 a 2015 se ha incrementado de 50,22% a 53,98%.	
Desarrollo humano:	<u>Índice de desarrollo humano:</u> Para el 2017 fue de 0,79 puntos.	<u>Expectativa de vida:</u> Para el 2016 fue de 80 años.	<u>Tasa de mortalidad:</u> En 2016 fue de 4,94%
Desarrollo subjetivo:	<u>Inmigración:</u> En 2017 fueron 414 214 mil personas.	<u>Grado de felicidad:</u> En 2017 fue de 7,1.	

Tabla 3.3.7: Indicadores macroeconómicos Costa Rica

Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado. Fuentes: Banco Mundial, CEPAL, ONU, CIA Factbook, Knoema

- Cuba:

Crecimiento económico:	<u>PIB (PPA):</u> En 2017 fue de \$85 mil millones de dólares.	<u>PIB per cápita (PPA):</u> En 2017 fue de \$7 465,00 dólares.	<u>Tasa de crecimiento del PIB (anual):</u> Para el año 2017 fue de 4,44%.
Distribución del ingreso:	<u>Coeficiente de Gini:</u> Para el 2016 fue de 0,22 puntos.	<u>Porcentaje de ingreso por quintiles:</u> 2do, 3ro y 4to: NO SE TIENEN DATOS ACTUALIZADOS	
Satisfacción de necesidades básicas:	<u>Coeficiente de la brecha de pobreza nacional:</u> NO SE TIENEN DATOS ACTUALIZADOS	<u>Porcentaje de la población viviendo con menos de \$1,90 dólares (PPA):</u> NO SE TIENEN DATOS ACTUALIZADOS	<u>Porcentaje de la población viviendo bajo el nivel mínimo de consumo:</u> NO SE TIENEN DATOS ACTUALIZADOS
Desarrollo sustentable:	<u>Emisiones de CO2 (kt):</u> Desde 1960 a 2014 se ha incrementado de 13 699,91 toneladas a 34 836 toneladas.	<u>Bosques como porcentaje del total de la tierra:</u> Desde 1990 a 2015 se ha aumentado de 19,16% a 30,76%.	
Desarrollo humano:	<u>Índice de desarrollo humano:</u> Para el 2017 fue de 0,78 puntos.	<u>Expectativa de vida:</u> Para el 2016 fue de 80 años.	<u>Tasa de mortalidad:</u> En 2016 fue de 8%
Desarrollo subjetivo:	<u>Inmigración:</u> En 2017 fueron 13 136 mil personas.	<u>Grado de felicidad:</u> NO HAY DATOS ACTUALIZADOS	

Tabla 3.3.8: Indicadores macroeconómicos Cuba

Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado. Fuentes: Banco Mundial, CEPAL, ONU, CIA Factbook, Knoema

- El Salvador:

Crecimiento económico:	<u>PIB (PPA):</u> En 2017 fue de \$51 mil millones de dólares.	<u>PIB per cápita (PPA):</u> En 2017 fue de \$8 006,06 dólares.	<u>Tasa de crecimiento del PIB (anual):</u> Para el año 2017 fue de 2,37%.
Distribución del ingreso:	<u>Coeficiente de Gini:</u> Para el 2016 fue de 0,40 puntos.	<u>Porcentaje de ingreso por quintiles:</u> 2do: 10,6 3ro: 15,2 4to: 21,9	
Satisfacción de necesidades básicas:	<u>Coeficiente de la brecha de pobreza nacional:</u> En 2016 fue de 10,8%.	<u>Porcentaje de la población viviendo con menos de \$1,90 dólares (PPA):</u> En 2016 fue de 0,4%	<u>Porcentaje de la población viviendo bajo el nivel mínimo de consumo:</u> En 2016 fue de 1,57%.
Desarrollo sustentable:	<u>Emisiones de CO2 (kt):</u> Desde 1960 a 2014 se ha incrementado de	<u>Bosques como porcentaje del total de la tierra:</u> Desde 1990 a 2015 se ha disminuido de 18,20% a 12,79%.	

	619 123 toneladas a 6 285 toneladas.		
Desarrollo humano:	<u>Índice de desarrollo humano:</u> Para el 2017 fue de 0,67 puntos.	<u>Expectativa de vida:</u> Para el 2016 fue de 74 años.	<u>Tasa de mortalidad:</u> En 2016 fue de 6,73%.
Desarrollo subjetivo:	<u>Inmigración:</u> En 2017 fueron 42 323 mil personas.	<u>Grado de felicidad:</u> En 2017 fue de 6,0.	

Tabla 3.3.9: Indicadores macroeconómicos El Salvador

Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado, Fuentes: Banco Mundial, CEPAL, ONU, CIA Factbook, Knoema

- Guatemala:

Crecimiento económico:	<u>PIB (PPA):</u> En 2017 fue de \$137 mil millones de dólares.	<u>PIB per cápita (PPA):</u> En 2017 fue de \$8 150,25 dólares.	<u>Tasa de crecimiento del PIB (anual):</u> Para el año 2017 fue de 2,76%.
Distribución del ingreso:	<u>Coefficiente de Gini:</u> Para el 2016 fue de 0,48 puntos.	<u>Porcentaje de ingreso por quintiles:</u> 2do: 8,6 3ro: 13,2 4to: 20,1	
Satisfacción de necesidades básicas:	<u>Coefficiente de la brecha de pobreza nacional:</u> En 2016 fue de 15,2%.	<u>Porcentaje de la población viviendo con menos de \$1,90 dólares (PPA):</u> En 2016 fue de 2,5%.	<u>Porcentaje de la población viviendo bajo el nivel mínimo de consumo:</u> En 2016 fue de 8,16%.
Desarrollo sustentable:	<u>Emisiones de CO2 (kt):</u> Desde 1960 a 2014 se ha incrementado de 1 345,789 toneladas a 18 327 toneladas.	<u>Bosques como porcentaje del total de la tierra:</u> Desde 1990 a 2015 se ha disminuido de 44,31% a 33,04%.	
Desarrollo humano:	<u>Índice de desarrollo humano:</u> Para el 2017 fue de 0,65 puntos.	<u>Expectativa de vida:</u> Para el 2016 fue de 73 años.	<u>Tasa de mortalidad:</u> En 2016 fue de 4,83%.
Desarrollo subjetivo:	<u>Inmigración:</u> En 2017 fueron 81 528 mil personas.	<u>Grado de felicidad:</u> En 2017 fue de 6,5.	

Tabla 3.3.10: Indicadores macroeconómicos Guatemala

Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado. Fuentes: Banco Mundial, CEPAL, ONU, CIA Factbook, Knoema

- Honduras:

Crecimiento económico:	<u>PIB (PPA):</u> En 2017 fue de \$46 mil millones de dólares.	<u>PIB per cápita (PPA):</u> En 2017 fue de \$4 986,23 dólares.	<u>Tasa de crecimiento del PIB (anual):</u> Para el año 2017 fue de 4,8%.
Distribución del ingreso:	<u>Coefficiente de Gini:</u> Para el 2016 fue de 0,50 puntos.	<u>Porcentaje de ingreso por quintiles:</u> 2do: 7,8 3ro: 13,3	

		4to: 21,5	
Satisfacción de necesidades básicas:	<u>Coeficiente de la brecha de pobreza nacional:</u> En 2016 fue de 60,9%.	<u>Porcentaje de la población viviendo con menos de \$1,90 dólares (PPA):</u> En 2016 fue de 6,3.%	<u>Porcentaje de la población viviendo bajo el nivel mínimo de consumo:</u> En 2016 fue de 16,1%.
Desarrollo sustentable:	<u>Emisiones de CO2 (kt):</u> Desde 1960 a 2014 se ha incrementado a 9.471 toneladas.	<u>Bosques como porcentaje del total de la tierra:</u> Desde 1990 a 2015 se ha disminuido a 41,04%.	
Desarrollo humano:	<u>Índice de desarrollo humano:</u> Para el 2017 fue de 0,62 puntos.	<u>Expectativa de vida:</u> Para el 2016 fue de 71 años.	<u>Tasa de mortalidad:</u> En 2016 fue de 4,80%.
Desarrollo subjetivo:	<u>Inmigración:</u> En 2017 fueron 38 700 mil personas.	<u>Grado de felicidad:</u> En 2017 fue de 5,2.	

Tabla 3.3.11: Indicadores macroeconómicos Honduras

Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado. Fuentes: Banco Mundial, CEPAL, ONU, CIA Factbook, Knoema

- México:

Crecimiento económico:	<u>PIB (PPA):</u> En 2017 fue de \$2 billones de dólares.	<u>PIB per cápita (PPA):</u> En 2017 fue de \$18 273,48 dólares.	<u>Tasa de crecimiento del PIB (anual):</u> Para el año 2017 fue de 2,0%.
Distribución del ingreso:	<u>Coeficiente de Gini:</u> Para el 2016 fue de 0,43 puntos.	<u>Porcentaje de ingreso por quintiles:</u> 2do: 9,8 3ro: 14 4to: 20,4	
Satisfacción necesidades básicas:	<u>Coeficiente de la brecha de pobreza nacional:</u> En 2016 fue de 43,6%.	<u>Porcentaje de la población viviendo con menos de \$1,90 dólares (PPA):</u> En 2016 fue de 0,6%	<u>Porcentaje de la población viviendo bajo el nivel mínimo de consumo:</u> En 2016 fue de 2,48%.
Desarrollo sustentable:	<u>Emisiones de CO2 (kt):</u> Desde 1960 a 2014 se ha incrementado a 480 270 toneladas.	<u>Bosques como porcentaje del total de la tierra:</u> Desde 1990 a 2015 se ha disminuido a 33,97%.	
Desarrollo humano:	<u>Índice de desarrollo humano:</u> Para el 2017 fue de 0,77 puntos.	<u>Expectativa de vida:</u> Para el 2016 fue de 76 años.	<u>Tasa de mortalidad:</u> En 2016 fue de 4,85%.
Desarrollo subjetivo:	<u>Inmigración:</u> En 2017 fueron 1 224 169 mil personas.	<u>Grado de felicidad:</u> En 2017 fue de 6,6.	

Tabla 3.3.12: Indicadores macroeconómicos México

Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado. Fuentes: Banco Mundial, CEPAL, ONU, CIA Factbook, Knoema

- Nicaragua:

Crecimiento económico:	<u>PIB (PPA):</u> En 2017 fue de \$36 mil millones de dólares.	<u>PIB per cápita (PPA):</u> En 2017 fue de \$5 842,17 dólares.	<u>Tasa de crecimiento del PIB (anual):</u> Para el año 2017 fue de 4,9%.
Distribución del ingreso:	<u>Coefficiente de Gini:</u> Para el 2016 fue de 0,46 puntos.	<u>Porcentaje de ingreso por quintiles:</u> 2do: 9,2 3ro: 13,7 4to: 20	
Satisfacción de necesidades básicas:	<u>Coefficiente de la brecha de pobreza nacional:</u> En 2016 fue de 24,9%.	<u>Porcentaje de la población viviendo con menos de \$1,90 dólares (PPA):</u> En 2016 fue de 0,7%	<u>Porcentaje de la población viviendo bajo el nivel mínimo de consumo:</u> En 2016 fue de 3,22%.
Desarrollo sustentable:	<u>Emisiones de CO2 (kt):</u> Desde 1960 a 2014 se ha incrementado a 4 862 toneladas.	<u>Bosques como porcentaje del total de la tierra:</u> Desde 1990 a 2015 se ha disminuido 25,88%.	
Desarrollo humano:	<u>Índice de desarrollo humano:</u> Para el 2017 fue de 0,67 puntos.	<u>Expectativa de vida:</u> Para el 2016 fue de 74 años.	<u>Tasa de mortalidad:</u> En 2016 fue de 4,78%.
Desarrollo subjetivo:	<u>Inmigración:</u> En 2017 fueron 41 159 mil personas.	<u>Grado de felicidad:</u> En 2017 fue de 6,1.	

Tabla 3.3.13: Indicadores macroeconómicos Nicaragua

Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado. Fuentes: Banco Mundial, CEPAL, ONU, CIA Factbook, Knoema

- Panamá:

Crecimiento económico:	<u>PIB (PPA):</u> En 2017 fue de \$100 mil millones de dólares.	<u>PIB per cápita (PPA):</u> En 2017 fue de \$24 468,94 dólares.	<u>Tasa de crecimiento del PIB (anual):</u> Para el año 2017 fue de 5,4%.
Distribución del ingreso:	<u>Coefficiente de Gini:</u> Para el 2016 fue de 0,50 puntos.	<u>Porcentaje de ingreso por quintiles:</u> 2do: 8 3ro: 12,9 4to: 21	
Satisfacción de necesidades básicas:	<u>Coefficiente de la brecha de pobreza nacional:</u> En 2016 fue de 22,1%.	<u>Porcentaje de la población viviendo con menos de \$1,90 dólares (PPA):</u> En 2016 fue de 0,5%	<u>Porcentaje de la población viviendo bajo el nivel mínimo de consumo:</u> En 2016 fue de 2,44%.
Desarrollo sustentable:	<u>Emisiones de CO2 (kt):</u>	<u>Bosques como porcentaje del total de la tierra:</u> Desde 1990 a 2015 se ha disminuido 62,11%.	

	Desde 1960 a 2014 se ha incrementado a 8 800 toneladas.		
Desarrollo humano:	<u>Índice de desarrollo humano:</u> Para el 2017 fue de 0,79 puntos.	<u>Expectativa de vida:</u> Para el 2016 fue de 79 años.	<u>Tasa de mortalidad:</u> En 2016 fue de 5,02%.
Desarrollo subjetivo:	<u>Inmigración:</u> En 2017 fueron 190 728 mil personas.	<u>Grado de felicidad:</u> En 2017 fue de 6,4.	

Tabla 3.3.14: Indicadores macroeconómicos Panamá

Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado. Fuentes: Banco Mundial, CEPAL, ONU, CIA Factbook, Knoema

- Paraguay:

Crecimiento económico:	<u>PIB (PPA):</u> En 2017 fue de \$89 mil millones de dólares.	<u>PIB per cápita (PPA):</u> En 2017 fue de \$13 081,58 dólares.	<u>Tasa de crecimiento del PIB (anual):</u> Para el año 2017 fue de 0,8%.
Distribución del ingreso:	<u>Coefficiente de Gini:</u> Para el 2016 fue de 0,48 puntos.	<u>Porcentaje de ingreso por quintiles:</u> 2do: 8,6 3ro: 13,2 4to: 20,6	
Satisfacción de necesidades básicas:	<u>Coefficiente de la brecha de pobreza nacional:</u> En 2016 fue de 26,4%.	<u>Porcentaje de la población viviendo con menos de \$1,90 dólares (PPA):</u> En 2016 fue de 0,3%	<u>Porcentaje de la población viviendo bajo el nivel mínimo de consumo:</u> En 2016 fue de 1,47%.
Desarrollo sustentable:	<u>Emisiones de CO2 (kt):</u> Desde 1960 a 2014 se ha incrementado a 5 702 toneladas.	<u>Bosques como porcentaje del total de la tierra:</u> Desde 1990 a 2015 se ha disminuido 38,57%.	
Desarrollo humano:	<u>Índice de desarrollo humano:</u> Para el 2017 fue de 0,70 puntos.	<u>Expectativa de vida:</u> Para el 2016 fue de 78 años.	<u>Tasa de mortalidad:</u> En 2016 fue de 5,73%.
Desarrollo subjetivo:	<u>Inmigración:</u> En 2017 fueron 160 519 mil personas.	<u>Grado de felicidad:</u> En 2017 fue de 5,5.	

Tabla 3.3.15: Indicadores macroeconómicos Paraguay

Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado. Fuentes: Banco Mundial, CEPAL, ONU, CIA Factbook, Knoema

- Perú:

Crecimiento económico:	<u>PIB (PPA):</u> En 2017 fue de \$432 mil millones de dólares.	<u>PIB per cápita (PPA):</u> En 2017 fue de \$13 434,23 dólares.	<u>Tasa de crecimiento del PIB (anual):</u> Para el año 2017 fue de 2,5%.
Distribución del ingreso:	<u>Coefficiente de Gini:</u> Para el 2016 fue de 0,44 puntos.	<u>Porcentaje de ingreso por quintiles:</u> 2do: 9,7 3ro: 14,8 4to: 22	
Satisfacción de necesidades básicas:	<u>Coefficiente de la brecha de pobreza nacional:</u> En 2016 fue de 20,7%.	<u>Porcentaje de la población viviendo con menos de \$1,90 dólares (PPA):</u> En 2016 fue de 0,9%	<u>Porcentaje de la población viviendo bajo el nivel mínimo de consumo:</u> En 2016 fue de 3,42%.
Desarrollo sustentable:	<u>Emisiones de CO2 (kt):</u> Desde 1960 a 2014 se ha incrementado a 61 744 toneladas.	<u>Bosques como porcentaje del total de la tierra:</u> Desde 1990 a 2015 se ha disminuido 57,80%.	
Desarrollo humano:	<u>Índice de desarrollo humano:</u> Para el 2017 fue de 0,75 puntos.	<u>Expectativa de vida:</u> Para el 2016 fue de 74 años.	<u>Tasa de mortalidad:</u> En 2016 fue de 5,65%.
Desarrollo subjetivo:	<u>Inmigración:</u> En 2017 fueron 93 780 mil personas.	<u>Grado de felicidad:</u> En 2017 fue de 5,7.	

Tabla 3.3.16: Indicadores macroeconómicos Perú

Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado, Fuentes: Banco Mundial, CEPAL, ONU, CIA Factbook, Knoema

- Puerto Rico:

Crecimiento económico:	<u>PIB (PPA):</u> En 2017 fue de \$129 mil millones de dólares.	<u>PIB per cápita (PPA):</u> En 2017 fue de \$38 867,36 dólares.	<u>Tasa de crecimiento del PIB (anual):</u> Para el año 2017 fue de -2,6%.
Distribución del ingreso:	<u>Coefficiente de Gini:</u> Para el 2016 fue de 0,55 puntos.	<u>Porcentaje de ingreso por quintiles:</u> 2do, 3ro y 4to: NO HAY DATOS ACTUALIZADOS	
Satisfacción de necesidades básicas:	<u>Coefficiente de la brecha de pobreza nacional:</u> NO HAY DATOS ACTUALIZADOS	<u>Porcentaje de la población viviendo con menos de \$1,90 dólares (PPA):</u> NO HAY DATOS ACTUALIZADOS	<u>Porcentaje de la población viviendo bajo el nivel mínimo de consumo:</u> NO HAY DATOS ACTUALIZADOS
Desarrollo sustentable:	<u>Emisiones de CO2 (kt):</u>	<u>Bosques como porcentaje del total de la tierra:</u> Desde 1990 a 2015 se ha aumentado a 55,91%.	

	NO HAY DATOS ACTUALIZADOS		
Desarrollo humano:	<u>Índice de desarrollo humano:</u> Para el 2017 fue de 0,85 puntos.	<u>Expectativa de vida:</u> Para el 2016 fue de 81 años.	<u>Tasa de mortalidad:</u> NO HAY DATOS ACTUALIZADOS
Desarrollo subjetivo:	<u>Inmigración:</u> NO HAY DATOS ACTUALIZADOS	<u>Grado de felicidad:</u> NO HAY DATOS ACTUALIZADOS	

Tabla 3.3.17: Indicadores macroeconómicos Puerto Rico

Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado. Fuentes: Banco Mundial, CEPAL, ONU, CIA Factbook, Knoema

- República Dominicana:

Crecimiento económico:	<u>PIB (PPA):</u> En 2017 fue de \$172 mil millones de dólares.	<u>PIB per cápita (PPA):</u> En 2017 fue de \$16 029,62 dólares.	<u>Tasa de crecimiento del PIB (anual):</u> Para el año 2017 fue de 4,6%.
Distribución del ingreso:	<u>Coefficiente de Gini:</u> Para el 2016 fue de 0,45 puntos.	<u>Porcentaje de ingreso por quintiles:</u> 2do: 9,1 3ro: 13,9 4to: 20,9	
Satisfacción de necesidades básicas:	<u>Coefficiente de la brecha de pobreza nacional:</u> En 2016 fue de 30,5%.	<u>Porcentaje de la población viviendo con menos de \$1,90 dólares (PPA):</u> En 2016 fue de 1,6%	<u>Porcentaje de la población viviendo bajo el nivel mínimo de consumo:</u> En 2016 fue de 1,86%.
Desarrollo sustentable:	<u>Emisiones de CO2 (kt):</u> Desde 1960 a 2014 se ha incrementado a 21 539 toneladas.	<u>Bosques como porcentaje del total de la tierra:</u> Desde 1990 a 2015 se ha aumentado a 41,05%.	
Desarrollo humano:	<u>Índice de desarrollo humano:</u> Para el 2017 fue de 0,74 puntos.	<u>Expectativa de vida:</u> Para el 2016 fue de 71 años.	<u>Tasa de mortalidad:</u> En 2016 fue de 6,10%.
Desarrollo subjetivo:	<u>Inmigración:</u> En 2017 fueron 424 964 mil personas.	<u>Grado de felicidad:</u> En 2017 fue de 5,3.	

Tabla 3.3.18: Indicadores macroeconómicos República Dominicana

Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado. Fuentes: Banco Mundial, CEPAL, ONU, CIA Factbook, Knoema

- Uruguay:

Crecimiento económico:	<u>PIB (PPA):</u> En 2017 fue de \$77 mil millones de dólares.	<u>PIB per cápita (PPA):</u> En 2017 fue de \$22 562,46 dólares.	<u>Tasa de crecimiento del PIB (anual):</u> Para el año 2017 fue de 2,7%.
Distribución del ingreso:	<u>Coefficiente de Gini:</u> Para el 2016 fue de 0,40 puntos.	<u>Porcentaje de ingreso por quintiles:</u> 2do: 10,5 3ro: 15,4 4to: 22,4	
Satisfacción de necesidades básicas:	<u>Coefficiente de la brecha de pobreza nacional:</u> En 2016 fue de 39,7%.	<u>Porcentaje de la población viviendo con menos de \$1,90 dólares (PPA):</u> En 2016 fue de 0,1%	<u>Porcentaje de la población viviendo bajo el nivel mínimo de consumo:</u> NO HAY DATOS ACTUALIZADOS
Desarrollo sustentable:	<u>Emisiones de CO2 (kt):</u> Desde 1960 a 2014 se ha incrementado a 6 747 toneladas.	<u>Bosques como porcentaje del total de la tierra:</u> Desde 1990 a 2015 se ha aumentado a 10,54%.	
Desarrollo humano:	<u>Índice de desarrollo humano:</u> Para el 2017 fue de 0,80 puntos.	<u>Expectativa de vida:</u> Para el 2016 fue de 78 años.	<u>Tasa de mortalidad:</u> En 2016 fue de 9,37%.
Desarrollo subjetivo:	<u>Inmigración:</u> En 2017 fueron 79 586 mil personas.	<u>Grado de felicidad:</u> En 2017 fue de 6,4.	

Tabla 3.3.19: Indicadores macroeconómicos Uruguay

Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado. Fuentes: Banco Mundial, CEPAL, ONU, CIA Factbook, Knoema

- Venezuela:

Crecimiento económico:	<u>PIB (PPA):</u> En 2017 fue de \$150 mil millones de dólares.	<u>PIB per cápita (PPA):</u> En 2017 fue de \$1 000,00 dólares.	<u>Tasa de crecimiento del PIB (anual):</u> Para el año 2017 fue de -3,9%.
Distribución del ingreso:	<u>Coefficiente de Gini:</u> Para el 2016 fue de 0,47 puntos.	<u>Porcentaje de ingreso por quintiles:</u> 2do: 9,2 3ro: 14,5 4to: 22,3	
Satisfacción de necesidades básicas:	<u>Coefficiente de la brecha de pobreza nacional:</u> En 2016 fue de 33,1%.	<u>Porcentaje de la población viviendo con menos de \$1,90 dólares (PPA):</u> En 2016 fue de 9,2%	<u>Porcentaje de la población viviendo bajo el nivel mínimo de consumo:</u> En 2016 fue de 7,82%.
Desarrollo sustentable:	<u>Emisiones de CO2 (kt):</u>	<u>Bosques como porcentaje del total de la tierra:</u> Desde 1990 a 2015 se ha disminuido a 52,03%.	

	Desde 1960 a 2014 se ha incrementado a 185 220 toneladas.		
Desarrollo humano:	<u>Índice de desarrollo humano:</u> Para el 2017 fue de 0,76 puntos.	<u>Expectativa de vida:</u> Para el 2016 fue de 76 años.	<u>Tasa de mortalidad:</u> En 2016 fue de 5,61%.
Desarrollo subjetivo:	<u>Inmigración:</u> En 2017 fueron 1 426 336 mil personas.	<u>Grado de felicidad:</u> En 2017 fue de 5,3.	

Tabla 3.3.20: Indicadores macroeconómicos Venezuela
Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado. Fuentes: Banco Mundial, CEPAL, ONU, CIA Factbook, Knoema

De todo lo anterior se procede a realizar una tabla comparativa o de tendencias de entre los indicadores de los distintos países contra el país de referencia Ecuador, basándose en el estudio realizado por Amilcar Fernández:

○ **Crecimiento económico:**

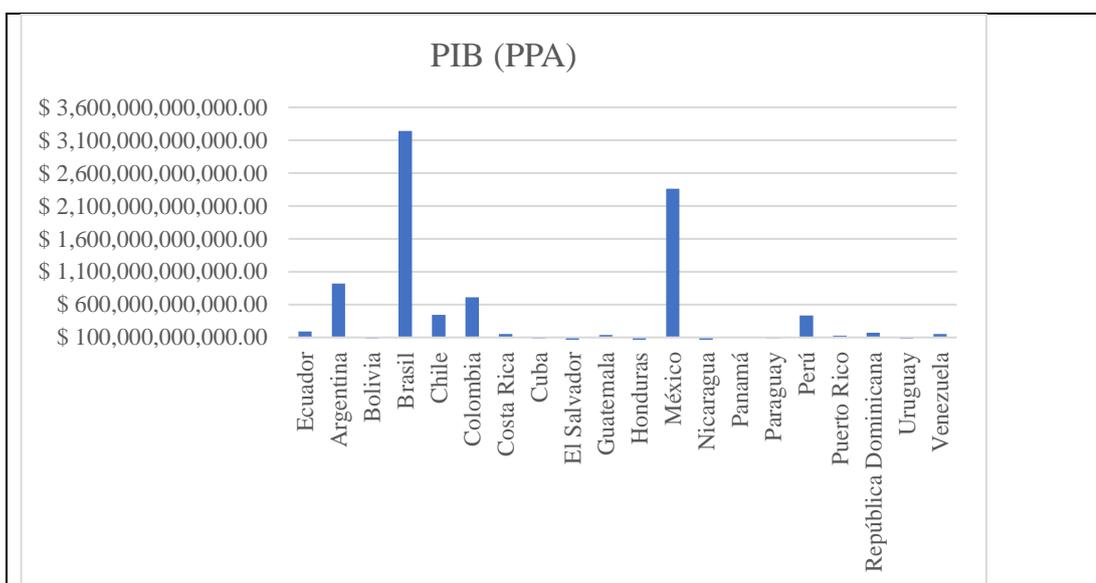


Gráfico 3.3.1: PIB precios actuales

Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado. Fuentes: Banco Mundial, CEPAL, ONU, CIA Factbook, Knoema

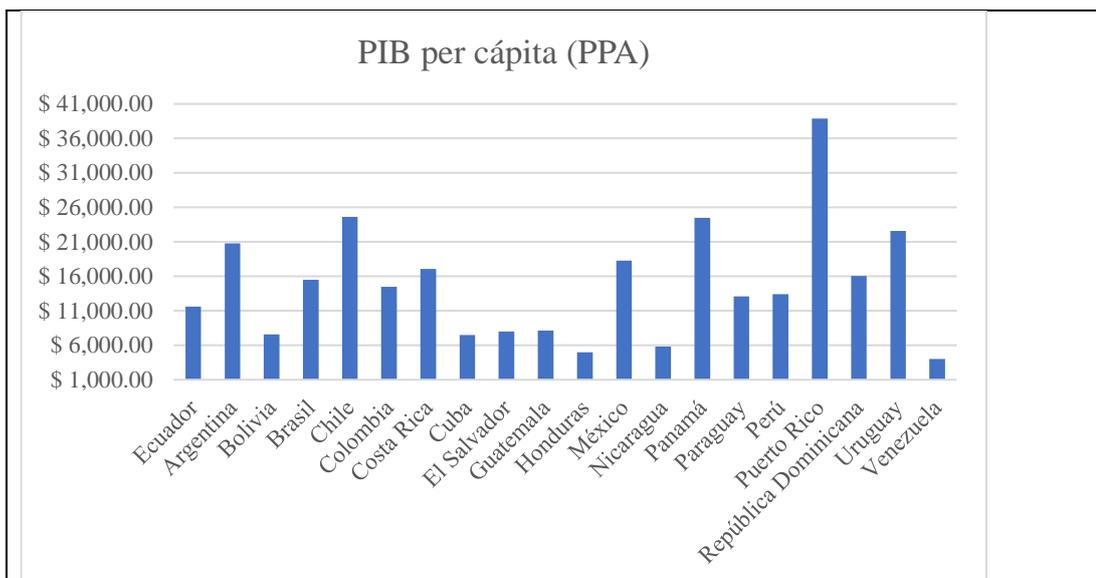


Gráfico 3.3.2: PIB per cápita

Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado. Fuentes: Banco Mundial, CEPAL, ONU, CIA Factbook, Knoema

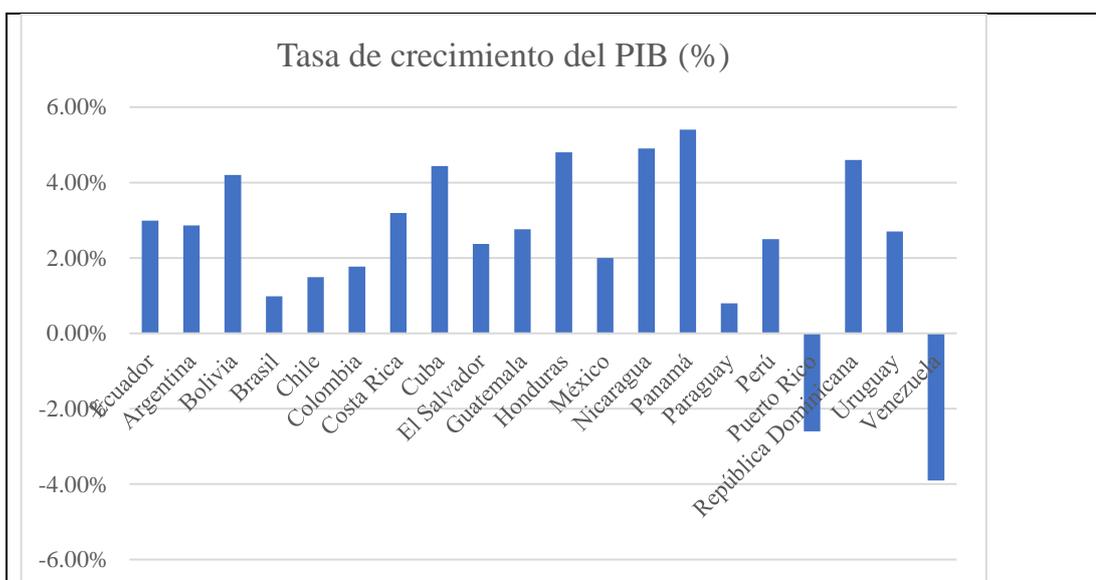


Gráfico 3.3.3: Tasa crecimiento PIB

Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado. Fuentes: Banco Mundial, CEPAL, ONU, CIA Factbook, Knoema

De las anteriores 3 tablas correspondientes a indicadores de crecimiento económico se tiene que:

- Argentina se asemeja a Ecuador en 1 aspecto (tasa de crecimiento del PIB);
- Bolivia se asemeja a Ecuador en 1 aspecto (PIB a precios actuales);
- Brasil se asemeja a Ecuador en 0 aspectos;
- Chile se asemeja a Ecuador en 1 aspecto (PIB a precios actuales);

- Colombia se asemeja a Ecuador en 1 aspecto (PIB per cápita a precios actuales);
- Costa Rica se asemeja a Ecuador en 2 aspectos (PIB a precios actuales y Tasa de crecimiento del PIB);
- Cuba se asemeja a Ecuador en 1 aspecto (PIB a precios actuales);
- El Salvador se asemeja a Ecuador en 0 aspectos;
- Guatemala se asemeja a Ecuador en 1 aspecto (PIB a precios actuales);
- Honduras se asemeja a Ecuador en 0 aspectos;
- México se asemeja a Ecuador en 0 aspectos;
- Nicaragua se asemeja a Ecuador en 0 aspectos;
- Panamá se asemeja a Ecuador en 0 aspectos;
- Paraguay se asemeja a Ecuador en 0 aspectos;
- Perú se asemeja a Ecuador en 1 aspecto (PIB per cápita);
- Puerto Rico se asemeja a Ecuador en 1 aspecto (PIB a precios actuales);
- República Dominicana se asemeja a Ecuador en 1 aspecto (PIB per cápita);
- Uruguay se asemeja a Ecuador en 0 aspectos;
- Finalmente, Venezuela se asemeja a Ecuador en 0 aspectos.

De todo lo anterior se puede resumir que el país con mayor semejanza en términos de crecimiento económico es Costa Rica.

○ **Distribución del ingreso:**

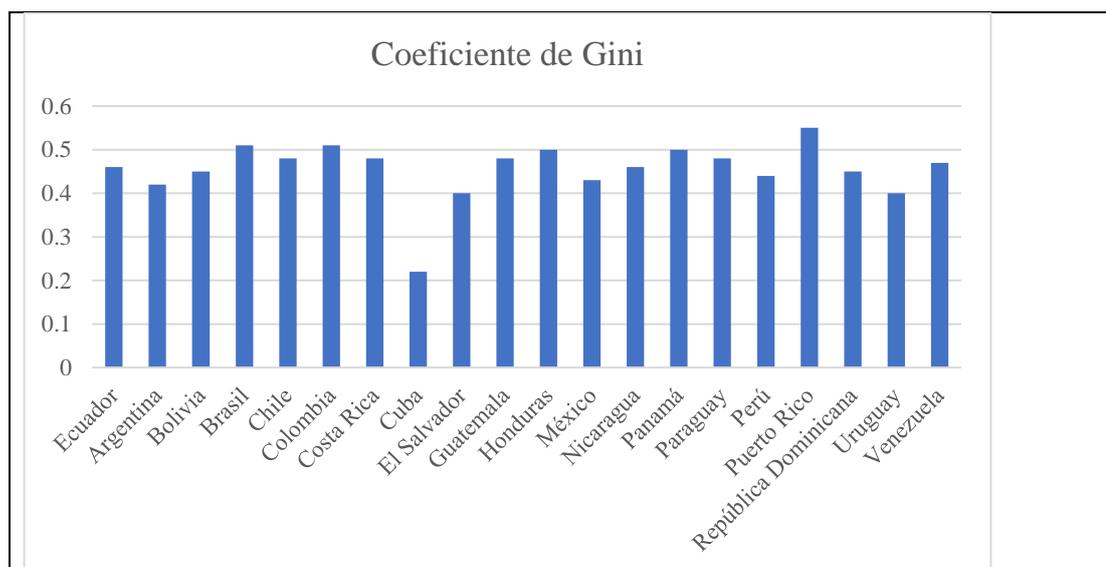


Gráfico 3.3.4: Coeficiente Gini

Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado. Fuentes: Banco Mundial, CEPAL, ONU, CIA Factbook, Knoema

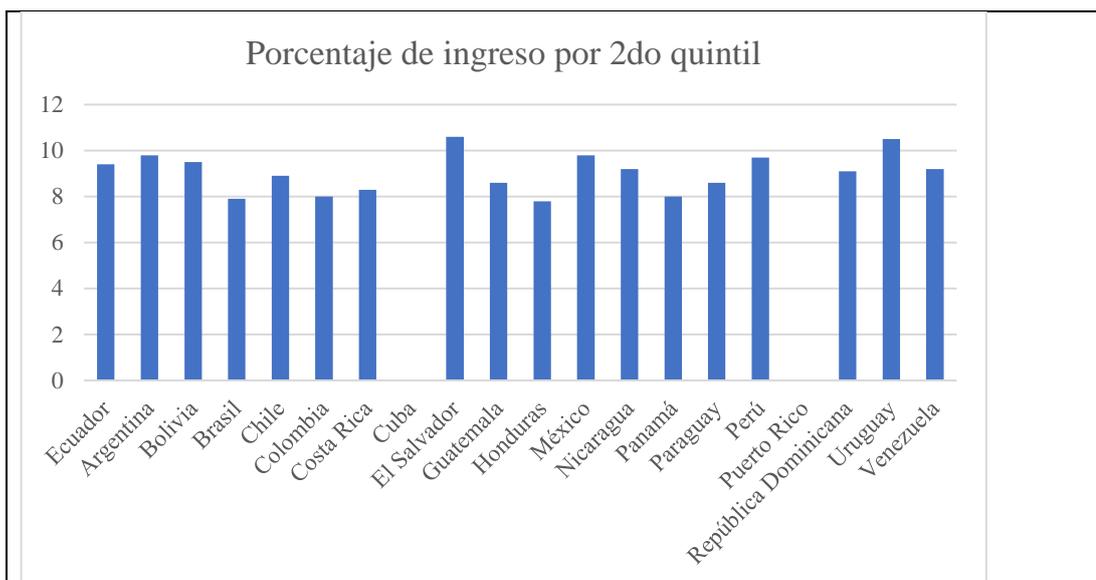


Gráfico 3.3.5: Segundo quintil

Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado. Fuentes: Banco Mundial, CEPAL, ONU, CIA Factbook, Knoema

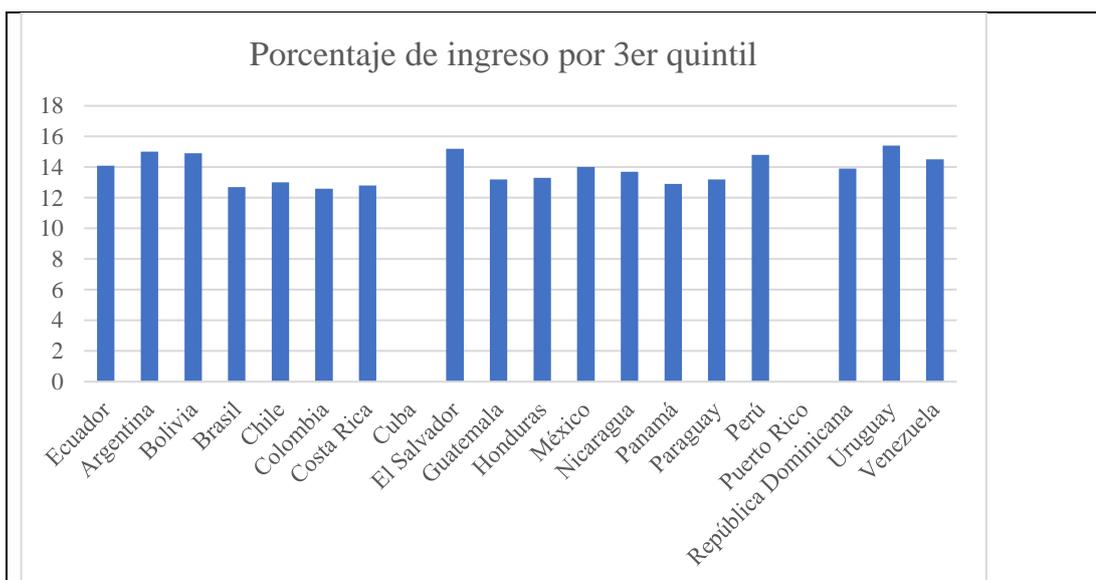


Gráfico 3.3.6: Tercer quintil

Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado. Fuentes: Banco Mundial, CEPAL, ONU, CIA Factbook, Knoema

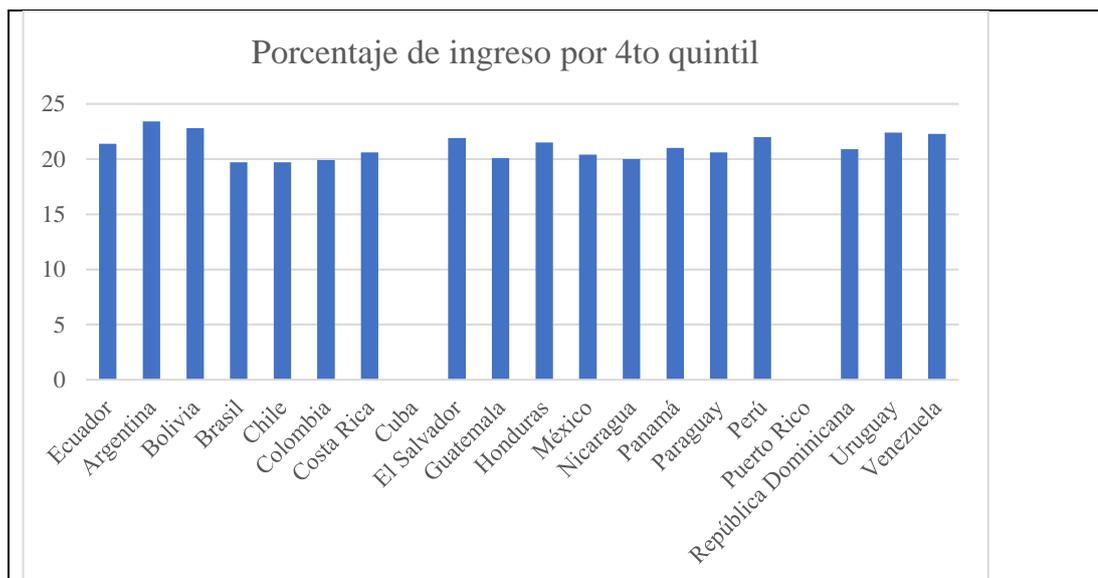


Gráfico 3.3.7: Cuarto quintil

Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado. Fuentes: Banco Mundial, CEPAL, ONU, CIA Factbook, Knoema

De las anteriores 4 tablas correspondientes a indicadores de distribución del ingreso se tiene que:

- Argentina se asemeja a Ecuador en 0 aspectos;
- Bolivia se asemeja a Ecuador en 2 aspectos (Coeficiente de Gini y 2do quintil);
- Brasil se asemeja a Ecuador en 0 aspectos;
- Chile se asemeja a Ecuador en 1 aspecto (Coeficiente de Gini);
- Colombia se asemeja a Ecuador en 1 aspecto (4to quintil);
- Costa Rica se asemeja a Ecuador en 2 aspectos (Coeficiente de Gini y 4to quintil);
- Cuba se asemeja a Ecuador en 0 aspectos (lamentablemente no se hallaron datos actualizados para la comparación en este indicador);
- El Salvador se asemeja a Ecuador en 1 aspecto (4to quintil);
- Guatemala se asemeja a Ecuador en 1 aspecto (4to quintil);
- Honduras se asemeja a Ecuador en 2 aspectos (3ro y 4to quintil);
- México se asemeja a Ecuador en 2 aspectos (3ro y 4to quintil);
- Nicaragua se asemeja a Ecuador en 3 aspectos (Coeficiente de Gini, 2do y 3ro quintil);
- Panamá se asemeja a Ecuador en 1 aspecto (4to quintil);

- Paraguay se asemeja a Ecuador en 2 aspectos (Coeficiente de Gini y 4to quintil);
- Perú se asemeja a Ecuador en 2 aspectos (2do y 4to quintil);
- Puerto Rico se asemeja a Ecuador en 0 aspectos (al igual que Cuba no se pudo acceder a información actualizada);
- República Dominicana se asemeja a Ecuador en 2 aspectos (Coeficiente de Gini y 3ro quintil);
- Uruguay se asemeja a Ecuador en 0 aspectos;
- Finalmente, Venezuela se asemeja a Ecuador en 2 aspectos (Coeficiente de Gini y 3ro quintil).

De todo lo anterior se puede resumir que el país con mayor semejanza en términos de distribución del ingreso es Nicaragua.

○ **Satisfacción de necesidades básicas:**

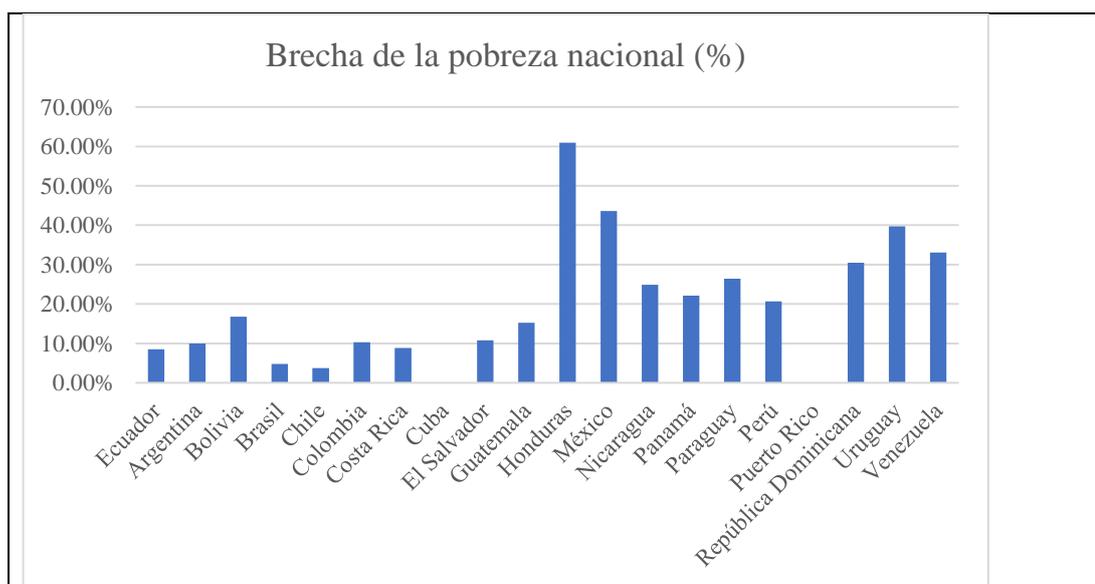


Gráfico 3.3.8: Brecha pobreza

Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado. Fuentes: Banco Mundial, CEPAL, ONU, CIA Factbook, Knoema



Gráfico 3.3.9: Población con menos de \$1,90

Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado. Fuentes: Banco Mundial, CEPAL, ONU, CIA Factbook, Knoema



Gráfico 3.3.10: Población viviendo bajo nivel de consumo

Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado. Fuentes: Banco Mundial, CEPAL, ONU, CIA Factbook, Knoema

De las anteriores 3 tablas correspondientes a indicadores de satisfacción de necesidades básicas se tiene que:

- Argentina se asemeja a Ecuador en 1 aspecto (Brecha de la pobreza);
- Bolivia se asemeja a Ecuador en 0 aspectos;
- Brasil se asemeja a Ecuador en 2 aspectos (Población viviendo con menos de \$1,90 y Población que vive bajo el nivel de consumo);
- Chile se asemeja a Ecuador en 0 aspectos;

- Colombia se asemeja a Ecuador en 1 aspecto (Brecha de la pobreza);
- Costa Rica se asemeja a Ecuador en 1 aspecto (Brecha de la pobreza);
- Cuba se asemeja a Ecuador en 0 aspectos (lamentablemente no se hallaron datos actualizados para la comparación en este indicador);
- El Salvador se asemeja a Ecuador en 1 aspecto (Brecha de la pobreza);
- Guatemala se asemeja a Ecuador en 0 aspectos;
- Honduras se asemeja a Ecuador en 0 aspectos;
- México se asemeja a Ecuador en 0 aspectos;
- Nicaragua se asemeja a Ecuador 0 aspectos;
- Panamá se asemeja a Ecuador en 0 aspectos;
- Paraguay se asemeja a Ecuador en 0 aspectos;
- Perú se asemeja a Ecuador en 2 aspectos (Población viviendo con menos de \$1,90 y Población que vive bajo el nivel de consumo);
- Puerto Rico se asemeja a Ecuador en 0 aspectos (no se pudo acceder a información actualizada);
- República Dominicana se asemeja a Ecuador en 0 aspectos;
- Uruguay se asemeja a Ecuador en 0 aspectos;
- Finalmente, Venezuela se asemeja a Ecuador en 0 aspectos.

De todo lo anterior se puede resumir que el país con mayor semejanza en términos de satisfacción de necesidades básicas es Perú.

○ **Desarrollo sustentable:**

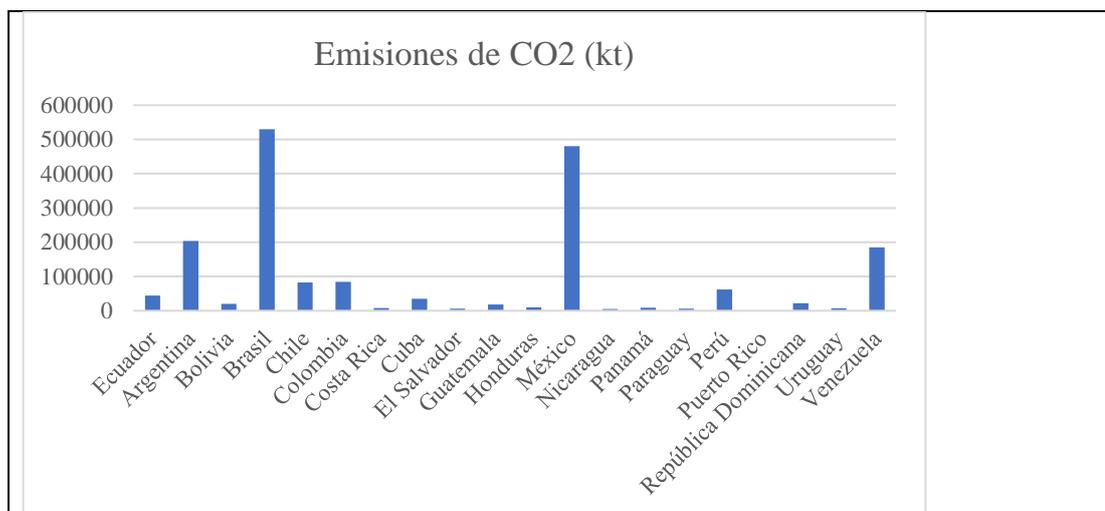


Gráfico 3.3.11: Emisiones CO2

Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado. Fuentes: Banco Mundial, CEPAL, ONU, CIA Factbook, Knoema

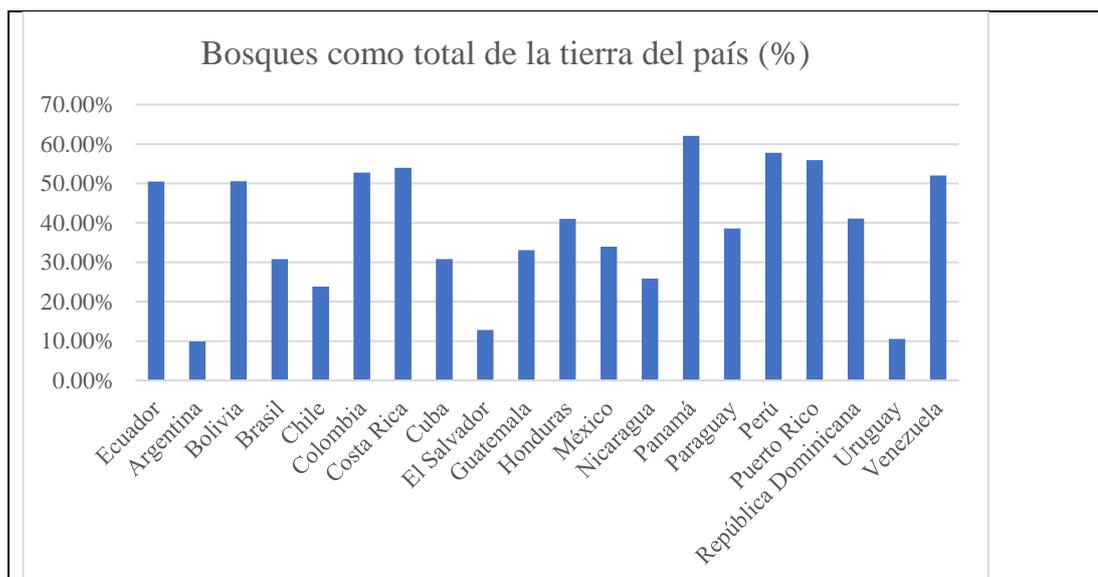


Gráfico 3.3.12: Bosques como total de tierra

Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado. Fuentes: Banco Mundial, CEPAL, ONU, CIA Factbook, Knoema

De las anteriores 2 tablas correspondientes a indicadores de desarrollo sustentable se tiene que:

- Argentina se asemeja a Ecuador en 0 aspectos;
- Bolivia se asemeja a Ecuador en 1 aspecto (Bosques como total de la tierra del país);
- Brasil se asemeja a Ecuador en 0 aspectos;
- Chile se asemeja a Ecuador en 0 aspectos;
- Colombia se asemeja a Ecuador en 1 aspecto (Bosques como total de la tierra del país);
- Costa Rica se asemeja a Ecuador en 0 aspectos;
- Cuba se asemeja a Ecuador en 0 aspectos;
- El Salvador se asemeja a Ecuador en 0 aspectos;
- Guatemala se asemeja a Ecuador en 0 aspectos;
- Honduras se asemeja a Ecuador en 0 aspectos;
- México se asemeja a Ecuador en 0 aspectos;
- Nicaragua se asemeja a Ecuador en 0 aspectos;
- Panamá se asemeja a Ecuador en 0 aspectos;
- Paraguay se asemeja a Ecuador en 0 aspectos;
- Perú se asemeja a Ecuador en 0 aspectos;

- Puerto Rico se asemeja a Ecuador en 0 aspectos;
- República Dominicana se asemeja a Ecuador en 0 aspectos;
- Uruguay se asemeja a Ecuador en 0 aspectos;
- Finalmente, Venezuela se asemeja a Ecuador en 1 aspecto (Bosques como total de la tierra del país).

De todo lo anterior se puede resumir que el país con mayor semejanza en términos de desarrollo sustentable es Colombia.

○ **Desarrollo humano:**

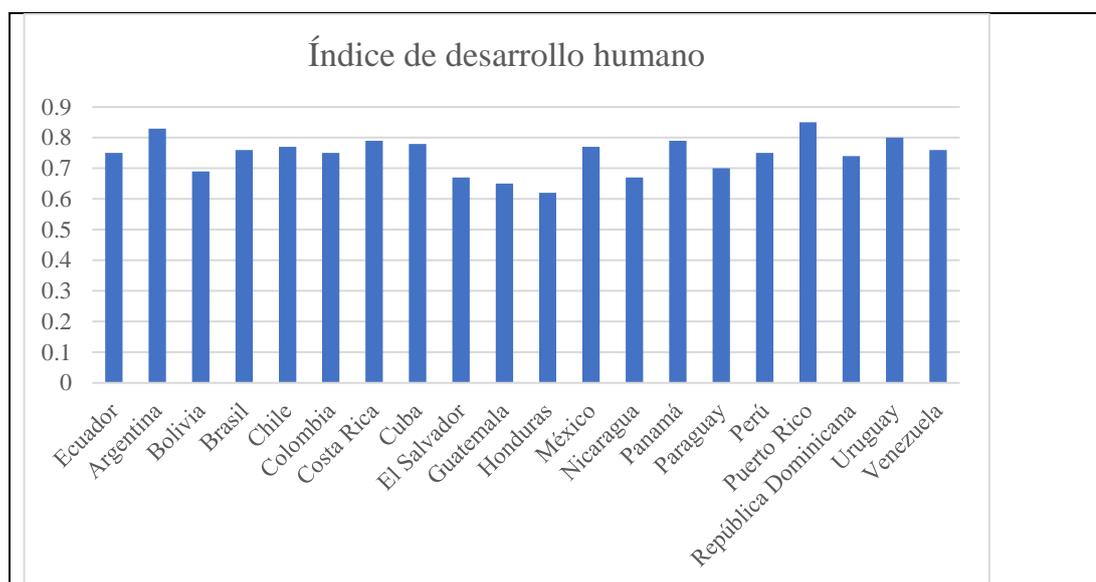


Gráfico 3.3.13: Índice de desarrollo humano

Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado. Fuentes: Banco Mundial, CEPAL, ONU, CIA Factbook, Knoema

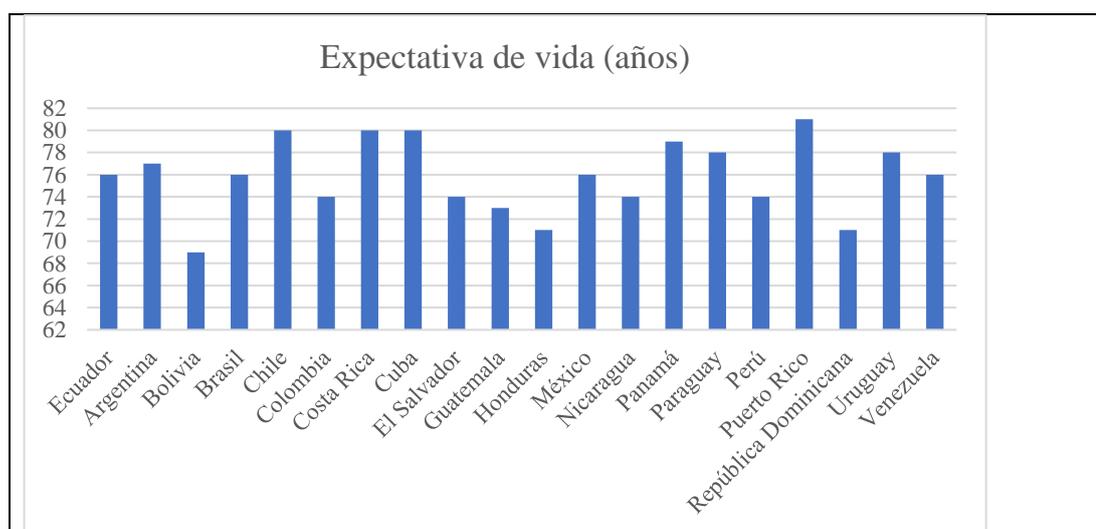


Gráfico 3.3.14: Expectativa de vida

Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado. Fuentes: Banco Mundial, CEPAL, ONU, CIA Factbook, Knoema

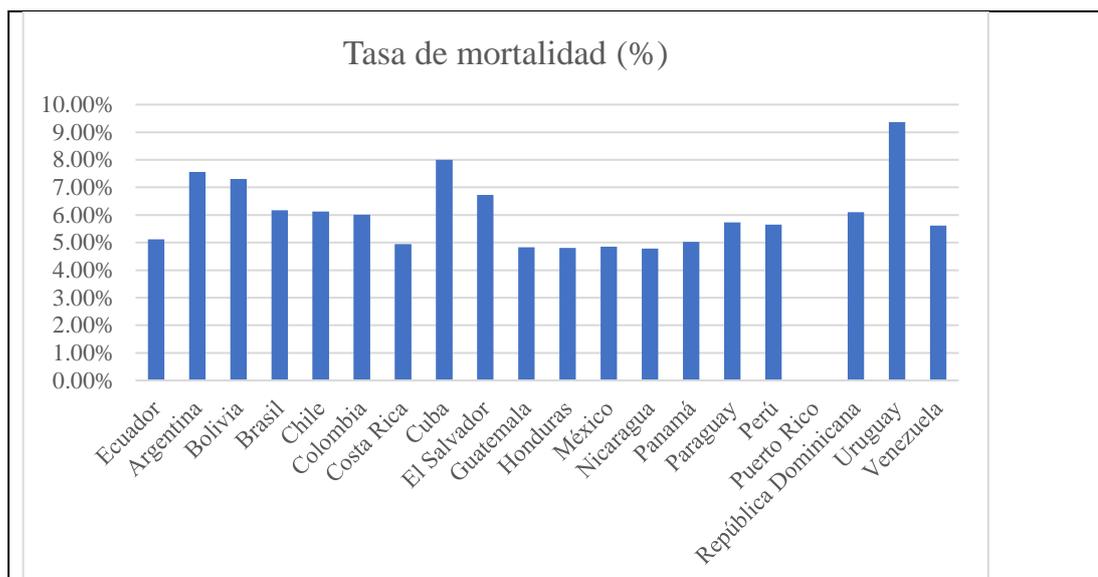


Gráfico 3.3.15: Tasa mortalidad

Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado. Fuentes: Banco Mundial, CEPAL, ONU, CIA Factbook, Knoema

De las anteriores 3 tablas correspondientes a indicadores de desarrollo humano se tiene que:

- Argentina se asemeja a Ecuador en 1 aspecto (Expectativa de vida);
- Bolivia se asemeja a Ecuador en 0 aspectos;
- Brasil se asemeja a Ecuador en 2 aspectos (Índice de desarrollo humano y expectativa de vida);
- Chile se asemeja a Ecuador en 1 aspectos (Índice de desarrollo humano);
- Colombia se asemeja a Ecuador en 1 aspecto (Expectativa de vida);
- Costa Rica se asemeja a Ecuador en 1 aspecto (Tasa de mortalidad);
- Cuba se asemeja a Ecuador en 1 aspecto (Expectativa de vida);
- El Salvador se asemeja a Ecuador en 0 aspectos;
- Guatemala se asemeja a Ecuador en 1 aspecto (Tasa de mortalidad);
- Honduras se asemeja a Ecuador en 1 aspecto (Tasa de mortalidad);
- México se asemeja a Ecuador en 2 aspectos (Expectativa de vida y Tasa de mortalidad);
- Nicaragua se asemeja a Ecuador 1 aspecto (Tasa de mortalidad);
- Panamá se asemeja a Ecuador en 1 aspecto (Tasa de mortalidad);
- Paraguay se asemeja a Ecuador en 0 aspectos;
- Perú se asemeja a Ecuador en 0 aspectos;

- Puerto Rico se asemeja a Ecuador en 1 aspecto (Índice de desarrollo humano);
- República Dominicana se asemeja a Ecuador en 1 aspecto (Índice de desarrollo humano);
- Uruguay se asemeja a Ecuador en 0 aspectos;
- Finalmente, Venezuela se asemeja a Ecuador en 2 aspectos (Índice de desarrollo humano y expectativa de vida).

De todo lo anterior se debe indicar que se conoce de ante mano que si existe una gran diferencia económica con Brasil y México (al tener mayor PIB que Ecuador) y con Venezuela (al tener un gran margen de inestabilidad política), por lo que observando aquella situación también se debería dar oportunidad de analizar a Chile.

○ **Desarrollo subjetivo:**

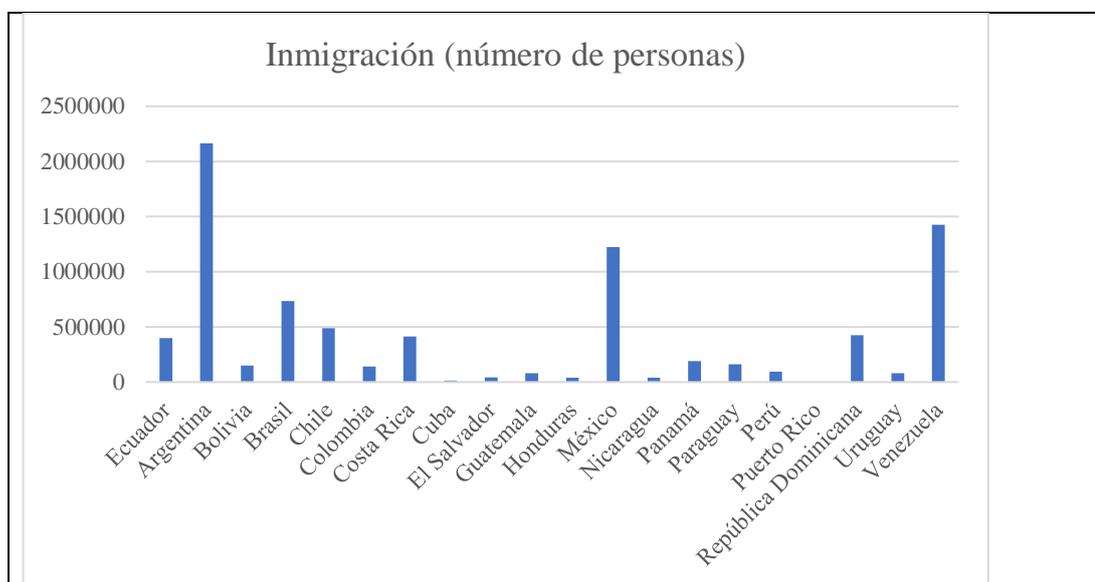


Gráfico 3.3.16: Inmigración

Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado. Fuentes: Banco Mundial, CEPAL, ONU, CIA Factbook, Knoema



Gráfico 3.3.17: Grado felicidad

Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado. Fuentes: Banco Mundial, CEPAL, ONU, CIA Factbook, Knoema

De las anteriores 2 tablas correspondientes a indicadores de desarrollo subjetivo se tiene que:

- Argentina se asemeja a Ecuador en 0 aspectos;
- Bolivia se asemeja a Ecuador en 0 aspectos;
- Brasil se asemeja a Ecuador en 0 aspectos;
- Chile se asemeja a Ecuador en 1 aspecto (Inmigración);
- Colombia se asemeja a Ecuador en 1 aspecto (Grado de felicidad);
- Costa Rica se asemeja a Ecuador en 1 aspecto (Inmigración);
- Cuba se asemeja a Ecuador en 0 aspectos (no se consiguieron datos actualizados);
- El Salvador se asemeja a Ecuador en 1 aspecto (Grado de felicidad);
- Guatemala se asemeja a Ecuador en 0 aspectos;
- Honduras se asemeja a Ecuador en 0 aspectos;
- México se asemeja a Ecuador en 0 aspectos;
- Nicaragua se asemeja a Ecuador 1 aspecto (Grado de felicidad);
- Panamá se asemeja a Ecuador en 0 aspectos;
- Paraguay se asemeja a Ecuador en 0 aspectos;
- Perú se asemeja a Ecuador en 1 aspecto (Grado de felicidad);

- Puerto Rico se asemeja a Ecuador en 0 aspectos (al igual que Cuba no se consiguió datos más actualizados);
- República Dominicana se asemeja a Ecuador en 1 aspecto (Inmigración);
- Uruguay se asemeja a Ecuador en 0 aspectos;
- Finalmente, Venezuela se asemeja a Ecuador en 0 aspectos.

De todo lo anterior se puede resumir que el país con mayor semejanza en términos de desarrollo subjetivo es El Salvador.

Si obtenemos puntajes porcentuales para conocer qué países comparten el mayor número de similitudes con Ecuador tenemos:

- Argentina: 17,65%;
- Bolivia: 23,53%;
- Brasil: 23,53%;
- Chile: 23,53%;
- Colombia: 35,29%;
- Costa Rica: 41,18%;
- Cuba: 11,76%;
- El Salvador: 17,65%;
- Guatemala: 17,65%;
- Honduras: 17,65%;
- México: 23,53%;
- Nicaragua: 29,41%;
- Panamá: 11,76%;
- Paraguay: 11,76%;
- Perú: 35,29%;
- Puerto Rico: 11,76%;
- República Dominicana: 29,41%;
- Uruguay: 2,94%;
- Finalmente, Venezuela: 29,41%.

3.3.1. Selección del mejor país con modelo de desarrollo similar al Ecuador

Como segundo paso, se analizará a profundidad a los países de Colombia, Costa Rica, Nicaragua y Perú, a un nivel microeconómico, ya que estos son los que han presentado tendencias más similares en cuanto al modelo de desarrollo económico que presenta el país de Ecuador dado los indicadores macro antes estudiados.

- **Ecuador:**

<u>Apertura de nuevos mercados:</u> Para el 2017 se asignó un puntaje de 8 puntos.	<u>Índice de competitividad global:</u> Para el 2017 fue de 55,86.
<u>Facilidad de hacer negocios (doing business):</u> En 2017 tuvo un puntaje de 57,94.	
12 pilares:	
<u>Instituciones:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 3,1.	<u>Infraestructura:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 4,1.
<u>Entorno macroeconómico:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 4,3.	<u>Salud y educación primaria:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 5,9.
<u>Educación superior y capacitación:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 4,3.	<u>Eficiencia del mercado de bienes:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 3,7.
<u>Eficiencia del mercado laboral:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 3,4.	<u>Desarrollo del mercado financiero:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 3,3.
<u>Preparación tecnológica:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 3,6.	<u>Tamaño del mercado:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 3,9.
<u>Innovación:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 2,9.	<u>Sofisticación de negocios:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 3,6.
Factores más problemáticos para hacer negocios:	
<u>Inestabilidad política:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 16,6.	<u>Tasas de impuestos:</u> Para 2017 tuvo una puntuación de 14,2.
<u>Regulaciones laborales restrictivas:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 11,8.	<u>Corrupción:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 11,8.
<u>Acceso a financiación:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 6,9.	<u>Regulaciones de moneda extranjera:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 2,9.
<u>Inflación:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 1,2.	<u>Suministro inadecuado de infraestructura:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 0,3.
<u>Burocracia gubernamental ineficiente:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 9,9.	<u>Regulaciones fiscales:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 7,2.
<u>Crimen y robo:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 0,9.	<u>Fuerza de trabajo inadecuadamente educada:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 4,9.
<u>Inestabilidad del gobierno:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 5,8.	<u>Capacidad insuficiente para innovar:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 2,9.
<u>Mala ética laboral:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 2,5.	<u>Mala salud pública:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 0,1.

Tabla 3.3.1.1: Indicadores microeconómicos Ecuador

Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado. Fuentes: World Economic Forum y Banco Mundial

De la anterior tabla se observan 3 indicadores importantes para hacer negocios en un país: apertura de mercado, índice de competitividad y facilidad de hacer negocios; de estos 3 se debe indicar que mientras más altos sean sus valores se traducen en un mejor ambiente para que ocurran los negocios de las empresas. Se debe decir que el Foro Económico Mundial presenta los que son considerados 12 pilares esenciales para medir la eficiencia de un país frente al resto, además de averiguar cuáles son los factores que más inconvenientes pueden presentar al momento de entablar cualquier tipo de negocio en aquellos países. Se debe indicar que de los 12 “factores pilares” aquellos que tengan una puntuación más cercana a 7 puntos son aquellos que más eficiencia presentan. En cambio, de los factores más problemáticos, aquellos que se acerquen más a números altos son los que más se deben tener en cuenta puesto que son muy riesgosos para la salud del país. Por último, en cuanto a la puntuación que se le da a la apertura de nuevos mercados mientras más cercano sea al 10 más ventajas trae.

Adicionalmente, se indica que para descartar a los países no solo se verá su situación microeconómica, sino se resumirá brevemente la situación de las PYMES en aquellos países y situaciones adversas que no permitan que aquellas puedan despuntar de una mejor manera.

- **Colombia:**

<u>Apertura de nuevos mercados:</u> Para el 2017 se asignó un puntaje de 6 puntos.	<u>Índice de competitividad global:</u> Para el 2017 fue de 61,29.
<u>Facilidad de hacer negocios (<i>doing business</i>):</u> En 2017 tuvo un puntaje de 69,24.	
12 pilares:	
<u>Instituciones:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 3,2.	<u>Infraestructura:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 3,8.
<u>Entorno macroeconómico:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 4,8.	<u>Salud y educación primaria:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 5,5.
<u>Educación superior y capacitación:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 4,5.	<u>Eficiencia del mercado de bienes:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 4.
<u>Eficiencia del mercado laboral:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 4.	<u>Desarrollo del mercado financiero:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 4,6.
<u>Preparación tecnológica:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 4,3.	<u>Tamaño del mercado:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 4,8.
<u>Innovación:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 3,3.	<u>Sofisticación de negocios:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 4,1.
Factores más problemáticos para hacer negocios:	
<u>Inestabilidad política:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 7,9.	<u>Tasas de impuestos:</u> Para 2017 tuvo una puntuación de 14,2.

<u>Regulaciones laborales restrictivas:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 7,5.	<u>Corrupción:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 17,6.
<u>Acceso a financiación:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 4,4.	<u>Regulaciones de moneda extranjera:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 2,6.
<u>Inflación:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 4,5.	<u>Suministro inadecuado de infraestructura:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 8,7.
<u>Burocracia gubernamental ineficiente:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 9,2.	<u>Regulaciones fiscales:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 5,7.
<u>Crimen y robo:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 5,6.	<u>Fuerza de trabajo inadecuadamente educada:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 3,6.
<u>Inestabilidad del gobierno:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 3,7.	<u>Capacidad insuficiente para innovar:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 1,8.
<u>Mala ética laboral:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 1,8.	<u>Mala salud pública:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 1,3.

Tabla 3.3.1.2: Indicadores microeconómicos Colombia

Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado. Fuentes: World Economic Forum, Banco Mundial

De la anterior tabla se puede apreciar que Colombia tiene graves problemas de corrupción, altas tasas de impuestos, ineficiencia burocrática, inadecuada infraestructura e inestabilidad política; sin embargo, el ambiente para las empresas aun continua saludable además de que tal como lo argumenta el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Mincomercio) esto no indica que PYMES como las que estamos analizando en esta investigación (madereras) no reciban el apoyo para que sigan creciendo y tal como lo publican en su página oficial, “no se vuelvan a generar casos donde PYMES que ya laboraban por 5 años se queden en el olvido debido a la poca atención que recibían por parte de autoridades competentes” (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2016).

Además, en un artículo de la revista económica Dinero, se explica que las exportaciones de muebles colombianos siguen incrementándose desde finales de 2014, siendo su principal destino Estados Unidos. En el apartado se continúa observando la situación de las empresas de madera, a su vez, se indica que en un análisis realizado por ProColombia los factores de innovación, medio ambiente y la alta oferta hacen que estas 5060 empresas nacionales sean cotizadas a nivel internacional (sin contar a las 20 empresas grandes). Como dato adicional, se presenta que el comercio digital que estas empresas se encuentran realizando que sea mucho más fácil conseguir clientes al igual que estos puedan detallar los modelos exactos que requieren (Revista Dinero, 2018).

Por tales motivos, Colombia es seleccionada como la primera opción donde se busquen empresas modelos para encontrar las brechas que son objetivo de este trabajo de titulación.

- **Costa Rica:**

<u>Apertura de nuevos mercados:</u> Para el 2017 se asignó un puntaje de 4 puntos.	<u>Índice de competitividad global:</u> Para el 2017 fue de 64,29.
<u>Facilidad de hacer negocios (doing business):</u> En 2017 tuvo un puntaje de 68,89.	
12 pilares:	
<u>Instituciones:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 4,2.	<u>Infraestructura:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 4,2.
<u>Entorno macroeconómico:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 4,5.	<u>Salud y educación primaria:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 6,2.
<u>Educación superior y capacitación:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 5,1.	<u>Eficiencia del mercado de bienes:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 4,4.
<u>Eficiencia del mercado laboral:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 4,2.	<u>Desarrollo del mercado financiero:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 4,4.
<u>Preparación tecnológica:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 4,9.	<u>Tamaño del mercado:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 3,5.
<u>Innovación:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 3,7.	<u>Sofisticación de negocios:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 4,5.
Factores más problemáticos para hacer negocios:	
<u>Inestabilidad política:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 3,7.	<u>Tasas de impuestos:</u> Para 2017 tuvo una puntuación de 10,4.
<u>Regulaciones laborales restrictivas:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 9,0.	<u>Corrupción:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 4,5.
<u>Acceso a financiación:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 9,3.	<u>Regulaciones de moneda extranjera:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 1,1.
<u>Inflación:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 1,6.	<u>Suministro inadecuado de infraestructura:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 18,4.
<u>Burocracia gubernamental ineficiente:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 23,1.	<u>Regulaciones fiscales:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 7,5.
<u>Crimen y robo:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 1,4.	<u>Fuerza de trabajo inadecuadamente educada:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 3,8.
<u>Inestabilidad del gobierno:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 0,7.	<u>Capacidad insuficiente para innovar:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 3,6.
<u>Mala ética laboral:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 1,8.	<u>Mala salud pública:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 0,0.

Tabla 3.3.1.3: Indicadores microeconómicos Costa Rica

Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado. Fuentes: World Economic Forum, Banco Mundial

De la anterior tabla se puede apreciar que Costa Rica tiene graves problemas de ineficiencia de gobierno, inadecuada infraestructura, altas tasas de impuestos, acceso al financiamiento y regulaciones laborales restrictivas. Lo mencionado supone un gran riesgo para las PYMES del país, así como para las posibles PYMES que deseen incursionar en el mercado de aquel país; a esto debe añadirse lo que se indica en el reporte de Estado de situación de las PYME en Costa Rica del año 2016, elaborado por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio, donde se indica que la producción de PYMES del sector madera no ha sido favorable como en períodos anteriores.

Se continúa mencionando que la aplicación tecnológica de estas industrias ha sido uno de los varios factores para que no se eleven sus atributos en cuanto a la producción nacional, siendo las más afectadas las pequeñas empresas; adicional a esta cuestión se habla que este sector es el que más empleo atrae 77.462 personas. Como conclusión aluden que este sector y el agrícola solo supone un 6% de participación de mercado estatal puesto que no se está favoreciendo de mejor manera al valor agregado nacional (Ministerio de Economía, Industria y Comercio, 2017).

- **Nicaragua:**

<u>Apertura de nuevos mercados:</u> Para el 2017 se asignó un puntaje de 3 puntos.	<u>Índice de competitividad global:</u> Para el 2017 fue de 56,43.
<u>Facilidad de hacer negocios (doing business):</u> En 2017 tuvo un puntaje de 55,64.	
12 pilares:	
<u>Instituciones:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 3,2.	<u>Infraestructura:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 3,6.
<u>Entorno macroeconómico:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 5,1.	<u>Salud y educación primaria:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 5,5.
<u>Educación superior y capacitación:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 3,4.	<u>Eficiencia del mercado de bienes:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 3,9.
<u>Eficiencia del mercado laboral:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 3,9.	<u>Desarrollo del mercado financiero:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 3,6.
<u>Preparación tecnológica:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 3,1.	<u>Tamaño del mercado:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 3,0.
<u>Innovación:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 2,5.	<u>Sofisticación de negocios:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 3,2.
Factores más problemáticos para hacer negocios:	
<u>Inestabilidad política:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 8,7.	<u>Tasas de impuestos:</u> Para 2017 tuvo una puntuación de 6,7.
<u>Regulaciones laborales restrictivas:</u>	<u>Corrupción:</u>

Para 2017 tuvo un puntaje de 2,7.	Para 2017 tuvo un puntaje de 15,7.
<u>Acceso a financiación:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 8,6.	<u>Regulaciones de moneda extranjera:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 0,4.
<u>Inflación:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 0,6.	<u>Suministro inadecuado de infraestructura:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 7,6.
<u>Burocracia gubernamental ineficiente:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 19,1.	<u>Regulaciones fiscales:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 3,6.
<u>Crimen y robo:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 1,0.	<u>Fuerza de trabajo inadecuadamente educada:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 9,8.
<u>Inestabilidad del gobierno:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 3,4.	<u>Capacidad insuficiente para innovar:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 6,5.
<u>Mala ética laboral:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 3,4.	<u>Mala salud pública:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 2,2.

Tabla 3.3.1.4: Indicadores microeconómicos Nicaragua

(Elaborado por Brito y Maldonado. Fuentes: World Economic Forum, Banco Mundial)

De la anterior tabla se puede conocer que los mayores problemas de Nicaragua son ineficiencia burocrática, corrupción, inadecuada fuerza de trabajo, inestabilidad política y acceso al financiamiento; y es que el país actualmente atraviesa una dura tensión gubernamental en todos sus sectores, golpeando al bolsillo de los habitantes y generando una lucha constante contra una pobreza que lastimosamente tiende a acrecentarse.

La Asociación de Productores y Exportadores de Nicaragua (APEN) considera que le mayor reto para que sus PYMES logren salir del “socavón” en el que se encuentran radica en implementar la innovación que hace falta a sus empresas para que puedan combatir el “estado de pobreza” e incentivar a los nuevos compradores a que participen en la actividad comercial (Asociación de Productores y Exportadores de Nicaragua, 2016). Además, de manera similar, el Consejo Superior de la Empresa Privada de Nicaragua (COSEP) indica, que sobre la situación de las PYMES del país, son vertientes de un problema de dimensión y capacidades y por eso cientos de miles de pequeñas empresas, de entre las cuales hay muchas madereras, no pueden desarrollarse en un inadecuado entorno (Centeno Caffarena).

- **Perú:**

<u>Apertura de nuevos mercados:</u> Para el 2017 se asignó un puntaje de 6 puntos.	<u>Índice de competitividad global:</u> Para el 2017 fue de 60,29.
<u>Facilidad de hacer negocios (doing business):</u> En 2017 tuvo un puntaje de 68,83.	
12 pilares:	
<u>Instituciones:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 3,2.	<u>Infraestructura:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 3,8.
<u>Entorno macroeconómico:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 5,4.	<u>Salud y educación primaria:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 5,4.
<u>Educación superior y capacitación:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 4,1.	<u>Eficiencia del mercado de bienes:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 4,3.
<u>Eficiencia del mercado laboral:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 4,3.	<u>Desarrollo del mercado financiero:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 4,5.
<u>Preparación tecnológica:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 3,7.	<u>Tamaño del mercado:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 4,5.
<u>Innovación:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 2,8.	<u>Sofisticación de negocios:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 3,8.
Factores más problemáticos para hacer negocios:	
<u>Inestabilidad política:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 3,2.	<u>Tasas de impuestos:</u> Para 2017 tuvo una puntuación de 10,0.
<u>Regulaciones laborales restrictivas:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 8,3.	<u>Corrupción:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 18,0.
<u>Acceso a financiación:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 5,5.	<u>Regulaciones de moneda extranjera:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 0,1.
<u>Inflación:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 1,0.	<u>Suministro inadecuado de infraestructura:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 8,8.
<u>Burocracia gubernamental ineficiente:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 13,9.	<u>Regulaciones fiscales:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 4,8.
<u>Crimen y robo:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 8,0.	<u>Fuerza de trabajo inadecuadamente educada:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 6,8.
<u>Inestabilidad del gobierno:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 3,8.	<u>Capacidad insuficiente para innovar:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 3,3.
<u>Mala ética laboral:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 3,7.	<u>Mala salud pública:</u> Para 2017 tuvo un puntaje de 0,8.

Tabla 3.3.1.5: Indicadores microeconómicos Perú

Elaborado por Brito y Maldonado. Fuentes: World Economic Forum, Banco Mundial

Sobre Perú se deben indicar ciertos paréntesis o motivos por los cuales, al igual que Costa Rica y Nicaragua, no fueron seleccionados para poder servir como el mejor país modelo de desarrollo económico para Ecuador. En primer lugar, la apertura de nuevos mercados no es la mejor de la región y esto se debe a que las empresas se sienten amenazadas ante la entrada de nuevos productos extranjeros. En segundo lugar, si bien el sector PYME aporta al 42% de la producción nacional, involucra a muchas empresas que siguen un modelo de acumulación que después es vertido hacia el órgano que controla el Ministerio de la Producción.

En tercer lugar, observando la realidad nacional, Edgar Alva en una tesis científica, realiza un aporte donde se indica que factores de gestión (demora en pago de clientes, falta de experiencia en contratos, falta de experiencia en líneas de trabajo, uso paupérrimo en técnicas de gestión de proyectos y reemplazo de nivel clave), factores financieros (fluctuación en costos de material de manufacturas que involucren procesos con madera, bajo margen de ganancia por la gran competencia, dependencia de bancos para financiamiento y altos intereses, contratos ganados al precio más bajo y caída en la economía nacional) y factores externos (cierre, limitaciones y políticas de los bancos, limitaciones en importación para materia prima, mal clima para deforestación y desastres naturales) están permitiendo el fracaso de muchas MIPYMES del país, ya que las características hacen que muchas empresas al mediano plazo no prosperen (Alva, 2017).

Finalmente, por todo lo antes descrito se recalca la intención de tener como país modelo seleccionado o país que comparte la más alta tendencia con las MIPYMES madereras de Ecuador al país de Colombia, pues nuevamente este es el que presenta el modelo de desarrollo económico más similar a Ecuador.

3.4. Análisis de desempeño de PYMES exitosas en el país seleccionado

1 500 000 millones es la cantidad de PYMES que hasta finales de 2017 estaban registradas por los datos de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras). La “LeyMipyme” de Colombia es la que establece los estándares a los que todas aquellas empresas deben estar sujetadas para el correcto cumplimiento de sus actividades legales, así como se indican los beneficios a los que se encuentran sujetos los cientos de miles sociedades que abarcan el 80% del empleo en el país (Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, 2018).

Un caso en el que se puede observar como el desempeño de las PYMES se busca incrementar para beneficio del país es aquel otorgado mediante las líneas de crédito preferentes para la inversión, programas de apoyo al crecimiento y la innovación, entre otros, que con la otra finalidad de crear un foco de fortalecimiento para nuevos programas de desarrollo empresarial de las PYMES colombianas, se busca mejorar las vías innovativas y mejorar la productividad y afrontar el reto del crecimiento que, según varias fuentes, tiene una decaída pasado los 5 años de funcionamiento de una empresa (Sabogal, 2018).

Si hondamos en el marco de los negocios internacionales para el país se debe indicar que, si bien es cierto que las PYMES representan la más alta fuente para el empleo, no representa la más alta para las exportaciones de Colombia. Analistas dicen que PYMES se vean representadas solo por un aporte de 5% para la exportación es un fallo que se debe cambiar. Adicional, se indica que 531 grandes empresas aportaron a aquel 95% restante debido a que estas no trabajan con exportaciones no tradicionales (Revista Dinero, 2017).

Se evidencia que para las PYMES el establecer negocios con compradores del exterior se ve limitado por la competencia externa y las intenciones que tienen los potenciales clientes para comprar los mejores productos a los mejores vendedores. Las salidas que proponen concedores del tema, así como las instituciones colombianas que velan por este tema tiene que ver en el aumento de sus inversiones, que se refleje su “desempeño empresarial” obteniendo cifras positivas que encaminen a una mayor productividad. Estas opciones se pueden maximizar gracias al repetitivo discurso de adquirir financiamiento.

El problema que se puede identificar es que todo se promueve a que se adquiera endeudamiento, se está creando y generalizando una cultura que indica que si una PYME colombiana quiere éxito o mejora tanto local como internacional se ve en la obligación de acudir a una institución bancaria, adquirir financiamiento y poner en marcha su plan de mejora o “retorno al mercado de clientes”. No se deja de lado el aprovechar al capital humano o innovación en todas las áreas, pero estas continuaran endebles si no se cuenta con el financiamiento adecuado que permita a una PYME progresar.

Dado los hechos, las PYMES exitosas del país son las que han podido crecer gracias al financiamiento o crecer gracias a su buen manejo de capital económico. Si bien no existe la fórmula para que una PYME sea perfecta o alcance sus objetivos, sí existen vías en que se pueden lograr los objetivos de sostenimiento, crecimiento económico/ventas o de mejora continua, y estos se ven traducidos en la necesidad o el paso de contar con mejores recursos económicos para el progreso empresarial. Nuevamente este discurso es el que ha llevado a que muchos consideren como este paso algo esencial que toda PYME debe considerar para el éxito.

3.5. Conclusiones del capítulo

En este capítulo se pudo analizar la realidad de todos los países latinoamericanos para poder compararlos al país modelo de Ecuador en aras de encontrar cuál es el mejor país piloto o que presenta el mayor modelo de desarrollo económico similar al nuestro. Si bien se tenía otras 3 opciones como son Costa Rica, Nicaragua y Perú, Colombia demostró ser el país ideal para este estudio debido a que existen muchos incentivos provenientes de fuentes privadas como la banca privada, publicitadas por ministerios de gobierno para la inserción de mejores niveles de innovación que afronten el problema de la muerte anunciada que sufrían las PYMES colombianas hasta 2014. Además, se promueve el endeudamiento de MIPYMES donde se elaboran planes de mejora para acaparar nuevos mercados de clientes. Colombia presenta un modelo que genera emprendimiento que es alcanzable al presentar un potencial de un 80% del empleo localizado en las distintas PYMES que lo que buscan es maximizar la innovación y romper el esquema de la muerte prematura de 5 años para las empresas de aquel país.

Lo que se procederá a continuación es a identificar a las “mejores empresas” PYMES exportadoras de madera y sus derivados de Colombia para encontrar las brechas que nos ayuden a determinar cuáles son los aspectos que han llevado a dichas empresas a la internacionalización de los productos y a que el sector madera en particular siga creciendo y aportando al país.

Capítulo 4. Análisis de las brechas de las mejores prácticas de las MIPYMES modelos a nivel internacional y de las MIPYMES locales.

4.1. Introducción del capítulo

En este último capítulo se procede a buscar una base de datos de empresas madereras que participan en el comercio de exportaciones en Colombia. En un inicio se pretendía analizar y contar con la participación de alrededor de 10 empresas que se escogerían mediante un análisis donde se encuentre las mejores actividades modelo que nos pueda ayudar a determinar las brechas entre estas empresas y las ecuatorianas. Por limitaciones en el manejo de la información procedimos a contactar a las distintas empresas vía correo electrónico donde se expuso la orientación de esta investigación, sus propósitos y su gestión, posteriormente se realizó llamadas telefónicas para continuar con el cometido de este estudio. Finalmente se receiptó contestaciones de empresas y con esta se procedió a indicar lo que viene a continuación.

4.2. Información general de las empresas seleccionadas

Las siguientes empresas fueron contactadas como motivo de la investigación:

Empresas:	Tamaño:	Actividades:
Aerogroup – FELOT S.A.	Mediana Empresa	Fabricación de muebles para oficina
Rey Muebles	Pequeña Empresa	Fabricación de muebles
Bosquema S.A.S.	Pequeña Empresa	Fabricación de muebles
Malagana Design	Micro Empresa	Diseño y manufactura de muebles contemporáneos en madera y materiales afines
Casanare Maderas S.A.S.	Micro Empresa	Fabricación de muebles transformación, industrialización de maderas finas y ordinarias, secado de maderas y carpintería en general
Decormaderas International Ltda.	Pequeña Empresa	Fabricación de muebles para hogar y oficina
Scanform S.A.	Pequeña Empresa	Fabricación de muebles para hogar y oficina
Formas Modulares S.A.	Pequeña Empresa	Fabricación de muebles para hogar y oficina, instalación de cableado para mobiliarios
Compumuebles	Pequeña Empresa	Fabricación de muebles para hogar y oficina, instalación de cableado para mobiliarios

Especimaderas	Pequeña Empresa	Fabricación de muebles para hogar y oficina
Amplex de Colombia S.A.S.	Pequeña Empresa	Fabricación de muebles para oficina
Muebles RTA	Pequeña Empresa	Fabricación de muebles para hogar y oficina
Industria de Muebles del Valle S.A.	Mediana Empresa	Fabricación de muebles para oficina
Ducon S.A.	Mediana Empresa	Fabricación de muebles para hogar y oficina
Maderables Ltda.	Pequeña Empresa	Fabricación de muebles
Muebles y Montajes S.A.S.	Pequeña Empresa	Fabricación de muebles para hogar y oficina
Maderas y Terminados EU	Pequeña Empresa	Fabricación de muebles para oficina
Madera&Arte Industrial	Pequeña Empresa	Fabricación de muebles
Muebles & Co.	Pequeña Empresa	Fabricación de muebles

Tabla 4.2.1: Empresas colombianas seleccionadas

Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado. Fuentes: Páginas web de las distintas empresas y RUES

4.3. Modelo de entrevista sobre los FCE hacia PYMES del sector madera de Colombia

La entrevista tiene como objetivo conocer cómo se desempeñan las empresas contactadas en cuanto a los diferentes procesos internos de las 4 áreas importantes de toda organización, para conocer su desempeño en cuanto a los FCE previamente seleccionados con el fin de comparar resultados contra las empresas madereras del cantón Cuenca y observar la existencia de una necesidad de eliminar, cambiar o aplicar procesos que permitan la internacionalización de las empresas Azuayas.

Modelo de la entrevista sobre FCE hacia PYMES madereras de Colombia:

Las siguientes preguntas han sido elaboradas de forma sencilla para obtener respuestas rápidas y ser contestadas en menos de 4 minutos; basadas en niveles de aceptación y/o importancia. Puede marcar con una X al costado derecho de la que considere sea (o sean) la (las) opción (es) más adecuada (s) a la realidad de su empresa, o puede hacerlo subrayando con cualquier color.

1. **¿Considera usted que el plan estratégico/indicadores de gestión es un factor fundamental que ha contribuido al éxito internacional de su empresa?**
 - Sin importancia

- De poca importancia
- Moderadamente importante
- Importante
- Muy importante

2. ¿Considera que la capacitación y entrenamiento del personal de trabajo ha sido un factor indispensable para el éxito de su empresa (refiriéndose a capacitación en el ámbito de actualización de conocimientos y/o manejo de nueva tecnología o maquinaria)?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Indeciso
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

3. ¿Su empresa observa a la calidad como proceso, al momento de elaborar los productos, como parte importante para el rendimiento internacional de la misma?

- Sin importancia
- De poca importancia
- Moderadamente importante
- Importante
- Muy importante

¿Considera que la calidad como producto otorga un valor agregado que permite una mejor internacionalización de la empresa?

- Sin importancia
- De poca importancia
- Moderadamente importante
- Importante
- Muy importante

4. ¿Las certificaciones o normas de calidad que respaldan a un producto son o han sido un pilar fundamental para la internacionalización de productos de la empresa?

- Sin importancia
- De poca importancia
- Moderadamente importante
- Importante
- Muy importante

¿Cuál/es de estos factores considera debe contar una empresa para la correcta internacionalización?

- Patente de productos

- Registro de marca
- Permisos de funcionamiento
- Registro de la empresa

5. ¿Considera que al contar con un departamento de comercio exterior en la empresa se ha contribuido al mejoramiento o al éxito de la empresa en el ámbito internacional?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni en desacuerdo, ni en acuerdo (indeciso)
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

6. ¿Considera que el contar con un departamento de financiación ya sea para proyectos, infraestructura, tecnología, etc., ha contribuido a la internacionalización de la empresa?

- Sin importancia
- De poca importancia
- Moderadamente importante
- Importante
- Muy importante

¿Hacia dónde se dirigen los mayores esfuerzos de financiación? (Puede marcar más de una opción)

- Nuevos proyectos
- Publicidad
- Capacitación
- Infraestructura
- Mejora continua

7. ¿Considera usted que la diversificación de productos ha contribuido al éxito de la internacionalización de la empresa?

- Sin importancia
- De poca importancia
- Moderadamente importante
- Importante
- Muy importante

8. ¿Considera usted que la diversificación de procesos ha contribuido al éxito de la internacionalización de la empresa?

- Sin importancia
- De poca importancia
- Moderadamente importante
- Importante
- Muy importante

¿Dado el tipo de sector, considera usted que el valor agregado debe orientarse hacia los productos, procesos o ambos como parte de un proceso de diversificación?

- Productos
- Procesos
- Ambos

**9. ¿Qué opina sobre la premisa “más maquinas, menos recurso humano”?
¿Considera importante la tendencia de automatización de procesos dentro del sector?**

- Si
- No

Observaciones:

.....
.....

10. ¿La empresa cuenta con un sistema de control de proveedores?

- Si
- No

¿Existe un canal específico de distribución por el cual la empresa adquiere un mayor desempeño en el proceso de exportación?

- Directo
- Detallista
- Distribuidor
- Broker

11. ¿La empresa mira a la responsabilidad ambiental como parte de una política proactiva o la observa como parte de una práctica regulatoria que debe ser adoptada por obligación dentro del sector?

- Actividad proactiva
- Actividad regulatoria/normativa

¿Considera esta práctica importante para el éxito internacional de la empresa?

- Si
- No

12. ¿Considera que una fuerte inversión en marketing es importante para que las empresas crezcan en este sector?

- Sin importancia
- De poca importancia

- Moderadamente importante
- Importante
- Muy importante

¿El departamento de marketing debe orientar los esfuerzos principalmente en lo local o los invierten netamente en lo internacional?

- Enfocarse en lo local
- Enfocarse en lo internacional

13. Dado el tipo de sector, ¿en qué área debe enfocarse la mayoría de esfuerzos por parte de la mano de obra?

- Administrativo
- Financiero
- Comercial/Ventas
- Productivo

¿Existe un número predeterminado de mano de obra para que haya eficiencia de la empresa a nivel internacional?

.....

14. Enfocándose en el sector de la madera, ¿cuál/es de los siguientes FCE considera importante para una internacionalización de la empresa? (Señale con una X)

FCE:	Muy importante:	Importante:	Moderadamente importante:	De poca importancia:	Sin importancia:
Plan estratégico/ indicadores de gestión					
Capacitación					
Calidad en los procesos					
Certificaciones y normas					
Programa/ departamento de comercio exterior					
Contar con rentabilidad (financiación)					
Presentar diversificación de productos y procesos					
Presentar valor agregado					
Procesos industrializados					
Proveedores					
Manejo ambiental					
Marketing					
Canal de distribución					

Servicio al cliente					
Tiempo de respuesta					
Infraestructura de apoyo					
Disponibilidad de mano de obra					
Funcionamiento legal					

Se procedió a contactar a 3 empresas colombianas vía telefónica y web donde se les pidió su colaboración en aras de concretar esta investigación. A continuación se presenta información general de cada una de ellas.

– **Rey Muebles**

Una empresa que nació hace más de 20 años y que desde aquel entonces se dedica a la fabricación y comercialización de distintos muebles para el hogar, para la oficina y además de realizar otras manufacturas de madera. Gracias a su experiencia, se pudieron consolidar en el mercado nacional e inclusive poder llegar hasta el mercado venezolano.

De la contestación recibida al correo institucional, se nos indicó que, si bien la característica de ser PYME permite una mejor relación entre el cliente y la empresa, la sobredemanda de empresas madereras ocasiona una alta competencia haciendo que clientes prefieran a empresas más conocidas o a las más recomendadas. A su vez, esto afecta a la exportación hacia otros países ya que por motivos similares, cliente foráneos buscan a las empresas con mayores oportunidades de catálogo y de renombre.

En la página del Registro Único Empresarial de Colombia (RUES) se obtiene información para conocer que la empresa se acoge a la Cámara de Comercio de Cucuta; se constituyó con la matrícula empresarial en el año 2005, (fecha de inicio de actividades legales), renovando su concesión a inicios del año 2018. Se considera a la empresa con el tipo de Sociedad Comercial y con tipo de organización de Establecimiento de Comercio. Como dato adicional, se indica que Rey Muebles cuenta actualmente con 13 empleados, siendo su representante legal el Sr. José Duarte (Rey Muebles, s.f.).

– **Muebles y Montajes**

Es una empresa que se dedica a la fabricación y comercialización de mobiliarios en madera y metal cumpliendo con los estándares de calidad. La empresa busca consolidarse dentro de las 3 empresas de abastecimiento en el mercado local dentro del sector de mobiliarios para grandes superficies y empresas de retail (Muebles y Montajes, s.f.).

Al contactarse vía correo electrónico y por medio de una llamada telefónica con el gerente general de Muebles y Montajes el Sr. Julio Cesar Cruz, se averiguó con más profundidad de que trata la empresa y su actividad comercial. Entre la información que se obtuvo es que la empresa cuenta con una sede en Panamá para continuar con sus operaciones comerciales, además de contar con un servicio personalizado que se acopla a los gustos de los clientes.

En la página del Registro único Empresarial de Colombia (RUES), la empresa Muebles y Montajes se acoge a la cámara de comercio de Bogotá con número de matrícula 1818437, la empresa se matriculó en el año 2008 y se renovó dicha matrícula en el mes de abril del 2018. Se le considera a la empresa con el tipo de sociedad comercial y el tipo de organización de establecimiento de comercio (RUES, s.f.). (La transcripción textual de la conversación sostenida con un representante de esta empresa se encuentra en el Anexo 2.

– **Amplex de Colombia**

Una empresa que cuenta con más de 15 años de experiencia como establecimiento de venta de muebles. Según el RUES, se indica que empezaron a constituirse con sus actividades desde 1999. En la actualidad cuentan con 18 empleados y se especializan en una altísima variedad de muebles de oficina para cualquier ambiente.

La empresa como tal se consolidó en 2007, donde se pudo adquirir una planta de fabricación donde 3 años después implementaron una completa industrialización que les permitió conseguir mejores resultados de calidad e innovación. Cabe mencionar que Amplex también trabaja con proyectos mobiliarios de oficina que cada cierto tiempo los van renovando (AMPLEX, s.f.).

4.4. Análisis de FCE de empresas modelo y nacionales. Búsqueda de similitudes y diferencias entre las MIPYMES locales y MIPYMES internacionales

Como se ha explicado a lo largo de este proyecto de investigación, el conocer cómo observa el sector maderero de Colombia a los FCE es clave para entender cuál es la situación de las MIPYMES del mismo sector en el caso ecuatoriano, y porque estas no pueden llegar a la correcta internacionalización. Nuevamente se recalca que los FCE seleccionados permiten encontrar similitudes o diferencias entre empresas del país modelo y las empresas del país sujeto de estudio.

La entrevista se la realizó con preguntas de opción múltiple como una manera para agilizar respuestas y buscar que estas sean concisas, entendibles e ideales para conocer si existe una tendencia que define al tipo de brecha que será expuesto más adelante. Por ahora se limitará a describir, mediante la afirmación o negación, a las respuestas sobre las preguntas realizadas en la entrevista presentada anteriormente y que se obtuvo por parte de las empresas para después observar y determinar a los FCE que han permitido que ciertas PYMES madereras de Colombia hayan tenido éxito para la internacionalización. A su vez estas pueden servir como guía para conocer cuáles serían las brechas de desempeño actual de las empresas ecuatorianas (prácticas de la empresa colombiana que nos pueden ayudar para beneficio de la empresa ecuatoriana).

Tratando de buscar un “factor común” sobre las percepciones de FCE entre las empresas madereras de Cuenca para saber si existe o no aquel FCE expuesto, se tiene lo siguiente:

Las empresas Vitefama y Diserval:

FCE	Vitefama	Diserval
Plan estratégico/Indicadores de gestión	SI	SI*
Capacitación y entrenamiento	SI	SI
Calidad como proceso	NO*	NO*
Calidad como producto	SI*	SI*
Certificaciones o normas para la exportación	NO	NO
Departamento de comercio exterior	SI	SI
Departamento financiero	SI	NO
Diversificación de productos	NO	NO
Diversificación de procesos	NO	NO
Industrialización	SI	SI
Sistema de proveedores	SI	SI
Responsabilidad ambiental	SI	SI
Marketing	SI	SI

Tabla 4.3.1: FCE de las empresas cuencanas

Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado

(*empresa tiene en cuenta aquel FCE pero de manera incipiente)

De la anterior tabla se puede apreciar las percepciones de las 2 empresas evaluadas de acuerdo a la información recatada a lo largo de esta investigación.

Se procederá a realizar una gráfica de tendencia con la información del sector maderero de las empresas cuencanas (Siendo lo que si se tiene el número 2 y lo que no se tiene el numero 1):

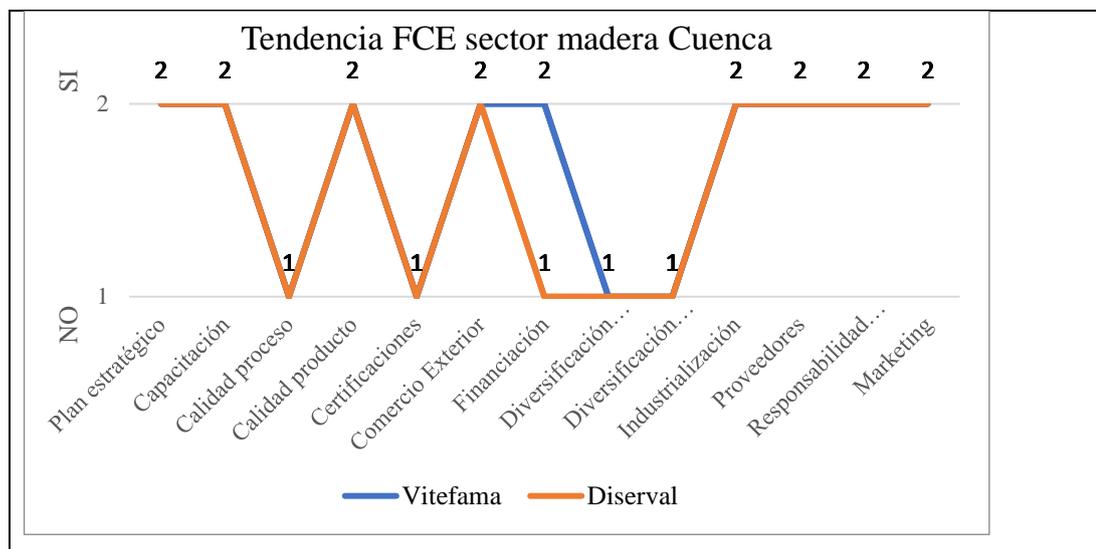


Gráfico 4.3.1: Tendencias del sector madera de Cuenca
Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado

Del gráfico anterior se obtiene la tendencia de las 2 empresas cuencanas en cuanto a los FCE del sector, para apreciar cómo se asemejan y diferencian las empresas en cuanto a la apreciación de los FCE seleccionados. Se observa que existe semejanza en cuanto a que las empresas cuencanas consideran a la calidad como proceso, a las certificaciones, al financiamiento y a la diversificación como aspectos no importantes para su éxito local. La diferencia destacable recae en la apreciación que tiene Vitefama en cuanto a considerar importante el contar con un departamento de financiación, así como el no contar con una diversificación de productos, pues ellos consideran no es clave dentro del sector.

Nuevamente buscando el factor común de empresas ecuatorianas y colombianas ya que se va a comparar las tendencias de los FCE y con el propósito de analizar las brechas entre empresas modelo y las sujeto de estudio, se tiene:

Las empresas Rey Muebles, Muebles y Montajes y Amplex Colombia:

Preguntas	Rey Muebles	Muebles y Montajes	Amplex Colombia
Plan estratégico/Indicadores de gestión	SI	SI	SI
Capacitación y entrenamiento	SI	SI	SI
Calidad como proceso	NO	SI	SI
Calidad como producto	SI	SI	SI
Certificaciones o normas	SI	SI	SI
Departamento de comercio exterior	SI	NO	NO
Departamento financiero	SI	NO	SI
Diversificación de productos	SI	SI	SI
Diversificación de procesos	NO	NO	SI
Industrialización	SI	NO	SI
Sistema de proveedores	SI	NO	SI
Responsabilidad ambiental	SI	NO	SI
Marketing	NO	SI*	SI

Tabla 4.3.2: FCE de las empresas colombianas

(Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado)

(*empresa tiene en cuenta aquel FCE pero de manera incipiente).

Con la información obtenida de las empresas colombianas se graficará una curva de tendencia para analizar cómo las 3 empresas observan a sus FCE y cuáles de estos les han permitido la internacionalización, para después compararlos contra los FCE de empresas ecuatorianas.

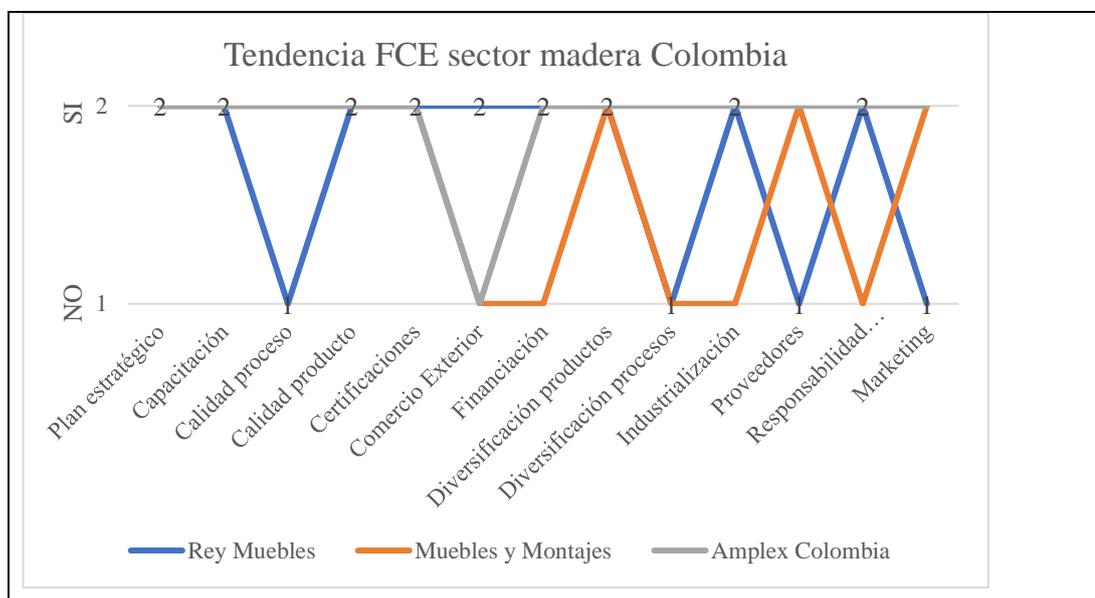


Gráfico 4.3.2: Tendencias del sector madera de Colombia

Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado

4.5. Establecimiento de brechas existentes entre las MIPYMES locales e internacionales

Tomando en cuenta la información de las empresas se puede empezar a abordar el tema de las brechas del benchmarking para observar cómo se manejan las operaciones internas de las compañías ecuatorianas e identificar el tipo de brecha competitiva que existe contra las colombianas del sector. Como primer paso se va a indicar la teoría que argumenta a las brechas, así como exponer sus tipos para conocer cuál es la realidad entre las MIPYMES madereras de Ecuador y las de Colombia. Como paso final se elaborará un pequeño plan de mejora para que MIPYMES ecuatorianas puedan cubrir las brechas encontradas y llegar a la internacionalización.

Las brechas del benchmarking como lo define Gregory H. Watson son “la o las diferencia(s) en el desempeño de la o las empresas, que se detecta a través del estudio comparativo de benchmarking para una actividad/sector en particular para así conocer la ventaja que tiene una o ciertas empresas sobre otras compañías del sector” (Watson, 1995).

Antes de analizar los resultados obtenidos los FCE de las empresas colombianas, se analizará si las brechas que se presentan son positivas, negativas o con operaciones en paridad. Las positivas aluden a que las prácticas realizadas por las empresas estudiadas (en este caso de investigación las ecuatorianas) son mejores a las realizadas por las empresas modelo (las colombianas). Las negativas indican que las prácticas realizadas por las empresas colombianas son mejores que las empresas ecuatorianas. Finalmente, las de operaciones en paridad, como su nombre lo indica, sugieren que las prácticas tanto de empresas ecuatorianas como de las colombianas son similares, concluyendo que no hay diferencias importantes (Camp, 2007).

Del gráfico 4.3.1. y del gráfico 4.3.2. contrastando con la información de los “factores comunes” e indicadores de FCE de las 2 empresas madereras de Cuenca se tiene la siguiente gráfica de información sobre el tipo de comportamiento de la brecha competitiva:

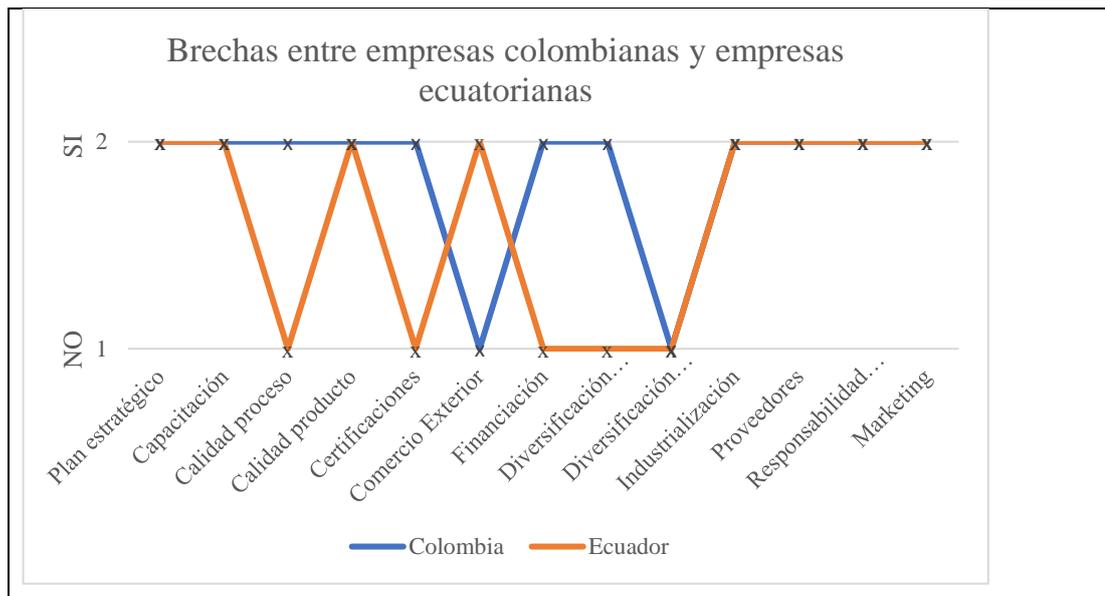


Gráfico 4.4.1: Identificación de brechas entre las MIPYMES de Cuenca y Colombia
Elaborado por: Carlos Brito y Josué Maldonado

De la anterior tabla se puede elaborar la siguiente explicación sobre percepción de los procesos internos de las empresas ecuatorianas comparándolas con las empresas colombianas en cuanto a las 4 áreas:

- **Administrativo:**

- Se evidencia que el factor de capacitación les ha permitido triunfar a las empresas ecuatorianas del sector;
- Se observa que la capacitación es un tema que las empresas ecuatorianas del sector si toman muy en cuenta;
- Si bien las empresas cuencanas cuentan con departamentos no especializados para el comercio exterior, las empresas colombianas (en su mayoría) no las tienen y sin embargo eso no es impedimento para la exportación, ya que lo pueden hacer mediante una tercerizadora de confianza.
- En sí, la existencia de una organización formal (organigrama) es casi similar entre empresas de ambos países.

- **Financiero:**

- Las empresas colombianas han tenido una mejor acogida por parte de los clientes del sector maderero, porque se enfocan en usar la existencia de redes de financiamiento como parte de los parámetros de calificación que se toman en cuenta por parte de las instituciones financieras para aprobar

nuevos proyectos que constantemente los actualizan, con la finalidad de acomodarse ante las nuevas necesidades de los compradores y las nuevas tendencias. Las empresas cuencanas deben saber que el sector tradicional de la madera también cambia y se debe invertir para llegar a aquellas nuevas tendencias.

- En Colombia la financiación es clave para el propósito de actividades de innovación y mejora continua, ya que la banca privada ofrece varias opciones para acceder a líneas el financiamiento como parte del plan de mejora hacia las MIPYMES colombianas.

- **Productivo:**

- Se conoce que las empresas ecuatorianas no se preocupan por la calidad como proceso y esto no les permite la internacionalización;
- Se indica que la calidad como producto es importante para que las empresas ecuatorianas alcancen la mejora;
- El indicador de certificaciones y normas para la exportación no es el fuerte de las empresas ecuatorianas, ya que se indicó a lo largo de este estudio que cuentan con normas y certificaciones para lo nacional (y de manera incipiente) pero no se concentran en conseguir certificaciones para poder exportar a otros destinos;
- La diversificación de productos es el fuerte de las empresas colombianas, y es que este indicador se entrelaza en la manera que llevan su financiación y precisamente en esto fallan las empresas de Ecuador;
- La diversificación de los procesos no se observa como algo clave para conseguir la mejora, este es el caso de empresa colombianas que tienen muchos de sus procesos automatizados y solo se enfocan en cambiar el resultado final en caso que no cumpla con el estándar adecuado;
- Tanto las empresas colombianas como las cuencanas están conscientes que la industrialización es algo esencial del sector, no solo para llegar a producir en grandes cantidades, sino para abaratar costos de mano de obra y conseguir resultados más técnicos u específicos;
- Contar con un sistema de proveedores es un aspecto que las empresas ecuatorianas si han tendido en cuenta dentro de sus procesos internos, y como se puede apreciar de la gráfica de tendencias, si es un factor que les puede permitir una mejor internacionalización;

- La gestión de responsabilidad ambiental es algo casi esencial para cualquier sector que se desempeñe en tiempos actuales, esto siempre constituye una práctica ética para continuar mejorando nuestro ambiente y el próximo para demás generaciones.
- **Ventas:**
 - Finalmente el marketing, quizá, es el indicador más subjetivo, ya que pudimos conocer que ciertas empresas que han llegado a internacionalizarse no cuentan ni con la más mínima campaña de marketing, sino, solo de los comentarios de los clientes y la publicidad externa que viene de instituciones del gobierno para recomendar sus productos (como de ciertas empresas colombianas). Si bien es un FCE clave para el sector, las empresas que quieran llegar a maximizar sus ventas sí deben aprovechar mejores esfuerzos en este indicador.

Como resultado, las MIPYMES madereras de Cuenca y MIPYMES del Azuay carecen de: control de calidad en los procesos; certificaciones y normas para la exportación, financiamiento, diversificación de productos. También se enfocan mucho en un departamento de comercio exterior que se pudo evidenciar no es completamente necesario para poder exportar.

4.6. Propuesta de un plan de mejora para la internacionalización de las MIPYMES locales

Para finalizar, se indicarán ciertas recomendaciones que pudieran servir como un plan de mejora para que las empresas cuencanas lleguen a la mejora continua, como objetivo del benchmarking, y pudieran despegar hacia la internacionalización para que el sector de la madera cuencana y el sector económico del país puedan ver mejoras y beneficios para todos en aras hacia una mejor competitividad global y más justa:

1. Sobre el área administrativa:

- Se recomienda crear un departamento interno destinado al control de la calidad, para que “sirva de reemplazo” a una sola persona que se encargaba de realizar dicha tarea. Con esto se mejora la eficiencia de los procesos productivos apostando por una mejor calidad. Como ejemplos de las fases que este departamento cumpliría podrían estar:

- Evaluar y planificar (proyectos, objetivos, resultados, inventario de factores que intervienen en la producción o inputs, condiciones, medidas para revertir fracasos);
 - Documentar su nuevo sistema de calidad con manuales, procedimientos, instructivos, registros, políticas, planes;
 - Auditar el sistema semanalmente y;
 - Observar el nuevo comportamiento de la cadena de calidad donde se identifiquen errores o desperdicios y corregirlos inmediatamente.
- En cuanto al departamento de comercio exterior:
 - Se deben establecer reuniones entre los directivos de las MIPYMES para determinar si de verdad se justificó la creación de este departamento observando lo que se planeó como objetivos para el largo plazo;
 - En caso de que continúe se debe tratar de que la logística nacional también evolucione hacia una internacional y que esta sea más participe dentro de este departamento;
 - Se debe conocer ¿cuánto personal debo invertir en este departamento?;
 - En caso de que se elimine se debe conocer sobre las distintas empresas tercerizadoras que realizan el proceso de envío de productos hacia otros países.

2. Sobre el área financiera:

- Cabe la posibilidad de crear un departamento solo para esta función;
- Se debe, con anticipación, prever gastos para así conocer la posibilidad de invertir en nuevos proyectos;
- Se debe crear un plan para el mediano plazo donde se espere alcanzar un hito de ahorros para no tener que contar con la constante ayuda de bancos locales.

3. Sobre el área productiva:

- En cuanto a certificaciones y normas se recomienda:
 - En caso que la empresa decida extraer su propia materia prima se debe conseguir la solicitud de aprobación de programas de corta para plantaciones, regeneración natural o agroforestería que emite el Sistema de Administración Forestal (SAF);

- Siguiendo lo anterior, el Ministerio del Ambiente otorgaría la Licencia de aprovechamiento forestal;
- Realizar la solicitud para el certificado fitosanitario de Agrocalidad;
- Si se piensa en exportar hacia países de la Unión Europea mediante certificaciones de cadena de custodia (que toda la madera utilizada en la cadena de valor procede de bosques gestionados de forma sostenible) se puede gestionar para conseguir las certificaciones: *Programme for Endorsement of Forest Certification* (PEFC) que garantiza el aprovechamiento y producción respetando normas ecológicas, sociales y éticas; *Forest Stewardship Council* (FSC) que es como un requisito voluntario que apoya la gestión forestal responsable a nivel mundial; y, Origen y Legalidad de la Madera (OLB) que atribuye a la correcta legalidad de los productos madereros de las empresas forestales y de comercialización (BUREAU VERITAS, s.f.);
- Si se quiere exportar hacia Norteamérica se debe conseguir la certificación *Sustainable Forestry Initiative* (SFI) que acredita el origen de los materiales.
- Se debe adquirir finalmente la norma ISO 9001 que hace referencia a los sistemas de gestión de la calidad.
- Se debe gestionar el conseguir la norma internacional ISO 14001 que hace alusión a los de sistemas de gestión ambiental.
- En cuanto a la diversificación de productos:
 - De manera ética se debe observar cómo actúa la competencia en cuanto a innovación y nuevos productos que lancen al mercado.

4. Sobre el área de ventas:

- Se debe empezar a pensar en la elaboración de un catálogo online de ventas donde se incluya la posibilidad de que los clientes puedan cotizar su modelo de mueble de acuerdo a sus exigencias;
- Se debe plantear la posibilidad de cambiar su catálogo cada cierto período de tiempo;
- No se debe olvidar de las nuevas tendencias para atraer al mayor número de clientes.

4.7. Conclusiones del capítulo

Se pudo averiguar que sí existen brechas entre las MIPYMES madereras del sector de Cuenca y de las PYMES madereras de Colombia. Estas brechas sirvieron para que se pueda elaborar unas recomendaciones que pueden ayudar para que las empresas cuencanas logren exportar sus productos, pero se debe recordar que la teoría del benchmarking no ofrece que las recomendaciones finales para la mejora de los procesos internos siempre sean exitosas. También se encontró que entre las empresas colombianas no existe el manual perfecto para la internacionalización pues cada empresa tiene diferentes percepciones sobre ciertos FCE.

Vitefama y Diserval sí pueden llegar a la exportación si continúan mejorando esfuerzos y concentrándose en cambiar lo que pueden estar haciendo mal, esto y gracias al benchmarking les puede llevar a mejorar sus ventas para que luego se reproduzca a la mejora del sector maderero de Cuenca y posiblemente del país.

Conclusiones generales

A lo largo de todo este trabajo de investigación se ha visto que las teorías de comercio exterior y benchmarking sirven para el propósito de mejorar a las MIPYMES y empresas en general en un mundo globalizado. Si bien es cierto que las MIPYMES de los cantones Girón, San Fernando, Nabón y Oña no presentaron atributos para ser tomados en cuenta como empresas exportadoras, esto no significa que no puedan alcanzar los objetivos de mejora continua, y de hecho, pueden pensar trabajar para modificar los procesos internos que los hace “estancarse” productivamente.

Se pudo determinar que el país con el modelo de desarrollo económico más similar al ecuatoriano es Colombia. Además, que las MIPYMES de aquel país son tomadas muy en cuenta debido a varios planes, sobre todo de financiamiento, que les permite contar con mejor capacidad de innovación, actuación del mercado online, mayor término de valor agregado frente a la competencia externa, entre otros, que hace que el desempeño de empresas como en el sector de la madera sea muy cotizado a nivel internacional.

Se encontró que sí existen brechas entre empresas madereras del cantón Cuenca y empresas madereras de Colombia. Si bien es cierto que no se demostraron un número preocupante, las intenciones de las MIPYMES azuayas frente a la exportación debería ser positiva si quieren incrementar su economía, a la par de aportar al crecimiento económico del país.

Finalmente, este trabajo de investigación sirvió para crear un pequeño manual de recomendaciones o sugerencias que las empresas del sector madera de Cuenca deberían tomar en cuenta si desean incursionar en la internacionalización, de posicionarse negativamente, las empresas de igual manera pueden observar a las brechas como maneras en las que se puede mejorar y tratar de “equiparar” sus actividades con las de la competencia extranjera.

Recomendaciones

De este trabajo de investigación se puede recomendar lo siguiente:

- Se debe generar una mejor concientización sobre los modelos de desarrollo empresariales como los es el benchmarking, herramienta que puede ayudar a que se identifiquen no solo necesidades, sino también errores de procesos internos de las empresas que no les permiten avanzar hacia sus objetivos planteados.
- Si bien es cierto que el área demográfica de cantones como Girón, San Fernando, Nabón y Oña, etc., no permite un mayor desarrollo económico, social y político como el de una ciudad económica como Cuenca, no se debería dar generalizaciones suponiendo que todas las MIPYMES de aquellos cantones no podrán incursionar en la internacionalización; de hecho, pueden empezar aquel trazado si incursionan a nivel nacional y no solo local. Buscar expandirse hacia demás provincias, no solo los de la región sur, es el primer reto que se debe solventar para una mejor economía y salud de las MIPYMES y del país.
- Se debe aprovechar en demás sectores productivos los modelos que se pueden encontrar gracias a distintas MIPYMES colombianas. Se pueden buscar hasta ventajas competitivas y saber cómo explotarlo para las exportaciones futuras.
- Finalmente, las empresas deben invertir en realizar estudios competitivos frente a empresas extranjeras, para que también se pueda evitar una entrada más constante de empresas foráneas al mercado nacional, porque los clientes ya no perciben a los productos locales o nacionales como lo mejor. No se debe tratar de revertir aquella situación con la competencia desleal, sino, aprovechando sistemas como el benchmarking para cambiar la realidad de los clientes o futuros compradores y seguir alimentado a una positiva economía de mercado que prefiera la calidad ecuatoriana a la extranjera.

Bibliografía

- Alonso Ferreras, V. (Abril de 2010). *Scientific Electronic Library Online*. Obtenido de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322010000200003
- Alva, E. (Julio de 2017). *Scientific Electronic Library Online*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842017000200005
- AMPLEX. (s.f.). *Amplex Colombia*. Obtenido de <http://www.amplexcolombia.com/>
- Asociación de Productores y Exportadores de Nicaragua. (2016). *APEN*. Obtenido de <http://apen.org.ni/>
- Banco Mundial. (s.f.). *World Bank Group*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/>
- Brenes Leiva, G., & León Darder, F. (2008). Las Born Global: Empresas de acelerada internacionalización. *TEC Empresarial*, II(2), 9-19.
- BUREAU VERITAS. (s.f.). *Bureau Veritas Es*. Obtenido de https://www.bureauveritas.es/home/about-us/our-business/our-business-certification/area-of-activity/productos_forestales+y+madera
- Camp, R. (2007). *Business Process Benchmarking*. Vision Books Pvt.Ltd.
- Cardozo, P., Chavarro, A., & Ramírez, C. (2007). *Dialnet*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4780130.pdf>
- Centeno Caffarena, L. (s.f.). *Consejo Superior de la Empresa Privada*. Obtenido de https://www.cosep.org.ni/rokdownloads/main/cosep/vision_pymes_nicaragua.pdf
- Central Intelligence Agency. (s.f.). *CIA*. Obtenido de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/docs/profileguide.html>
- Claver Cortés, E., & Quer Ramón, D. (2000). *ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA*. España: Editorial Club Universitario.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (s.f.). *CEPAL*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/datos-y-estadisticas>
- Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio. (Febrero de 2018). *Red de Cámaras de Comercio*. Obtenido de <http://www.confecamaras.org.co/component/search/?searchword=pymes&searchphrase=all&Itemid=101>

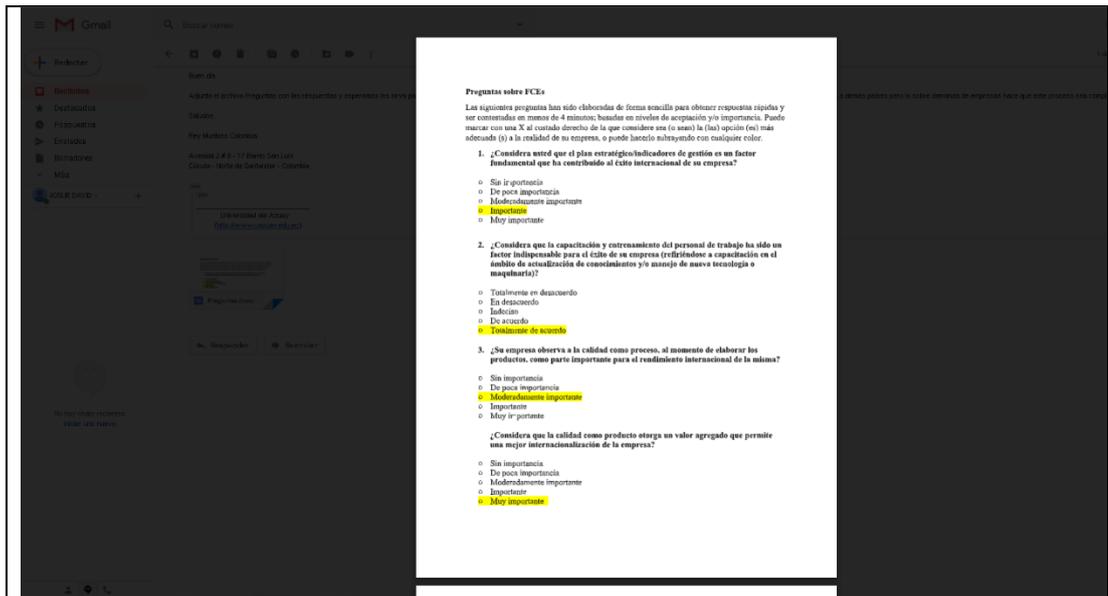
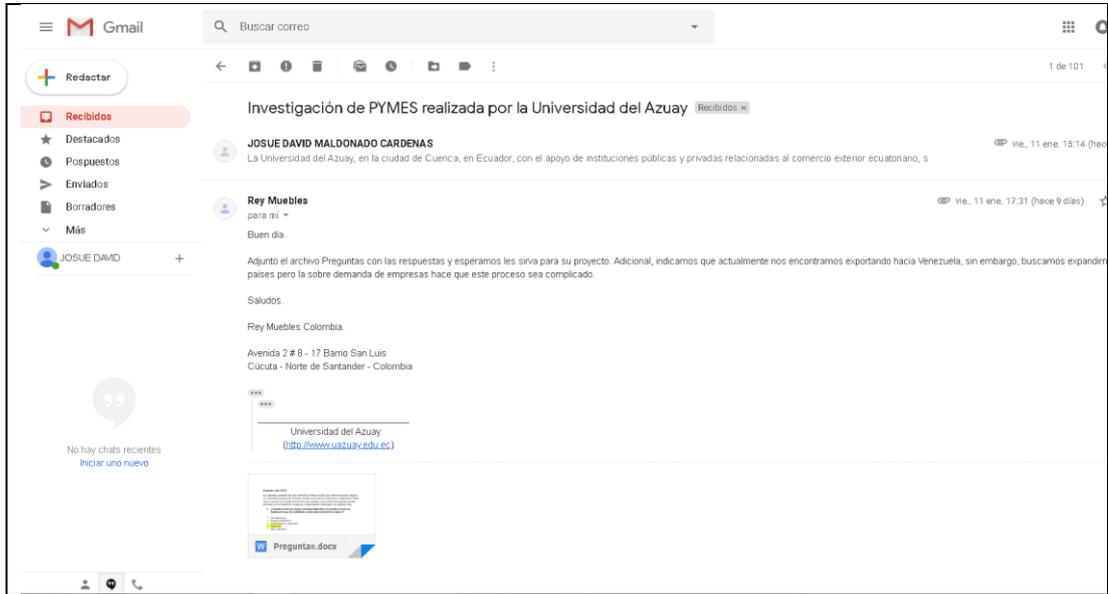
- Corporación Financiera Nacional. (Abril de 2018). *CFN*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2018/04/Ficha-Sectorial-Muebles-de-madera.pdf>
- Elizalde Cárdenas, K., & Vázquez Castro, M. (2018). *Diagnóstico de la oferta exportable de los cantones Girón y San Fernando*. Universidad del Azuay, Cuenca.
- Fernández Domínguez, A. (27 de Febrero de 2009). Diferencias y Concepciones de Desarrollo Económico en Países Latinoamericanos. *OBSERVATORIO DE LA ECONOMÍA LATINOAMERICANA*(110).
- GAD Municipal de Girón. (2018). *Girón Alcaldía*. Obtenido de <https://www.giron.gob.ec/>
- GAD Municipal de San Fernando. (s.f.). *San Fernando* . Obtenido de <https://sanfernando.gob.ec/>
- GAD Municipal San Felipe de Oña. (2014). *Oña gob*. Obtenido de <https://www.ona.gob.ec/>
- Galván Sánchez, I. (2003). *Servicios Académicos Intercontinentales EUMED*. (U. D. CANARIA, Ed.) Obtenido de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/igs/>
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Nabón. (2014). *Nabón gob*. Obtenido de <http://www.nabon.gob.ec/>
- Hill, C. (2011). *Negocios Internacionales Competencia en el Mercado Global* (Octava ed.). Mc Graw Hill Companies.
- Humphrey, C., & Hugh-Jones, S. (1998). *Trueque, Intercambio y Valor* (Segunda ed.). Quito, Ecuador: Biblioteca ABYA-YALA.
- Illescas, K., & Córdova, C. (2018). *Diagnóstico sobre la oferta exportable de las MIPYMES madereras del cantón Cuenca*. Universidad del Azuay.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2011). *INEC*.
- International Trade Center. (2018). *TRADEMAP*.
- Jiménez Martínez, I. (2007). Determinantes para la internacionalización de las Pymes mexicanas. *Revista Análisis Económico*, XXII(49), 111-131. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/413/41304906.pdf>
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). *Wiley Online Library*. Obtenido de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>
- Knoema. (s.f.). *KNOEMA*. Obtenido de <https://knoema.es/atlas>
- Krugman, P., & Obstfeld, M. (2006). *Economía Internacional* (Séptima ed.). PEARSON EDUCACIÓN, S.A. Obtenido de <https://www.uv.mx/personal/clelanda/files/2016/03/Krugman-y-Obstfeld-2006-Economia-Internacional.pdf>

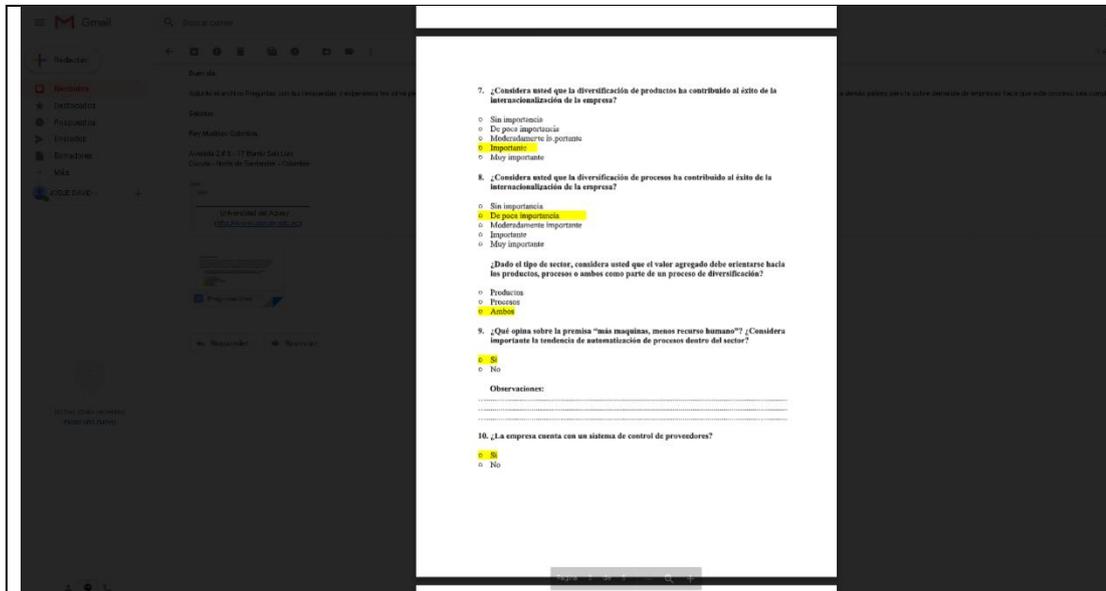
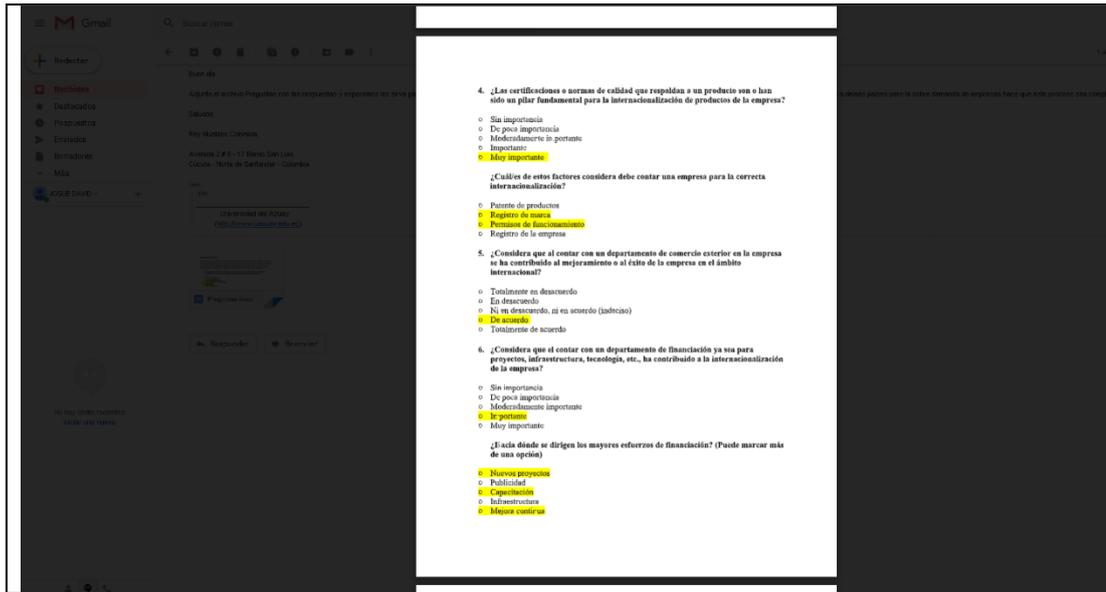
- Luna González, A. (2015). *Proceso administrativo* (Segunda ed.). México: Grupo editorial Patria.
- Martínez-Echevarría y Ortega, M. (2011). Técnica y crematística en Aristóteles. *Revista Empresa y Humanismo*, XIV(2), 69-88. Obtenido de <https://www.unav.edu/publicaciones/revistas/index.php/empresa-y-humanismo/article/download/4219/3612>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2016). *Mincomercio*. Obtenido de <http://www.mipymes.gov.co/>
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2017). *MIEC*. Obtenido de <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/pyme/2017/informe.pdf>
- Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar. (2012). *Universidad Andina Simón Bolívar*. Obtenido de <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/INFORME%20PYME%20II%20CUATRIMESTRE%202012.pdf>
- Organización de Naciones Unidas. (s.f.). *ONU*. Obtenido de <http://www.un.org/es/databases/index.html>
- Ponce Vergara, R. (s.f.). *UAJMS*. (U. A. Saracho, Ed.) Obtenido de <http://ecaths1.s3.amazonaws.com/comerciointernacional2/1100307739.TEMAS%20N%C2%BA%201-5.pdf>
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Vergara Editor S.A.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. España: Deustro.
- Redacción Revista Líderes. (2013). Empleo y ventas de las pymes mueven a la economía. *Revista Líderes*.
- Revista Dinero. (Enero de 2017). *Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/articulo/que-tanto-han-aprovechado-pymes-comercio-exterior-colombia/213538>
- Revista Dinero. (22 de Noviembre de 2018). *Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresanegocios/articulo/el-diseno-de-muebles-gana-espacio-en-el-exterior/264417>
- Rey Muebles. (s.f.). *ReyMuebles.com*. Obtenido de <https://www.reymuebles.com.co/>
- Rialp, J. (2001). *ACADEMIA*. Obtenido de http://www.academia.edu/12436932/Conceptual_frameworks_on_SMEs_internationalization_Past_present_and_future_trends_of_research
- Rockart, J. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*(57), 81-92.
- Rodríguez García, K. (2013). *Universidad Militar Nueva Granada*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11281/RodriguezGarciaKatyMadeliny2013.pdf;jsessionid=CE9F26722C1CF722F6470AABC6B3D2BF?sequence=1>

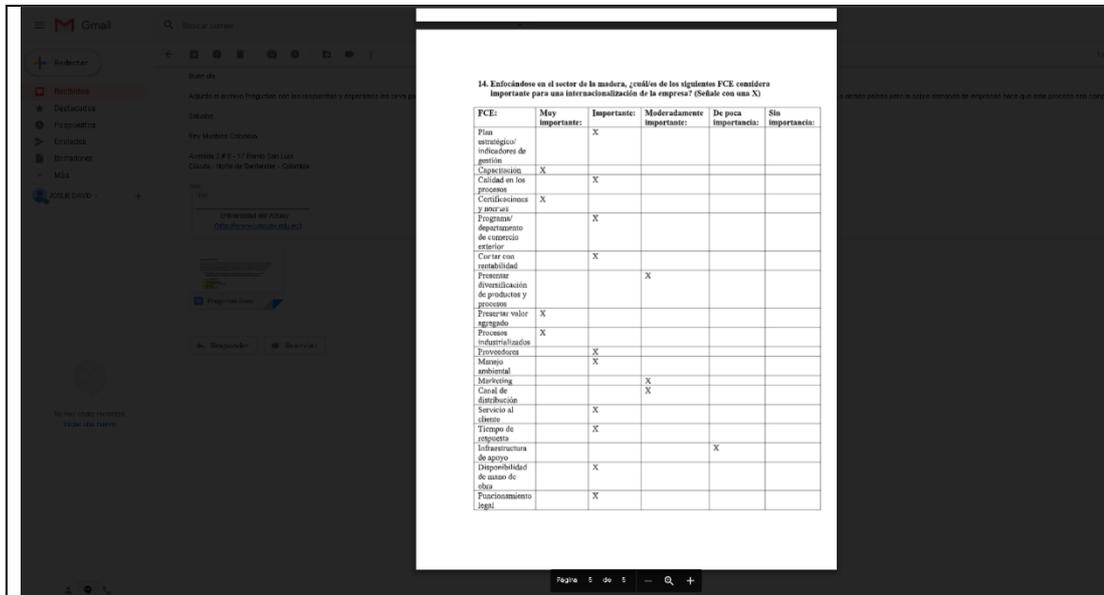
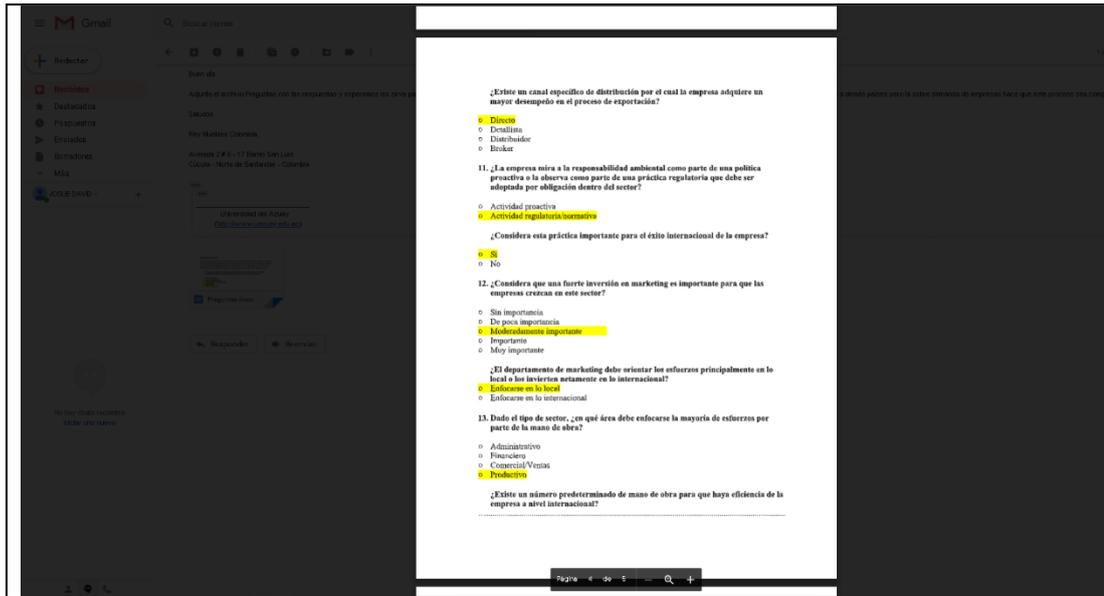
- Sabogal, J. (30 de Octubre de 2018). *RCN*. Obtenido de <https://www.rcnradio.com/economia/el-70-de-las-pymes-en-colombia-fracasan-en-los-primeros-cinco-anos>
- Spendolini, M. (1994). *The Benchmarking book* (Primera ed.). Colombia: Norma.
- Tijerina Acosta, J. (1999). *Benchmarking - Metodología de desarrollo y aplicación*. Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Torres Gaytán, R. (2005). *Teoría del Comercio Internacional* (Vigésimo quinta ed.). México: Siglo XXI editores.
- Universidad Autónoma de México. (s.f.). *UNAM*. Obtenido de <http://www.economia.unam.mx/secss/docs/tesisfe/mcam/1.pdf>
- Universidad Privada Argentina de CEMA. (s.f.). *UCEMA*. Obtenido de https://ucema.edu.ar/~jms/cursos_grado_y_posgrado/historia_del_pensamiento_economico/monografias_anteriores/2010_gabriel_manganelli.pdf
- Watson, G. (1995). *Benchmarking estratégico*. Argentina: Javier Vergara Editor S.A.
- Yance Carvajal, C., Solís Granda, L., Burgos Villamar, I., & Hermida Hermida, L. (Junio de 2017). LA IMPORTANCIA DE LAS PYMES EN EL ECUADOR. *Revista Observatorio de la Economía*, 1-17.

Anexos

Anexo 1. Capturas de pantalla de la respuesta de correo de la empresa Rey Muebles:







Anexo 2. Transcripción de la conversación telefónica sostenida entre Carlos Brito y un representante de la empresa Muebles y Montajes:

A continuación, se presentará la transcripción textual de la conversación telefónica sostenida entre Julio Cruz (Gerente General – Producción) y Carlos Brito:

Carlos Brito: Muy buenos días, hablo con el Sr. Julio Cruz gerente general de muebles y montajes.

Julio Cruz: Si con el mismo, ¿en qué le puedo ayudar?

Carlos Brito: ¿Cómo está, estimado Julio Cesar? le llamo para saber si recibió previamente un correo electrónico de parte de mi persona, en el cual se manifestaba mi interés en conocer más sobre su empresa, al realizarle una pequeña entrevista.

Julio Cesar: Claro que sí, mi secretaria me informó que me iban a llamar ¿de qué se trata su entrevista?

Carlos Brito: La entrevista es para conocer más sobre el éxito que ha conseguido su empresa como MIPYME al poder internacionalizarse y vender sus productos en el exterior.

Julio Cesar: Perfecto estimado Carlos, que es lo que desea saber.

Carlos Brito: Bueno, en primer lugar, me gustaría saber si usted ¿considera usted que el plan estratégico/indicadores de gestión es un factor fundamental que ha contribuido al éxito internacional de su empresa?

Julio Cesar: Pues, yo considero que es importante debido a que la empresa sabe dónde viene y hacia dónde se dirige con el plan estratégico, sino se tiene una línea base a la cual apuntar como empresa, no cumpliríamos con los objetivos pre establecidos a corto y largo plazo, y con respecto a los indicadores de gestión es importante controlar la forma en la que se realiza cada uno de los productos que nos encargan para poder mantener la calidad de los productos y ser competitivos.

Carlos Brito: Perfecto, prosigamos con la siguiente pregunta ¿considera que la capacitación y entrenamiento del personal de trabajo ha sido un factor indispensable para el éxito de su empresa (refiriéndose a capacitación en el ámbito de actualización de conocimientos y/o manejo de nueva tecnología o maquinaria)?

Julio Cesar: Mire Carlos, la capacitación es importante para mejorar las capacidades intelectuales como habilidades de cada uno de los trabajadores y es un factor que no solo es indispensable en nuestra empresa sino debería ser de todas las empresas independientemente de la actividad que realicen.

Carlos Brito: Perfecto, como tercera pregunta ¿su empresa observa a la calidad como proceso, al momento de elaborar los productos, como parte importante para el rendimiento internacional de la misma?

Julio Cesar: Pues la calidad es importante tanto en el proceso como en el servicio, un buen proceso asegura la calidad del producto terminado y el servicio asegura que el cliente nos prefiera sobre la competencia.

Carlos Brito: ¿Las certificaciones o normas de calidad que respaldan a un producto son o han sido un pilar fundamental para la internacionalización de productos de la empresa?

Julio Cesar: Pues son muy importantes sin ellos no podemos mandar nuestros productos a Panamá donde también funciona nuestra empresa y son indispensables para respaldar la calidad de nuestros productos.

Carlos Brito: con respecto a los siguientes factores de registro de marca, permisos de funcionamiento, patente de productos y registro de la empresa. ¿Cuáles son los más importantes y que han ayudado a su empresa la correcta internalización?

Julio Cesar: Pues yo considero importante el registro de marca, el permiso de funcionamiento y el registro de la empresa.

Carlos Brito: ¿Considera que al contar con un departamento de comercio exterior y departamento de financiación en la empresa han contribuido al mejoramiento o al éxito de la empresa en el ámbito internacional?

Julio Cesar: Pues yo no creo que un departamento de comercio exterior dentro de la empresa sea algo indispensable debido a que siempre se puede tercerizar los trámites respectivos con una agencia de comercio exterior para que realice lo necesario para poder exportar. Con respecto a un departamento de financiación es importante contar con el mismo para poder cubrir los gastos de materiales, la capacitación del personal y poder realizar viajes con respecto a ciertos trabajos que nos encarguen los clientes.

Carlos Brito: ¿Considera usted que la diversificación de productos ha contribuido al éxito de la internacionalización de la empresa al igual que la diversificación de procesos?

Julio Cesar: Pues nosotros fabricamos los productos de acuerdo a las especificaciones y requerimientos del cliente, siempre ponemos nuestro mejor esfuerzo en ofrecer un producto de calidad, pero no variamos la forma en la que producimos algún producto.

Carlos Brito: ¿Qué opina sobre la premisa “más maquinas, menos recurso humano”?
¿Considera importante la tendencia de automatización de procesos dentro del sector?

Julio Cesar: Para mi es importante el talento humano, calidad de personas y la capacidad de nuestros empleados en cada una de sus funciones, la tecnología ha sido una ayuda para nuestros empleados.

Carlos Brito: Con respecto al ámbito ambiental, su empresa cumple con responsabilidad ambiental dentro de la ciudad

Julio Cesar: El respeto al medio ambiente siempre es importante para poder no solo producir nuestros productos a nivel local sino en ámbito internacional, además a nosotros nos obligan a que cumplamos con ciertos parámetros para no generar contaminación.

Carlos Brito: ¿Considera que una fuerte inversión en marketing es importante para que las empresas crezcan en este sector?

Julio Cesar: No creo que sea de suma importancia invertir demasiado dinero en marketing y estrategias de publicidad, a veces es bueno generar publicaciones en la página web y en periódicos especialmente a nivel local especialmente y en el ámbito internacional ya tenemos compradores que conocen nuestro trabajo a nivel local y nos buscan.

Carlos Brito: Muchísimas gracias por su tiempo estimado Julio Cesar, espero que su empresa siga creciendo y le deseo los mejores éxitos en un futuro.

Julio Cesar: De igual forma Carlos tenga un buen día.