



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias Jurídicas

Escuela de Estudios Internacionales mención bilingüe en Comercio Exterior

“Estudio de Benchmarking para la internacionalización de MIPYMES del sector calzado y cuero de Cuenca y, de las MIPYMES de los cantones Gualaceo, Chordeleg y Sigsig.”

Trabajo de graduación previo obtención del título de:

Licenciado

Autores:

Valeria Cordero Salavarría

Paula Ortega Ramírez

Director: Antonio Torres

Cuenca – Ecuador

2019

DEDICATORIA

“Define el éxito en tus propios términos,
alcázalo en tus propios términos, y
vive una vida que te haga sentir
orgulloso” (Sweeney)

De Paula para:

Mami y Sero por ser luz incandescente
por ser sostén y amor incondicional,
por haberme hecho lo que soy.
Esto es por y para ustedes
A Pikpik y Chale por ser escuchas de
mis peleas, historias y quejas; por más
“horas de la diversión”.
A Tayito, para que cuando no te
encuentres, mires esto y veas que
todo con esfuerzo es posible.

De Valeria para:

Mis 5 favoritos por dejarme ser yo y por
amarme incluso con mi mal genio.
A mi familia foránea, “las chicas de la
pensión” que han sabido ser hogar y
refugio en mi vida. También, para
ustedes Ma y Pa por todo el esfuerzo
que han hecho, por enseñarme a ser
fuerte y a pelear por mis sueños. Y, por
último, pero no menos importante, va
para ti mi Mimí, por ser ángel y guía
por qué, aunque ya no estas,
nunca faltas.

AGRADECIMIENTOS

A nuestros padres por enseñarnos que los sueños se cumplen, que los límites los pones tú, que se puede llegar lejos con trabajo, voluntad y esfuerzo. Gracias por darnos alas y dejarnos volar.

A nuestras familias por ser y por estar, por ese apoyo incondicional que nos brindan y por creer que lo podemos lograr, incluso cuando nosotras dudamos.

A esos amigos que se convirtieron en familia. Gracias por alegrar los momentos más oscuros y por alivianar las cargas más pesadas. Gracias por elegir quedarse a pesar de todo y por ayudarnos a entender que siempre será mejor calidad a cantidad.

A nuestro director de tesis por el apoyo durante estos meses y por animarnos, alentarnos y presionarnos hasta el final.

RESUMEN

El siguiente trabajo de investigación aborda la importancia que tienen las MIPYMES para la economía de un país y en cómo se puede fomentar su desarrollo a través de herramientas como el Benchmarking. Inicialmente se realizó la selección de las empresas tanto locales como extranjeras más compatibles para el análisis, teniendo en cuenta que las MIPYMES locales debían presentar potencial para la internacionalización y las empresas foráneas debían estar internacionalizadas. Para esta selección se partió de los puntajes obtenidos de la encuesta del Export Audit y de la aplicación de indicadores macro y micro económicos. También se aplicó como herramienta de investigación una entrevista direccionada para las empresas extranjeras con el fin de determinar las claves de su éxito.

Además, se realizó la edificación de los Factores Críticos de Éxito de las empresas en cuestión y luego se planteó reconocer las brechas existentes en las áreas: de administración, producción, y financieras. Esto manteniendo como enfoque el encontrar las mejores prácticas en las empresas internacionales y poder adaptarlas e implementarlas según la realidad local. El objetivo de esta investigación descriptiva-cualitativa realizada a nivel Azuay es aportar al crecimiento y fortalecimiento de las MIPYMES cuencanas especializadas en cuero y calzado, así como de las MIPYMES de los cantones Chordeleg, Gualaceo y Sigsig por medio de un plan para que puedan cerrar las brechas existentes y alcancen la internacionalización.

Palabras Clave: internacionalización, MIPYMES, benchmarking, factores críticos de éxito, brechas.

ABSTRACT

The following research work addresses the importance of MSMEs for the economy of a country and how they can be promoted through tools such as Benchmarking. Initially, the selection of the most compatible local and foreign companies for the analysis was made, taking into account that the local MIPYMES had to present potential for internationalization and the foreign companies had to be internationalized. This selection was based on the scores obtained from the ExportAudit survey and the application of macroeconomic and microeconomic indicators. A directed interview for foreign companies was also applied as a research tool in order to determine the keys to its success.

In addition, the construction of the Critical Success Factors of the companies in question was carried out and then it was considered to recognize the existing gaps in the areas: administrative, production and finances. This keeping as a focus the finding of best practices in international companies and being able to adapt and implement them according to local reality. The objective of this descriptive-qualitative research carried out at the Azuay level is to contribute to the growth and strengthening of MIPYMES basins specialized in leather and footwear, as well as the MIPYMES of the Chordeleg, Gualaceo and Sigsig cantons by means of a plan so that they can close the existing gaps and reach internationalization.

Key Words: internationalization, MSMEs, benchmarking, success critical factors, gaps

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1	1
1. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1. COMERCIO INTERNACIONAL.....	2
1.1.1. DEFINICIÓN.....	2
1.1.2. IMPORTANCIA.....	2
1.1.3. TEORÍAS DE COMERCIO EXTERIOR	3
1.2. MIPYMES	5
1.2.1. DEFINICIÓN.....	5
1.2.2. IMPORTANCIA	5
1.2.3. CLASIFICACIÓN DE LAS MIPYMES	6
1.3. INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS	7
1.3.1. IMPORTANCIA.....	8
1.3.2. ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN	8
1.3.2.1. <i>Exportación</i>	9
1.3.2.2. <i>Internacionalización basada en pactos contractuales</i>	11
1.3.2.3. <i>Joint Venture</i>	11
1.3.2.4. <i>Inversión Directa, creación de Filiales o Subsidiarias.</i>	11
1.4. BENCHMARKING.....	12
1.4.1. BASE CONCEPTUAL	12
1.4.2. ANTECEDENTES	13
1.4.3. IMPORTANCIA Y VENTAJAS DEL BENCHMARKING.....	14
1.4.4. CLASIFICACIÓN DEL BENCHMARKING.....	15
1.4.4.1. <i>Por objeto de comparación.</i>	16
1.4.4.2. <i>Por tipo de Enfoque o Práctica</i>	17
1.4.5. FASES FUNDAMENTALES	17
1.4.6. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	19
CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	20
CAPÍTULO 2	22
2. LAS MIPYMES LOCALES.....	22
INTRODUCCIÓN	22
2.1. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LAS MIPYMES	23
2.1.1. CANTÓN CUENCA, SECTOR CALZADO Y CUERO.....	23
2.1.2. CANTÓN CHORDELEG.....	24
2.1.1. CANTÓN GUALACEO	25
2.1.2. CANTÓN SISIG.....	26
2.2. MIPYMES CON MAYOR POTENCIAL PARA INTERNACIONALIZARSE	27

2.2.1.	EMPRESAS SELECCIONADAS.....	27
2.2.1.1.	<i>D'cuero</i>	28
2.2.1.2.	<i>Pimienta Shoes</i>	29
2.2.1.3.	<i>Joyería Castro</i>	30
2.2.1.4.	<i>Cooperativa Teje Mujeres</i>	31
2.2.1.5.	<i>Litargmode</i>	32
2.2.1.6.	<i>La Sigseñita Sombrerería</i>	33
2.2.2.	EMPRESAS QUE NO APLICAN	35
2.2.2.1.	<i>Calzado y Cuero de Cuenca</i>	35
2.2.2.2.	<i>MIPYMES de Chordeleg</i>	37
2.2.2.3.	<i>MIPYMES de Gualaceo</i>	39
2.2.2.4.	<i>MIPYMES de Sigsig</i>	41
2.3.	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE LAS MIPYMES SELECCIONADAS	43
2.3.1.	INNOVACIÓN Y TENDENCIAS.....	45
2.3.2.	RECURSOS NECESARIOS Y CAPACIDADES	46
2.3.3.	PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	47
2.3.4.	POLÍTICAS DE MARKETING	49
2.3.5.	FINANCIAMIENTO	50
	CONCLUSIONES DEL CAPITULO	51
	CAPÍTULO 3	52
3.	LAS MIPYMES EXTRANJERAS.....	52
	INTRODUCCIÓN	52
3.1.	ELECCIÓN DE UN PAÍS CON UNA REALIDAD SEMEJANTE AL ECUADOR.....	53
3.2.	ANÁLISIS SITUACIONAL DE LAS MIPYMES COLOMBIANAS.....	59
3.3.	METODOLOGÍA APLICADA.....	61
3.3.1.	SELECCIÓN DE SOCIOS DE BENCHMARKING.....	61
3.3.2.	CONSTRUCCIÓN DE LA ENTREVISTA.....	62
3.3.2.1.	<i>Entrevista piloto</i>	63
3.4.	PYMES ASOCIADAS.....	64
3.4.1.	EMPRESA DE SOMBREROS.....	64
3.4.1.1.	<i>Entrevista a Trocha</i>	65
3.4.2.	EMPRESA DE JOYAS	68
3.4.2.1.	<i>Entrevista a Milenio Joyería</i>	69
3.4.3.	SECTOR CALZADO	71
	CONCLUSIONES DEL CAPITULO	76
	CAPÍTULO 4.....	78
4.	ANÁLISIS COMPARATIVO	78
	INTRODUCCIÓN	78
4.1.	EMPRESAS ASOCIADAS Y SUS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO ...	79

4.1.1.	EMPRESA TROCHA.....	79
4.1.2.	MILENIO JOYERÍA	79
4.1.3.	EMPRESAS DE CUERO Y CALZADO.....	80
4.2.	DETERMINACIÓN DE LA BRECHA ENTRE LOS MODELOS INTERNACIONALES Y LAS MIPYMES LOCALES	81
4.2.1.	DEFINICIÓN DE BRECHA	81
4.2.2.	COMPARACIÓN ENTRE EMPRESA ASOCIADA Y EMPRESAS LOCALES.....	82
4.2.3.	BRECHAS EXISTENTES.....	84
4.3.	PLAN PARA ELIMINACIÓN DE BRECHAS	87
	CONCLUSIONES DEL CAPITULO	93
	CONCLUSIONES FINALES	94
	BIBLIOGRAFÍA	98
	ANEXOS	104

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tablas

Tabla 1: Teorías del Comercio Exterior	3
Tabla 2: Clasificación de las MIPYMES	6
Tabla 3 División de empresas del Cantón Cuenca	35
Tabla 4 División de empresas del Cantón Chordeleg	38
Tabla 5 División de empresas del Cantón Gualaceo	40
Tabla 6 División de empresas del Cantón Sigüig	42
Tabla 7 Escala de calificación de Temas por nivel de influencia	44
Tabla 8 Calificaciones de los Temas por niveles de influencia	45
Tabla 9 Indicadores Macroeconómicos de países	56
Tabla 10 Ponderación de países	57
Tabla 11 Indicadores de Accesibilidad y Riesgo al mercado	58
Tabla 12 Ponderación de países	59
Tabla 13 Clasificación de MIPYMES colombianas	59
Tabla 14 Listado de empresas interesadas	62
Tabla 15 Comparación de características entre empresas internacionalizadas y MIPYMES locales.	83

Figuras

Figura 1 Estrategias de Internacionalización	9
Figura 2 Clasificación del Benchmarking	15
Figura 3 Proceso de Benchmarking de Watson basado en el ciclo de Deming.	19
Figura 4 ¿Qué cosas someter a Benchmarking? Diez preguntas de Xerox	20
Figura 5 Logotipo de la empresa Trocha	65
Figura 6 Sombreros Trocha	65
Figura 15 Páginas y redes de la empresa	67
Figura 7 Logo oficial de Milenio Joyería	68
Figura 8 Joyas de Milenio Joyería	69
Figura 9 Show room de Milenio Joyería	69
Figura 16 Página y redes de Milenio Joyería	71
Figura 10 Variación anual y contribución de la producción real según actividad manufacturera Total nacional.	72
Figura 11 Variación anual y contribución del total de personal ocupado por la industria según actividad manufacturera	73
Figura 12 Variación porcentual del año corrido de Producción, Ventas y empleo de la industria del calzado	74
Figura 13 Logotipo de la empresa Calzado Meyver Ltda.	74
Figura 14 Páginas y redes sociales de la empresa	75
Figura 17 Proceso del Análisis de datos con referencias a las brechas	81
Figura 18 Brechas negativas entre empresas colombianas y MIPYMES ecuatorianas ..	86

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Solicitud oficial de entrevista enviada a las empresas colombianas.....	104
Anexo 2 Transcripción de entrevista piloto	106
Anexo 3 Transcripción de entrevista a empresa Trocha	110
Anexo 4 Transcripción de entrevista a Milenio Joyería	113

CAPÍTULO 1

1. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Introducción

Este capítulo plantea la base conceptual del comercio internacional partiendo desde sus inicios con el fin de establecer el vínculo entre la internacionalización de las MIPYMES y el Benchmarking. Para comenzar se menciona la forma en que el comercio internacional ha evolucionado a la par con la historia de la humanidad. El intercambio comercial en la antigüedad, nace como el trueque, buscando cambiar riquezas o productos de las zonas tropicales del mundo por otros de zonas frías donde dichos productos no existían y viceversa. A partir del siglo XV es que este intercambio de bienes se enfoca en la acumulación de metales preciosos y de riquezas que tenían cada uno de los ya existentes estados.

Con el paso del tiempo y conforme fueron mejorando los medios de comunicación, el sistema de transporte y la industrialización los estados se dan cuenta de que el comercio internacional puede funcionar como un motor de crecimiento económico y por tanto aumentar el poder de cada uno de los países. Para profundizar en estos hechos se presentan las teorías de Adam Smith, David Ricardo, Charles Hill y Michael Porter, entre otros autores. Una vez explicados cada uno de los principios teóricos se introduce la internacionalización relacionada con el entorno global abordando el concepto de forma general con el fin de presentar de manera clara y concisa su definición y características más relevantes para facilitar su comprensión.

Teniendo en cuenta lo antes mencionado y con respecto a las exigencias del mercado; a la fuerte competencia local e internacional entre otros factores se presenta el Benchmarking como una forma de refrescar ideas, innovar y mejorar la productividad apuntando a la excelencia. En esta investigación se distingue el uso de esta herramienta encausado en la mejora de las capacidades competitivas de las micro, pequeñas y medianas empresas o MIPYMES para que puedan alcanzar la internacionalización. Acorde con esto, se define el Benchmarking y se presentan sus antecedentes históricos. Después, se incursiona brevemente en el papel que tiene como un componente para la planeación estratégica de la empresa y a partir de esto se destaca su importancia para mejorar la estrategia competitiva, incluyendo

los beneficios que puede aportar. Además, reconociendo que el Benchmarking no es una herramienta de espionaje o plagio empresarial se especifica su clasificación, modelos y sus fases fundamentales.

1.1. Comercio Internacional

1.1.1. Definición

El comercio internacional es un concepto amplio que abarca las causas, teorías y leyes que pretenden gobernar el intercambio de bienes económicos, servicios, capitales y tecnologías a través de fronteras entre estados, de tal manera que se originen salidas de mercancías (exportación) y entradas de mercancías (importaciones) (de la Hoz Correa, 2014). Es así que se lleva a cabo una movilidad de factores productivos con el objetivo de satisfacer necesidades ilimitadas de la población mundial. Las distintas postulaciones teóricas sobre el comercio internacional han coincidido en plantear tres interrogaciones básicas con el objetivo de poder teorizar al comercio en sí:

- a. ¿Cuáles son las razones o causas por la que los estados comercializan entre sí?
- b. ¿Cómo se establecen los patrones de comercio? ¿Quién comercializa con cada cual?
- c. ¿Cuáles son los beneficios que se obtiene de este intercambio entre estados?

En otras palabras, el comercio internacional es el conglomerado o conjunto de movimientos comerciales y financieros, así como todas aquellas operaciones que requieren ser realizadas entre naciones, empresas, organizaciones, comunidades, regiones, etc., siempre que estas impliquen traspasar fronteras y relacionarse en entornos internacionales. Dicho brevemente puede ser considerado como un fenómeno universal.

1.1.2. Importancia

El papel que juega el comercio internacional para los estados es fundamental ya que es uno de los factores que aportan mayor crecimiento económico. Este permite que un país se abastezca de todos los bienes y servicios que no puede producir o en los cuales tiene un déficit con relación a su consumo. De la misma forma gracias al comercio internacional un país puede vender la producción que tiene como excedente o no es requerida para el consumo

local. Es así que un estado puede obtener del extranjero todos aquellos productos o servicios que cuesta demasiado producirlos internamente (Lugones, 2014).

Además, debido a los flujos de importaciones se genera mayor competencia interna dado que existen más productos y se diversifica el mercado lo cual puede considerarse un estímulo para mejorar la eficiencia productiva dentro de cada nación. De manera semejante, las exportaciones contribuyen a que los productos locales sean internacionalizados, conocidos y comercializados en mercados externos beneficiando a las empresas locales. Un punto también relevante es que el comercio exterior, ya sea por las importaciones o exportaciones, permite obtener divisas que representan una fuente de ingresos para cada nación (Lugones, 2014).

Es entonces que a través del Comercio Internacional los países han podido alcanzar diferentes niveles desarrollo y crecimiento producto del intercambio económico, comercial, financiero, político, cultural y tecnológico. Además, por lo que se refiere a la diversificación, se ha vuelto una necesidad en cada nación y no solo referente al intercambio de bienes y servicios sino también aspectos como: el movimiento de capitales, desplazamiento de inversiones, sinergia de los negocios, inserción en la economía internacional, articulación con las múltiples estrategias empresariales, presencia en la geopolítica, acceso a la obtención de las múltiples certificaciones que acreditan garantía para las negociaciones y, en general una participación activa en la misión y visión comercial de cada país, fomentando así una estabilidad económica y social para sus habitantes (de la Hoz Correa, 2014).

1.1.3. Teorías de Comercio Exterior

Con el objetivo de poder entender de una manera más clara lo que es el comercio internacional es necesario comenzar por analizar cómo es que surge y bajo qué bases teóricas se sustenta, es decir las diversas teorías que han sido tomadas como puntos de partida para poder desarrollar las interrogantes previamente mencionadas. A continuación, se presenta un cuadro explicativo de cada teoría con su respectivo periodo y postulados.

Tabla 1: Teorías del Comercio Exterior

Teorías	Período	Postulados
Mercantilismo	XVI	Esta es la primera tendencia que se conoce del comercio exterior. Sostiene que el oro y la plata son los pilares fundamentales de la riqueza nacional. Supone que un país debe mantener un excedente en sus exportaciones con respecto a sus importaciones

		con el objetivo de aumentar su oro y plata. Por lo tanto, se mantiene la visión de que mientras un país gana, otro debe perder. Y define a la intervención gubernamental como una plenipotenciaria necesaria para lograr excedentes en la balanza comercial (Porras, 2017).
Teoría de la Ventaja Absoluta	1776	Adam Smith establecía que cada país debía especializarse en bienes que generen menores costos internos de producción. Los países por tanto se beneficiarían del comercio internacional por la mutua posibilidad de contar con un mayor consumo de bienes y por el ahorro de unidades de trabajo. Es decir, especialización en la producción y exportaciones de bienes producidos con mayor eficiencia. Esta teoría entonces trata sobre división de trabajo y mejor aprovechamiento de los recursos disponibles en cada estado (Adam Smith citado en Rodríguez Braum, 2015).
Teoría de la Ventaja Relativa	1817	David Ricardo postuló que aun cuando existiera una desventaja absoluta en la producción de los bienes de un país con relación a los bienes de otro país, igualmente sería posible que se dé comercio exterior. Para Ricardo la especialización y exportación debía darse en el producto en el que un país fuese más eficiente y se debían importar los otros bienes. Esta teoría es considerada como el siguiente escalón luego de la teoría de Adam Smith (Porras, 2017).
Teoría de Heckscher y Ohlin	1919	Esta teoría también es conocida como la teoría pura del comercio internacional o de las proporciones factoriales. Para ambos autores las diferencias que se dan en la productividad de los países son debido a los factores de producción. En este modelo los países exportan aquellos bienes que necesitan factores productivos que son más abundantes y que importan bienes donde se requieren factores de producción que son escasos. Se consideran 2 factores de producción que son trabajo y capital. Entonces, el país que tiene más mano de obra debería producir y exportar el bien o producto que es intensivo en mano de obra (Heckscher y Ohlin citado en CEPAL, 1990).
Paradoja de Liontief	1950	Esta fue formulada al investigar la teoría de Heckscher-Ohlin, observando que su teoría no es tan exacta como fue postulada. Leontief determinó que Estados Unidos realizaba exportaciones más intensivas en fuerza de trabajo calificada y menos intensivas en capital. Asumiendo que las exportaciones de los países industrializados implican mayor proporción de profesionales mientras que las exportaciones de países menos desarrollados son intensivas en mano de obra y en ocasiones pueden ser intensivas en capital (Cuevas, 2016).
La Nueva Teoría del Mercado	1989	Paul Krugman establece que ante mercados que no son perfectamente competitivos o que tienen producción de artículos específicos con economías de escala, es posible alterar el comercio. Existen dos tipos de economías, la primera donde el costo unitario tiende a disminuir según el tamaño de la empresa es conocida como Economía de escalas internas. Y la segunda, donde el coste unitario depende del tamaño industrial y es conocida como Economía de escalas externas (Krugman, Obstfeld, & Melitz, 2012).
La ventaja Competitiva de las Naciones	1990	Aquí se habla sobre que la prosperidad de una nación se crea y no viene dada de forma automática. A partir de este postulado la capacidad para innovar y actualizarse que tiene la industria de una nación define su competitividad. De acuerdo con Michael Porter, la innovación es el pilar de la competitividad. Además, represento los 4 componentes de esta en el Diamante de Porter, donde se detallan las condiciones de los factores, las industrias relacionadas y de soporte, las condiciones de la demanda y las estrategias, estructura y rivalidad entre empresas (Porter, 2007).

Elaborado por: Cordero, Ortega.

Una vez comprendidos los conceptos del comercio internacional como tal y las razones que lo convierten en una parte muy importante dentro de la dinámica económica tanto local como mundial, es necesario resaltar el aspecto competitivo que vincula al comercio internacional con otros términos. Como se menciona previamente, el comercio no solo genera beneficios económicos, sino también genera réditos sociales a un país. Las empresas buscan introducirse al mercado exterior con el objetivo de satisfacer más necesidades, tener más producción y generar más ganancias. Sin embargo, muchas empresas que son consideradas pequeñas con relación a compañías altamente tecnificadas y con gran desarrollo, no cuentan con las características competitivas o el apoyo suficiente para ingresar a mercados internacionales. El siguiente punto ofrece una visión más clara de lo que constituyen estas empresas llamadas MIPYMES y el entorno en el que se desenvuelven.

1.2. MIPYMES

1.2.1. Definición

Existe una diversidad de criterios para definir y para clasificar a las Micro, Medianas y Pequeñas empresas. Dichos criterios varían en función del país o la entidad pública o privada que los clasifica. Para manejar los criterios de clasificación se dependerá de muchos factores, entre los cuales destacan: el número de trabajadores, el tipo de producto a comercializar, el tamaño del mercado donde participan, el volumen de producción o de ventas, el nivel de tecnología, la ubicación o localización y el valor del capital invertido, entre otros (Saavedra & Hernández, 2008).

1.2.2. Importancia

La importancia de las MIPYMES para cada país radica en el papel que estas juegan en la generación de empleos. Para el año 2017, seis de cada diez puestos de trabajo en Latinoamérica fueron generados por las MIPYMES (Superintendencia de compañías, seguros y valores, 2018). Dentro del Ecuador la situación se muestra bastante similar y según datos estadísticos del INEC, hasta el 2017, las MIPYMES generaron más del 67% de empleos formales dentro del país y representaron un total aproximado del 25% del PIB anual ecuatoriano.

Conviene subrayar que, si bien analizar la relevancia económica que tiene las MIPYMES es significativo, también se requiere examinar su trascendencia social por ser un instrumento de cohesión y estabilidad que brinda oportunidades de empleos a particulares. Ya que su producción se encuentra asociada al mercado interno, gran parte de la población depende de este tipo de actividades y estas empresas pueden constituirse como un apoyo importante para las diferentes industrias. Su aporte va desde ayudar a resolver cuellos de botella en la producción hasta servir como empresas bases para elaborar productos más industrializados. Algo a considerar es que las MIPYMES diversifican el riesgo, es decir, que cuanto más de estas existan la economía de un país depende en menor medida de empresas puntales y por tanto se tendrá un colchón de soporte en el caso de crisis económicas.

1.2.3. Clasificación de las MIPYMES

En cada país la clasificación de las empresas generalmente varía y lo hace dependiendo del tamaño del mercado, de la población, de la actividad de las empresas, etc. Dentro del Ecuador, la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SUPERCIAS) es la entidad encargada de establecer esa clasificación oficial. De acuerdo con la SUPERCIAS las micro, pequeñas y medianas empresa (MIPYMES) son unidades económicas compuestas entre 1 y 199 trabajadores con ingresos anuales de hasta 5 000 000 de dólares. En el Ecuador para el 2017 las MIPYMES reportaron ingresos de 21 289 millones de USD y una participación del 21% del total de empresas a nivel nacional (Superintendencia de compañías, seguros y valores, 2018)

Tabla 2: Clasificación de las MIPYMES

Clasificación de las MIPYMES		
Empresa	Trabajadores	Ingresos
Microempresa	1 a 9 trabajadores	> a \$100 000
Pequeña empresa	10 a 49 trabajadores	entre \$100 001 a \$1000 000
Mediana empresa	50 a 199 trabajadores	entre \$ \$1000 001 a \$5 000 000

Elaborado por: Cordero, Ortega.

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

La clasificación para las MIPYMES dependerá del número de trabajadores y los ingresos que mantiene la empresa. La microempresa agrupa dentro de esta categoría a aquellos negocios que van desde uno a nueve trabajadores con ingresos menores a \$100 000

dólares anuales. Para que una empresa sea clasificada como una pequeña empresa debe tener de 10 a 49 trabajadores y mantener ingresos entre \$100 001 dólares a 1 000 000 dólares anuales. Finalmente, para estar dentro de la clasificación de mediana empresa debe tener de 50 a 199 trabajadores e ingresos aproximados de \$1 000 001 a 5 000 000 dólares anuales.

Dicho brevemente, las MIPYMES actualmente constituyen un elemento trascendental para las economías. Como se había mencionado, gracias a la globalización, a la amplia participación de transnacionales, multinacionales, entre otras, la necesidad de fijar metas y estrategias más allá del mercado local se ha vuelto fundamental para crecer dentro de cada industria. El hecho de ampliar fronteras, generar nuevas y mejores fuentes de empleo, la diversificación del riesgo, así como el mejoramiento o innovación en el diseño y en los procesos, y en la producción son solo parte de lo que representa la internacionalización. Por esta razón se incluye el respectivo análisis de este fenómeno como una característica acorde con las demandas de los consumidores de un mercado globalizado que requiere que las empresas, sin importar su tamaño, se adapten o desaparezcan.

1.3. Internacionalización de empresas

Para empezar, empleando la definición de Welch y Loustarinen (1988), que ha transcendido los cambios y adaptaciones teóricas, se explica la internacionalización como “un conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre las empresas y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional” (Lucanera & González, 2011, pág. 135). El actual entorno requiere que se innove en cuanto a estrategias empresariales y en especial que se expanda la visión centrada en los mercados nacionales hacia una visión más cosmopolita en donde la internacionalización es la clave para lograr su máximo potencial.

En cuanto a las formas de internacionalizarse, se entiende que las características de cada empresa tienen un peso significativo al momento de optar por abrirse a mercados extranjeros, pero, gracias a herramientas como el Internet y los avances en comunicaciones existen varias alternativas para que las micro, pequeñas y medianas empresas den un salto hacia los mercados internacionales. Avanzando en este razonamiento, se toma en cuenta la influencia directa que ha tenido la globalización en la dinámica de apertura de las economías.

1.3.1. Importancia

La importancia de la internacionalización radica en las exigencias que plantea el consumidor actual. Al referirse a una sociedad global y con la adaptación de nuevas culturas e incorporación de tendencias cada vez se vuelve más difícil para las empresas responder a las demandas del mercado mundial. Desde esta óptica la necesidad de que las industrias se aventuren a incursionar más allá de sus fronteras locales es cada vez más evidente. En suma, se trata de una estrategia para responder a la globalización proyectándose al ámbito internacional a través de intercambios comerciales, de conocimientos y especialmente financieros, en el extranjero (Araya, 2009).

Es importante recalcar que no se requiere que una empresa haga lo mismo que hace internamente, en un mercado externo. La internacionalización precisa de una adaptación en la forma de funcionar de la empresa. Esto implica un ajuste de actividades, condiciones, procesos, marketing, producción, etc., al mercado global. La internacionalización para una empresa es importante debido a los beneficios que se puede tener al realizar este proceso. Ejemplos de estos beneficios pueden ser la apertura de nuevos mercados diversificando los riesgos que puede traer el concentrarse únicamente en el comercio interno de un país. La internacionalización ayuda a mejorar la calidad de los productos porque promueve la competitividad. Así mismo se puede considerar los costos de producción más baratos, haciendo más eficiente la estructura de producción y distribución de una empresa.

Hay un hecho a destacar y es que, cuando una empresa busca internacionalizarse lo hace respondiendo a su aspiración por crecer. Las razones específicas que motiven este proceso pueden variar desde el deseo por incrementar la capacidad productiva, reducir costos, diversificar riesgos, renovar la imagen, entre otros. Sin embargo, de manera general, se trata de un proceso que involucra tiempo, preparación y compromiso ya que afecta todas las áreas que son funcionales dentro de la empresa como: el área administrativa; área de recursos humanos; finanzas y contabilidad; área comercial y producción.

1.3.2. Estrategias de internacionalización

La determinación de la estrategia más conveniente para cada empresa parte de un análisis de factores internos y externos. Si bien, no hay un modelo estandarizado para que todas las empresas puedan internacionalizarse Araya (2009) citando a Galán, Galende y

Gonzales (2000) propone como punto de partida que la empresa se plantee y busque respuestas a preguntas como: ¿Cuáles son las razones para que la empresa se internacionalice?, ¿Qué proceso se debe llevar a cabo?, ¿Cómo se logra la internacionalización? y ¿Qué localización sería la más apropiada para comenzar?

Antes de seleccionar la forma de entrada al entorno internacional es importante analizar si la empresa cuenta con las condiciones y recursos para responder a este nuevo mercado, teniendo en cuenta el nivel de riesgo que se está dispuesto a asumir y el control que mantiene de sus operaciones. A continuación, se presenta un gráfico donde se exponen las formas de internacionalización a las que una empresa puede acceder en función de cuatro variables que son: control, compromiso de recursos, riesgo y flexibilidad.

Figura 1 Estrategias de Internacionalización



Fuente: L.A. Alonso y V. Donso. Competir en el exterior.

1.3.2.1. Exportación

La exportación es la apuesta más común cuando se trata de expandir un negocio en lo internacional. En términos conceptuales consiste en la venta de un bien o un servicio desde el país de origen a otro país en cualquier parte del mundo (Centro Europeo de Post Grado, 2017). Esta operación comercial es realizada bajo condiciones específicas que dependen de factores externos y de los requerimientos del cliente. Esta actividad se presenta como una forma de diversificar riesgos que da la oportunidad de crecimiento a la empresa. Existen varias modalidades de exportación que varían dependiendo factores como el tipo de empresa, su tamaño, recursos y capacidades.

- a) **Exportación indirecta.** Es una de las formas de exportar por las que se puede optar y que consiste en una venta usando un intermediario. También es conocida como

exportación “pasiva” dado que la empresa no realiza las actividades internacionales sino la tercera parte. La empresa intermediaria se encarga en su mayoría de todos los trámites para la venta internacional y asume los riesgos que tiene la exportación (Pablo Cantero, 2017). En realidad, el fabricante cumple la función de abastecer a su cliente exportador y de esa forma lleva sus productos a otros mercados. Este tipo de exportación conlleva muchos riesgos porque se pierde el control de las actividades, aunque es muy barata porque no se invierte en infraestructura ni en costos logísticos.

- b) Exportación directa.** La exportación directa es la más común y conlleva la venta de bienes o servicios directamente al cliente internacional. Este tipo de actividad involucra mayor compromiso y gestión por parte de la empresa vendedora porque todos los trámites de la exportación son realizados por esta. Es mucho más riesgosa que la exportación indirecta porque a la empresa le corresponde asumir todos los riesgos (Cantero & Méndez, 2017). La exportación directa tiene como ventaja que todo el conocimiento de las actividades realizadas y sobre los mercados exteriores se queda para la empresa permitiéndoles crecer en función de las demandas de sus nuevos consumidores. En la misma proporción, la empresa se enriquece culturalmente en relación con el nuevo entorno al que debe adaptarse. Si bien, involucra mayores costos e inversión, el exportador mantiene el control de sus procesos.
- c) Exportación mixta.** La exportación concertada o mixta es otro tipo de exportación que involucra aspectos de la exportación directa e indirecta. Radica en que se llegue a un acuerdo respecto a ciertos procesos operativos mientras que otros pueden seguir realizándose con normalidad. Existen varios tipos de exportación mixta como lo son los consorcios o el Piggy-back (Aral ITS, 2016; CEUPE, 2017). El primero que consiste en una alianza de empresas que tienen como objetivo facilitar las actividades de exportación de sus miembros mediante acciones en conjunto. En cuanto al segundo es básicamente un contrato de distribución comercial que funciona de tal manera que una de las empresas se sirve de la estructura comercial de la otra para comercializar sus propios productos.

1.3.2.2.Internacionalización basada en pactos contractuales

Es una estrategia de penetración en mercados internacionales que se sustenta en la firma de acuerdos de cooperación contractuales. Estos acuerdos se dan entre empresas extranjeras y tienen grandes implicaciones para todas las áreas y niveles por el grado de compromiso, inversión de recursos y por los riesgos que produce. Esta forma de internacionalización disminuye la flexibilidad para que las empresas operen y a cambio les da mayor conocimiento sobre actividades, procesos y mayor control. También se produce un incremento en la rentabilidad dado que este tipo de acuerdos busca explotar las ventajas competitivas para que cada empresa se especialice en lo que mejor hace (Aral ITS, 2016). Las licencias y las franquicias internacionales son dos ejemplos de este tipo de estrategia de internacionalización.

1.3.2.3.Joint Venture

Esta estrategia consiste en una agrupación o alianza de empresas que en el marco de un contrato buscan llevar a cabo operaciones comerciales de forma conjunta. La empresa nacional y la empresa extranjera contribuyen con capital y otros activos con el fin de crear su nueva corporación en el mercado donde las políticas proteccionistas impidieron que se diera la inversión directa (Aral ITS,2016; Murray 2018). Un ejemplo de esto es el caso de ZARA, la empresa textil española, y su entrada en India en el 2010 a través del grupo Tata (El País Economía, 2009). En este tipo de estrategia ambas empresas mantienen su independencia jurídica, pero se comparten riesgos y costos, así como también el conocimiento del mercado en el cual están comercializando.

1.3.2.4.Inversión Directa, creación de Filiales o Subsidiarias.

La última estrategia de internacionalización se da cuando una empresa realiza una inversión directa en el mercado extranjero (Aral ITS, 2016). Esta acción no requiere un intermediario o un socio, y su fin es establecer filiales de comercialización y producción. Esta estrategia es la que mayor riesgo implica y requiere un profundo conocimiento del mercado objetivo antes de realizar la inversión. Sin embargo, la inversión directa tiene como ventaja el alto grado de control que le permite a la empresa sobre sus procesos de internacionalización.

Resumiendo, son varias las opciones que tiene una empresa para ingresar a nuevos mercados, pero para que un proceso de internacionalización pueda considerarse exitoso se debe tener en cuenta otros aspectos importantes. Las características y requerimientos que el mercado global demanda de una empresa varía en función de la cultura, economía, políticas y preferencias de cada destino y por ello analizar a la competencia resulta fundamental. Con respecto a esto, el siguiente punto trata al Benchmarking como la estrategia para comprender lo que ha llevado a otras empresas a alcanzar el éxito con el objetivo de rescatar todos los aspectos que puedan llevar al mejoramiento del negocio.

1.4. Benchmarking

1.4.1. Base conceptual

El Benchmarking actualmente es considerado por muchos como una herramienta útil para mejorar el desempeño de una compañía. Esencialmente se caracteriza por ser un proceso continuo, que involucra rigurosidad, compromiso, que debe ser sistemático y sostenido. Los resultados del Benchmarking requieren de un minucioso análisis para entender lo que significa la información obtenida. No se trata solo de replicar, sino de evaluar lo más adecuado según las necesidades de la empresa (Lapide, 2005).

Existen varias definiciones sobre el Benchmarking y varían en función del autor, su enfoque y perspectiva, así como también en función del tipo de sector, ubicación, tamaño de la empresa, entre otros factores. Tomando como punto de partida el enfoque en las MIPYMES se adopta la definición de la Comisión Directiva del International Benchmarking Clearinghouse del American Productivity & Quality Center (APQC), que dice que el Benchmarking es un proceso continuo y sistemático donde se compara y mide una organización frente a otra en cualquier parte del mundo con el fin de conseguir información acerca de prácticas, filosofías y medidas que ayudaran a tomar acciones para mejorar el desempeño dentro de la empresa (APQC, 2018).

Otra definición que explica bastante bien que es el Benchmarking es la sugerida por Spendolini (1994) donde lo describe como “un proceso continuo y sistemático para evaluar productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales”. Por otra parte, Robert C. Camp simplifica todo el concepto diciendo que

“es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente” (1993). Finalmente, Fred Bowers le da un enfoque diferente al decir que es “el proceso a través del cual las organizaciones aprenden, sobre la base del proceso de aprendizaje humano” (1995, pág. 20). Todas estas definiciones, si bien son antiguas representan los principios de lo que constituye hoy en día el Benchmarking y siguen siendo consideradas la base fundamental y primigenia para comprender de que trata esta herramienta, incluso hoy en día.

Independientemente del autor y su definición, el Benchmarking constituye una herramienta procedimental que permite a la organización medir sus actividades en función de lo realizado por otras empresas con miras a obtener información, experiencia y conocimientos que le permitan generar un cambio positivo. No se trata de un proceso único sino constante y debe poseer una metodología elaborada con base en las necesidades y objetivos de la empresa. La efectividad del Benchmarking como estrategia de negocios está en entender que no existe una receta para el éxito y que no sirve de nada la implementación de las mejores prácticas de otros si estas no están acorde a la realidad de la organización.

1.4.2. Antecedentes

Después de la Segunda Guerra Mundial se dieron muchos casos donde especialmente los productos americanos comenzaron a entrar a mercados extranjeros porque quienes visitaban Estados Unidos comparaban los estilos y la relación con el cliente que existía en estos negocios y los aplicaban en sus propios países a forma de imitación. Los japoneses fueron los precursores del Benchmarking como se lo conoce hoy en día (Watson, 1995). Exponentes como Taiichi Ohno, Ishikawa, Taguchi entre otros desarrollaron procesos que eran superiores a los tradicionales y se convirtieron en pioneros en calidad e innovación.

Históricamente el Benchmarking aparece a principios de los años 80 como una de las formas para que las organizaciones puedan responder a los retos de competitividad que surgieron a causa de la tecnificación e innovaciones tecnológicas. Anterior a esto ya se había empezado a utilizar la comparación de procesos y métodos, pero su aplicación era limitada porque se consideraba una forma de espionaje. Fue en 1800 cuando Francis Lowell se propuso efectuar una transformación de su empresa en América adoptando técnicas similares a las inglesas en cuanto a manufactura y diseño textil. El estudio realizado por Lowell

concluyo en que si bien las textilerías británicas eran consideradas las mejores por sus sofisticados equipos, estas tenían falencias en la distribución de sus plantas (Ou & Kleiner, 2015).

Desde que Xerox logró introducir exitosamente el Benchmarking como herramienta de negocios a final de la década de los 80 (Finnigan, 1997; Stapenhurts, 2009), varias empresas siguieron sus pasos realizando estudios de sus competidores y de sus propios procesos internos comparados con otras áreas. Empresas como Toyota, IBM, AT&T lograron mejoras significativas en sus funciones, se convirtieron en innovadoras constantes y lograron mejorar su competitividad gracias al desarrollo del Benchmarking, lo que les permitió tener el renombre del que hoy en día gozan. Es así que en 1977 se funda el Centro Americano de calidad y productividad o APQC por sus siglas en inglés y ya para 1992 este centro crea el International Benchmarking Clearinghouse (APQC, 2018).

En la conformación de ambas organizaciones participaron directamente líderes empresariales que vieron en el Benchmarking y en el uso de las mejores prácticas una oportunidad para impulsar y favorecer el crecimiento de las industrias. Actualmente se reconoce que el aporte tanto del American Productivity and Quality Center, como del International Benchmarking Clearinghouse ha sido significativo. El enfoque de esta organización internacional en la provisión de experiencia en información sobre las mejores prácticas y su importante ayuda a las distintas organizaciones, facilita la adaptación a los cambios que implica la globalización.

1.4.3. Importancia y ventajas del Benchmarking

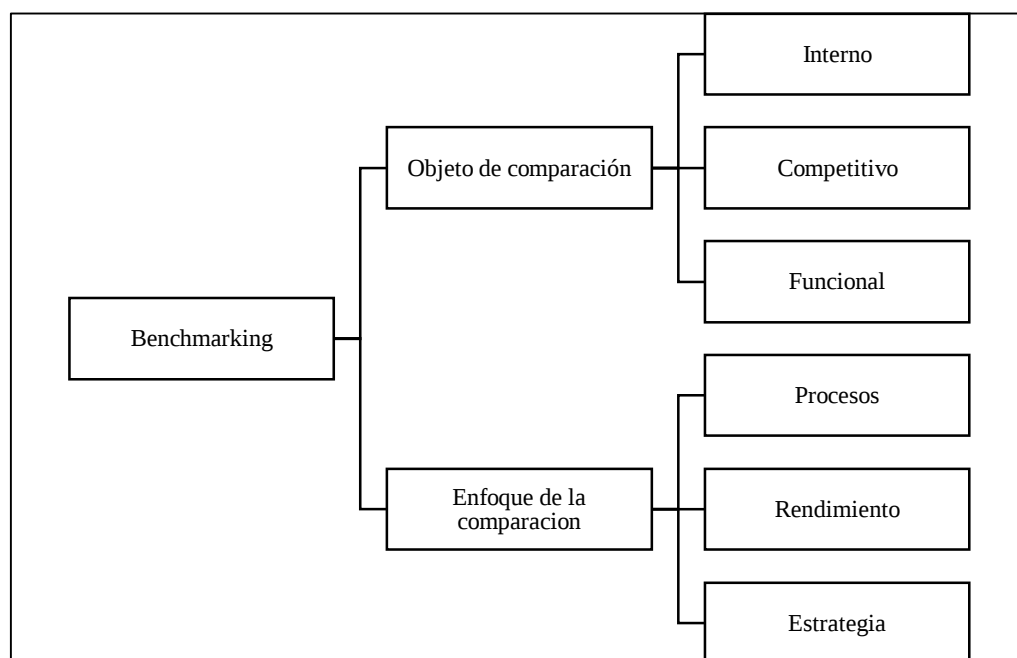
En la actualidad la importancia de esta herramienta radica en la necesidad que tienen las organizaciones de innovar para mantenerse al día con las tendencias del mercado mundial. Si bien, la comparación es solo parte de este proceso. El hecho de equiparar una empresa con otra, ya sea un competidor directo u otra empresa que es reconocida por su excelencia arroja una idea respecto a cómo se están llevando a cabo las cosas internamente, detectar errores, amenazas y todo lo que pueda ser perjudicial para el desarrollo de la empresa. Del mismo modo, del exhaustivo análisis que este implica se pueden despejar dudas, acelerar el proceso de aprendizaje e identificar oportunidades que no se habían tenido en cuenta a través del reconocimiento de los factores críticos de éxito de cada empresa (Ochoa & Gurutze, 2005).

Para las micro, pequeñas y medianas empresas el Benchmarking funciona como una estrategia de mejora que les permite proyectar su crecimiento y fortalecimiento empresarial. El hecho de comparar las practicas internas con las realizadas por empresas líderes que han logrado su crecimiento en entornos similares establece un precedente que motiva a los directivos. Además, a través del Benchmarking se puede demostrar la existencia de alternativas a las ya empleadas que pueden producir mejores resultados, de tal forma que se cuestiona los paradigmas organizacionales (Valdez y Reyes, 1996; Al-Dhaafri, Alosani y Bin Yusoff, 2016). Finalmente, el Benchmarking permite comprender la organización, todos los aspectos que antes eran ignorados pasan a ser reconocidos como parte integral de la empresa.

1.4.4. Clasificación del Benchmarking

Existen varias clasificaciones de Benchmarking y muchas formas en que se categoriza dependiendo de las definiciones que se adopten y el uso que se le dé a la herramienta. Para este trabajo se han recogido los tipos más reconocidos de Benchmarking y se los presenta en función del objeto de comparación y según los distintos enfoques que se pueden implementar. El siguiente diagrama simplifica esta división.

Figura 2 Clasificación del Benchmarking



Elaborado por: Cordero, Ortega
Fuente: Scott, 2011; Jurevicius, 2018.

1.4.4.1. Por objeto de comparación

- a) **Benchmarking Interno.** El Benchmarking Interno es usado específicamente para situaciones en las que dentro de la propia organización un área o departamento realiza funciones similares con mejores resultados. Este tipo de comparación comúnmente empleada, es una iniciación al Benchmarking donde tomando como referencia el mejor ejemplo dentro de la empresa se pueden identificar aspectos a mejorar en otras áreas internas (Jurevicius, 2018). El reconocimiento de los factores críticos de éxito es esencial en este tipo de Benchmarking y se debe tener las facilidades para acceder a la información con respecto a las operaciones, datos y todo lo que se requiera.
- b) **Benchmarking Competitivo.** La estrategia más conocida y probablemente la que presenta mayores retos es el Benchmarking competitivo que como su nombre lo indica toma a la competencia directa como punto referencial para realizar la comparación (Ou & Kleiner, 2015). Inicialmente se identifica toda la información posible y datos sobre productos, servicios y procesos de la otra empresa. Para después analizar los resultados de éxito que ha tenido, comparándolos con los de la organización. Este tipo de Benchmarking ofrece una idea específica de la posición de la empresa y puede dar una ventaja competitiva. Una desventaja de este tipo de proceso es que existe renuencia por parte de muchas compañías a compartir la información.
- c) **Benchmarking Funcional.** Este Benchmarking tiene como objetivo establecer cuáles son las mejores prácticas empleadas por empresas que no necesariamente son competidoras o pertenecen a la misma industria (Razo, 2004). El Benchmarking funcional se enfoca en las empresas precedidas por una reputación de excelencia en una determinada área de interés. De esto se deriva que sea considerado como un proceso muy productivo ya que promueve la investigación y la disposición por compartir información sin las barreras y sin la desconfianza presente cuando se quiere hacer un acercamiento con la competencia. Una ventaja es que permite descubrir prácticas que no eran aplicadas en una industria o sector y que pueden ser perfectamente compatibles y efectivas (Jurevicius, 2018).

1.4.4.2. Por tipo de Enfoque o Práctica

- a) **Benchmarking de Procesos.** Este análisis trata de evaluar las mejores prácticas utilizados en algún tipo de empresa específica en un área en concreto a partir de la identificación de sus procesos claves. La premisa es que no hay una única forma o solución para mejorar la calidad, es necesario que cada empresa cree sus propios procesos de gestión de calidad que estén acorde a la realidad empresarial (Watson, 1995; Jurevicius, 2018).
- b) **Benchmarking de Rendimiento.** El análisis del desempeño o rendimiento busca comparar los productos o los servicios ofertados por una empresa en particular con el fin de determinar cuál es el lugar que ocupa con relación al resto de empresas del mismo sector (Ou & Kleiner, 2015). Aquí se compara la información referente a costos, servicios extras, calidad y productividad.
- c) **Benchmarking Estratégico.** El Benchmarking estratégico se enfoca en desarrollar competencias básicas que permitan conseguir una ventaja competitiva (Jurevicius, 2018). En general busca evaluar la posición de la empresa según su estrategia empresarial y para esto establece alianzas que le permita identificar las tendencias que pueden contribuir a la implementación de nuevos productos, el ingreso a nuevos mercados, creación de nuevas líneas de negocios, etc. El objetivo es el mejoramiento potencial. Como lo dice Watson “con esta información, el proceso de desarrollar una nueva visión de la organización puede ser realmente muy rico” (1995, pág. 51).

1.4.5. Fases fundamentales

En cuanto al proceso de Benchmarking es importante aclarar que no hay un modelo de pasos obligatorios. El Benchmarking es flexible, debe estar en concordancia con las políticas de la empresa, los recursos de los que dispone y los objetivos que se hayan planteado. Existen varias metodologías propuestas por diferentes autores. No obstante, en su mayoría solo se distinguen por el número de pasos a realizar manteniendo la esencia de decidir prácticas y aplicarlas.

La primera metodología es la propuesta por Robert C. Camp en (1993) y consiste en cinco fases que son: planeación, análisis, integración, acción y madurez. También aparecen

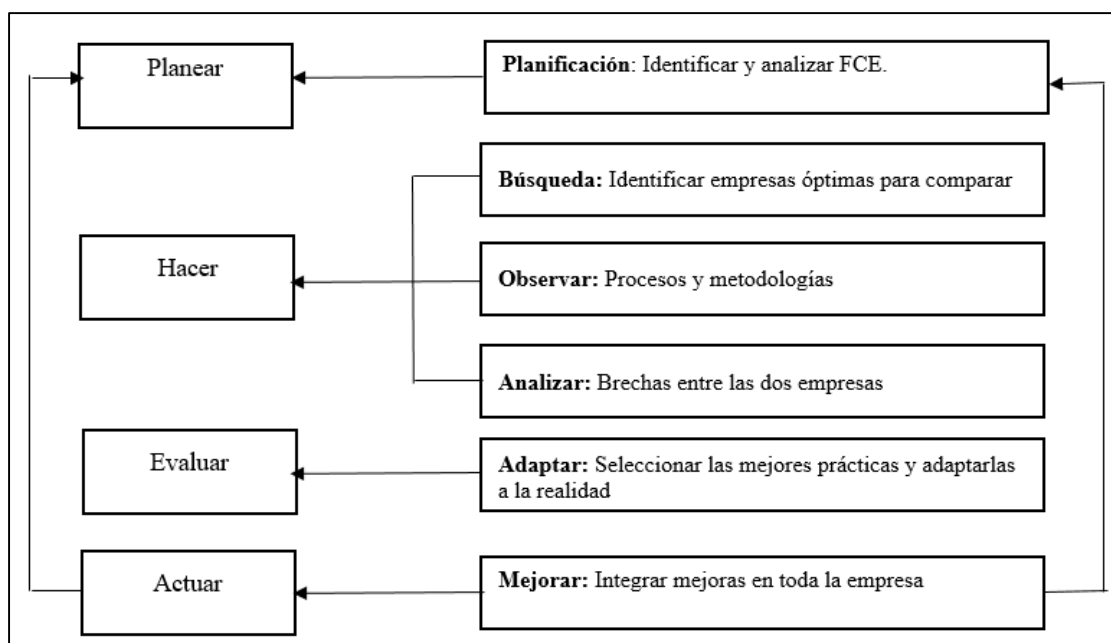
tiempo después las cinco etapas para un Benchmarking de éxito de Spendolini (1994) que parten de determinar a qué se le realizara Benchmarking; la conformación de un equipo para esto; identificación de socios; la recopilación y análisis de la información y por último, actuar.

Así mismo, el Benchmarking como se realiza en John Deere está dividido en cuatro partes que son: planear, coleccionar, analizar e implementar. Por otro lado, el método de Data Envelopment Analysis o DEA se presenta como una opción bastante reconocida que consiste en identificar al mejor en determinado proceso y comparar los demás en función de ese, pero no considera otros factores por lo cual no es aplicable en todos los casos (Razo, 2004).

Desde una visión general del proceso de Benchmarking se pueden agrupar todas las fases antes descritas siguiendo el ciclo de Deming que está compuesto por cuatro etapas: planificar, hacer, evaluar y actuar (Watson, 1995; Ou & Kleiner, 2015; Jurevicius, 2018). Con el objetivo de definir a que se le quiere realizar la comparación y contra quien debería compararse, se resume todo en la primera etapa de la planificación.

La realización de todo el estudio, recolección de datos e información constituye la ejecución en la etapa dos. Referente a la tercera etapa se compone de analizar las brechas que existen entre las compañías y los factores críticos de éxito de las empresas líderes. Por tanto, la última etapa consiste en la adopción e implementación de las mejores prácticas teniendo en cuenta los factores críticos de éxito para mejorar el desempeño de la empresa. En el siguiente cuadro se sintetiza este proceso a través del diagrama ideado por Watson basado en el ciclo de Deming para mejora continua PHVA o por sus siglas en inglés PDCA.

Figura 3 Proceso de Benchmarking de Watson basado en el ciclo de Deming.



Elaborado por: Cordero, Ortega.

Fuente: The Benchmarking Workbook: Adapting Best Practices for Performance, Watson 1992.

1.4.6. Factores Críticos de Éxito

Una parte fundamental para que una empresa pueda tener una planificación eficaz comienza con un claro reconocimiento de las necesidades de dicha empresa. Los requerimientos de información para la planeación de estrategias no se pueden llevar a cabo correctamente si se desconocen cuáles son los objetivos que se buscan alcanzar. En el Benchmarking también se parte del diagnóstico de las necesidades específicas que tiene la organización. Al hacer referencia a Factores Críticos de Éxito (FCE) se trata de identificar los factores que generan un impacto más significativo en el desempeño de la empresa (Hesham A.E., 2008). En general, son puntos clave que requieren ser adecuadamente ejecutados para poder influir positivamente en el crecimiento del negocio. Una desventaja que tienen las empresas es que tienden a ignorar o desconocen la existencia de factores puntuales que pueden contribuir al éxito o fracaso de la organización.

Los Factores Críticos de Éxito (FCE) se hallan por medio de un profundo estudio que incluye los objetivos de la empresa, sus metas, visión y valores. La identificación puede ser fácil o tornarse complicada dependiendo de la empresa, su tipo de actividad y otras características, pero se pueden identificar mejor desde tres aristas propuestas por Tijera (1999, pág. 42) que son:

- a. Los temas que son determinantes para la organización
- b. Las áreas que incluyen o donde se realizan la mayor parte de los procesos
- c. Las cosas que deben funcionar de manera precisa para que la organización pueda tener éxito.

Otra forma de identificar estos factores para poder direccionar adecuadamente el proceso del Benchmarking son las diez preguntas presentadas por Xerox que se muestran en el cuadro a continuación.

Figura 4 ¿Qué cosas someter a Benchmarking? Diez preguntas de Xerox

FCE: ¿Qué cosas someter a Benchmarking?

1. ¿Cuál es el factor más crítico de éxito para mi función/organización?
2. ¿Qué factores están causando el mayor problema (por ejemplo, no cumplir las expectativas)?
3. ¿Qué productos se les proporcionan a los clientes y qué servicios se les prestan?
4. ¿Qué factores explican la satisfacción del cliente?
5. ¿Qué problemas específicos (operacionales) se han identificado en la organización?
6. ¿En dónde están localizadas las presiones competitivas que se sienten en la organización?
7. ¿Cuáles son los mayores costos de la organización?
8. ¿Qué funciones representan el mayor porcentaje de costos?
9. ¿Qué funciones tienen mayor oportunidad para hacer mejoras?
10. ¿Qué funciones tienen más influjo o potencial para diferenciar a la organización de los competidores en el mercado?

Fuente: Michael J. Spendolini, pág.87, Diez preguntas de Xerox

Otro aspecto a destacar es que existen tres niveles de especificidad de los FCE que son:

- Nivel 1: que define un tema o área de investigación amplio y que puede abarcar departamentos o funciones de la organización.
- Nivel 2: que abarca un área específica e incluye medidas números, niveles o volúmenes.
- Nivel 3: es incluso más específico que el anterior y usa algún tipo de medida o descripción detallada (Aral ITS, 2016).

Conclusiones del capítulo

La información antes mencionada al ser una recopilación de varios aspectos relevantes, ha permitido comprender de forma más precisa como se relacionan cada uno de los términos. En este sentido, el reconociendo de la influencia que tiene la globalización en los cambios que se dan en las empresas constituye el principio para asumir que es necesaria una constante actualización de conocimientos enfocada en descubrir nuevas técnicas y prácticas que

permitan a las empresas crecer y adaptarse al dinámico y competitivo mundo de negocios que existe en la actualidad.

Las teorías de comercio internacional sirven como herramientas para entender la relevancia que tiene el comercio para todos los estados y sus empresas a nivel mundial. El solo hecho de reconocer la importancia de la especialización dentro de los procesos de la empresa, lo ventajoso que es saber que comercializar y que no, entre otros puntos, proporcionan bases para que tanto las empresas como las naciones puedan desenvolverse mejor. Además, a través de estas teorías es posible percibir los problemas actuales e intentar predecir las fluctuaciones y cambios en los mercados. En cuanto a la internacionalización, si bien estas teorías actúan como punto de partida, el proceso a través del cual una empresa se logra introducir en un mercado internacional es mucho más complejo para las empresas con poco desarrollo.

Por esta razón la aclaración del término MIPYMES direcciona el enfoque de la internacionalización específicamente a las micro, pequeñas y medianas empresas permitiendo resaltar el valor que tienen para la economía de un país. El aporte que generan este tipo de empresas para los países en desarrollo tomando como referencia los datos de las SUPERCIAS, así como del INEC es representativo. En consecuencia, reconocer las dificultades que existen como falta de acceso a financiación, falta de tecnología y barreras representa un aspecto fundamental para idear nuevas formas que permitan el crecimiento de las MIPYMES y que se concrete la apertura a mercados extranjeros.

De igual forma, los conceptos desarrollados acerca de la internacionalización y sus estrategias aportan una idea de las formas que actualmente existen para que las MIPYMES puedan llegar a los mercados internacionales. Sin embargo, no podríamos simplemente introducirnos en un mercado extranjero sin ninguna estrategia, por esta razón podemos decir que el Benchmarking constituye uno de los aspectos de mayor importancia para el desarrollo de este proyecto ya que la comprensión de su funcionamiento como herramienta para identificar las mejores prácticas con el fin de adaptarlas para posteriormente usarlas en las empresas locales otorgan al presente trabajo la base teórica para continuar con la investigación.

CAPÍTULO 2

2. Las MIPYMES locales

Introducción

En este capítulo se busca analizar la situación de las micro, pequeñas y medianas empresas o MIPYMES del cantón Cuenca que se encuentran orientadas al sector de calzado y cuero, así como también las MIPYMES de los cantones Chordeleg, Gualaceo y Sigüig. Inicialmente se presenta la información general respecto a cada uno de los cantones mencionados con énfasis en los datos sobre las actividades productivas y el desarrollo de las empresas. Con el fin de mostrar los tipos de negocios que se realizan en estos lugares y a partir de esto exponer la información recabada en la primera fase de la investigación llamada “Diagnóstico de la oferta exportable de PYMES del Azuay”.

Conviene subrayar que este trabajo de investigación constituye la segunda fase del proyecto “Internacionalización de MIPYMES del Azuay”. El cual tiene como objetivo determinar los aspectos que más inciden y potencian a las MIPYMES de la provincia para que se internacionalicen. La primera etapa permitió obtener toda la información referente a las empresas y sus características por cantones y sectores, facilitando la identificación de los negocios con mayores posibilidades de expandir sus actividades en mercados extranjeros. Por consiguiente, esta segunda etapa se basa en los resultados de las entrevistas, la puntuación obtenida en el Export Audit y el análisis de la primera fase. Toda esta información es utilizada para delimitar las MIPYMES con potencial, describir su situación actual y explicar porque destacan de las demás.

Avanzando en este razonamiento, es importante especificar las razones por las que se decide descartar el resto de empresas para que no se generen dudas. Es así que buscando mantener una secuencia, se divide en grupos a los negocios que no fueron seleccionados y se hace en función de las limitaciones más determinantes de estos. Finalmente, como tercer punto aparecen los Factores Críticos de Éxito o FCE, de las empresas escogidas, los cuales son determinados de acuerdo con la selección y ponderación de los temas más importantes dentro de las empresas. Mediante un cuadro se califica la relevancia de los temas encontrados en el Export Audit y después se explica en qué consisten cada uno y que Factores Críticos de

Éxito se derivan de esos temas, señalando la razón que los convierte en aspectos influyentes para la internacionalización de los negocios ya mencionados.

2.1. Análisis situacional de las MIPYMES

2.1.1. Cantón Cuenca, sector calzado y cuero

El cantón Cuenca se encuentra localizado entre las coordenadas 2°39' a 3°00' de latitud sur y 78°54' a 79°26' de longitud oeste. Limita al norte con la Provincia del Cañar, al sur con los Cantones Camilo Ponce Enríquez, Santa Isabel, Girón y San Fernando, al oeste con las Provincias del Guayas y hacia el este con los Cantones Paute, Gualaceo y Sigüig. El cantón cuenta con un total de 22 parroquias rurales y 15 urbanas. Este representa el 38.3% del territorio de la provincia abarcando aproximadamente 3 086 km², lo que lo convierte en el cantón más grande del Azuay. El total de la población es de 505.6 mil habitantes (SENPLADES- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2014).

Las actividades que generan mayor ingreso son las industrias manufactureras con el 49% de la participación de la economía, el comercio de bienes al por mayor y menor que representa el 32% de la economía junto con la reparación de vehículos motorizados y las actividades financieras y de seguros el 8% (SENPLADES- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2014). En general Cuenca cuenta con diferentes zonas estratégicas donde los principales comercios se han distribuido. Uno de estos es el centro histórico, el cual, al ser un lugar turístico con mucha afluencia de personas, se ha convertido en un sector donde la gran mayoría de empresas comerciales de Cuero y Calzado se ubican. Es importante recalcar que lamentablemente no se tiene información actualizada de este sector en el cantón, sin embargo, se ha tomado un importante estudio realizado en el 2014 que presenta datos con una relevancia significativa.

Sirva de ejemplo la información sobre el total de 1 066 empresas ubicadas en Cuenca, dedicadas a la venta de prendas de vestir, calzado y artículos de cuero, empleando a 2 036 personas que representan apenas el 1% de los ingresos totales de las empresas dedicadas al comercio (Tobar Pesantez, 2014). Esto quiere decir que este sector es el cuarto en emplear a más personas a pesar de no ser el que más ingresos percibe. El tipo de productos que ofrecen las empresas del sector cuero y calzado por lo general se basa en la producción de artículos como calzado casual, correas, billeteras, bolsos, mochilas, monederos, marroquería en

general. Además, también realizan la producción de suelas y ventas de pieles, así como también tapices para autos.

2.1.2. Cantón Chordeleg

Chordeleg cuenta con una población de aproximadamente 12 577 habitantes según el último censo. Esta cifra que en relación con el resto de la provincia del Azuay equivale al 1.61% de la población (INEC, 2010). Chordeleg está ubicado a 42 km Cuenca y posee una extensión de 104.9 km². Las parroquias que conforman este cantón son Chordeleg, Delegsol, Principal, La Unión y Martín de Puzhio. En cuanto a la historia, data del nacimiento de los Cañaris y por su ubicación geográfica fue considerado durante muchos años el cementerio de esta cultura y reconocido como "el chorro de oro", por una traducción del cañari (GAD Municipal de Chordeleg, 2015).

Tomando como base la información obtenida del estudio previo se reconocen como actividades productivas la elaboración de joyas, cerámicas, calzado y artículos tejidos con paja toquilla. Hasta el año 2017 en Chordeleg existían 652 establecimientos comerciales y 14 asociaciones (GAD Municipal de Chordeleg, 2015), los cuales en su mayoría se enfocan en la producción artesanal y entran dentro de la clasificación de MIPYMES. De acuerdo con la Prefectura del Azuay cerca de 47 negocios de este cantón están dedicados específicamente a la joyería. Además la fabricación de calzado poco a poco se ha ido convirtiendo en una de las actividades principales dentro de este territorio (Gobierno Provincial del Azuay, 2015).

En vista que la investigación sobre “Diagnóstico de la oferta exportable de PYMES del Azuay” delimito el número de empresas a considerar, para esta fase de la investigación se toman en cuenta las nueve MIPYMES que fueron entrevistadas. Estas empresas se consideraron por cumplir con características como un adecuado número de empleados, un respectivo número de años en el mercado que les brinde estabilidad y el cumplimiento de una actividad productiva constante. Por otra parte, tienen en común el creciente temor por el futuro de la actividad que realizan debido a que la producción artesanal continúa decreciendo. Las MIPYMES de este cantón se ven limitadas por factores como la falta de acceso a financiamientos y políticas económicas que permiten la entrada libre de productos extranjeros con precios mucho más bajos haciendo difícil que puedan competir. Otro hecho

importante es que varias de estas empresas poseen limitaciones en cuanto a tecnificación, actividades administrativas y comercialización.

2.1.1. Cantón Gualaceo

Gualaceo es un valle constituido por numerosas fuentes hídricas. Tiene una superficie de 345.48 km². Este cantón se divide en nueve parroquias, y cuenta con una población total, según el censo realizado en el 2010, de 42 709 habitantes. De esta población el 32.7% residen en el área urbana del cantón frente al 67.3% restante que habita en el área rural (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Gualaceo, 2015). Un gran porcentaje de personas en Gualaceo se dedican la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, y un porcentaje mínimo se dedica a la explotación de minas y canteras. En cuanto al sector secundario este, emplea 3 273 personas de todo el cantón y los tipos de comercio que mayor crecimiento han tenido se centran en la elaboración de calzado, muebles y textiles (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Gualaceo, 2015).

En cuanto a la situación puntual de las MIPYMES existe un total de 2 865 empresas formalmente establecidas, las cuales suman un total de 3 333 locales comerciales ya que varias de estas empresas poseen sucursales. Una actividad que no se puede omitir es la del calzado que hoy en día es una de las más representativas. En el año 2010, existía un aproximado de 1 770 empresas y para el 2017 Gualaceo entro en la lista de las cinco ciudades del país con mayor participación en el sector cuero y calzado con una participación de 0.57 millones de USD (Bravo Roquillo, Vera Reyes, Herrera Arboleda, & Camino Mogro, 2017). Cabe mencionar que la mayoría de los fabricantes de calzado del cantón poseen el RUA, el cual es el Registro Único Artesanal, perteneciente a un programa impulsado por el ministerio de Industrias y Productividad cuyo objetivo es incentivar a los artesanos para crear sus propios establecimientos (Ministerio de Industrias y Productividad, 2014).

Otro tipo de negocio que tiene gran acogida son las artesanías. En Gualaceo se puede encontrar más de 20 tipos de artesanías. Por ejemplo, los sombreros de paja toquilla, tejidos en su mayoría por mujeres artesanas, o las Macanas que son elaboradas a partir de técnicas ancestrales pasadas de generación en generación. Se estima que existe cuarenta macaneros distribuidos en todo el cantón, sin embargo, la mayoría de macaneros no poseen un establecimiento para la venta de sus productos y esto ocasiona que no se genere el dinero que

debería y que se encarezca el producto que de por sí, ya es costoso (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Gualaceo, 2015).

2.1.2. Cantón Sisig

Sisig está ubicado al este en la provincia del Azuay a 51 km de Cuenca. Está formado por siete parroquias que son: Guel, Jima, Ludo, San José de Raranga, Cuchill, San Bartolomé y Sisig. Su extensión es de 674.53 km² y es conocida como San Sebastián de Sisig debido a la abundancia de plantas de sigsig que existen en este territorio. Actualmente su población aproximada es de 26 910 habitantes según datos del INEC, lo que a nivel Azuay equivale a 3.44% de la población total (GAD Municipal de Sisig, 2018).

La agricultura es una de las actividades económicas que genera mayores ingresos seguida de la elaboración de artesanías. Sisig es famoso por su producción de artículos elaborados en paja toquilla, prendas de vestir, objetos de cerámica y diferentes instrumentos musicales. En cuanto a las empresas que se sitúan en Sisig, con respecto a los datos de la investigación previa, existen cerca de 21 negocios, de los cuales destacan siete que cuentan con las características generales para ser consideradas empresas con potencial de exportación (Benítez Serrano & Mosquera López, 2018). Entre estas características esta que sean empresas consolidadas, que tengan años de experiencia, una producción constante y, además, se considera que su modelo de agrupación sea asociativo.

En Sisig existen en la actualidad dos asociaciones que realizan actividades de exportación. Estas son la Asociación de Toquilleras de María Auxiliadora y la Asociación de Tejedoras de Sombreros y Artesanías de Paja (TESYA). Ambas concentran su producción en elaborados de paja toquilla. Las demás empresas tienen actividades variadas que van desde la producción de lácteos, la cría y venta de cuyes, sombreros, artesanías, venta de productos agrícolas hasta la fabricación de guitarras.

En síntesis, tanto Chordeleg, Gualaceo y Sisig son cantones que mantienen una PEA importante dentro de la provincia del Azuay. En su mayoría, las empresas que se ubican en estos lugares mantienen un mismo patrón con relación a los tipos de negocios similares a un modelo de distritos productivos. De forma general estos cantones del Azuay centran sus actividades en la fabricación de artesanías, trabajos en paja toquilla, fabricación de productos

y en especial calzado de cuero, joyería en oro y plata, así como derivados de actividades agrícolas y ganaderas.

La innovación en productos y negocios no es una característica propia de los cantones pequeños como Gualaceo, Sigsig o Chordeleg y, sin embargo, las empresas que aquí se sitúan han podido crecer económicamente generando características que resultan atractivas para distintos mercados. Por otro lado, el sector de calzado y cuero en Cuenca, es un sector tradicional que aún no ha sido explotado a su máxima capacidad. Basándose en esto es que se realiza la selección de las empresas, en su mayoría MIPYMES, que poseen potencial para expandir su negocio más allá de las fronteras nacionales.

2.2. MIPYMES con mayor potencial para internacionalizarse

2.2.1. Empresas seleccionadas

Como se mencionó antes la información de las empresas ha sido tomada del estudio previo denominado “Diagnóstico de la Oferta Exportable de PYMES del Azuay”. El objetivo de esta primera fase de investigación fue identificar todas las empresas de la provincia del Azuay divididas por cantones, así como por sectores productivos con el propósito de entender y analizar cuales cuentan con mejores características para internacionalizarse. Este estudio arrojó como resultados que de un total de 51 empresas y asociaciones de los cantones Chordeleg, Gualaceo y Sigsig solo 19 presentaban potencial. Mientras que del sector Cuero y Calzado del cantón Cuenca se analizaron 19 empresas de las cuales cinco empresas destacaban de las demás.

Como método para realizar la selección final se tomaron en cuenta los resultados obtenidos en el Export Audit aplicando el principio del 80/20 o mejor conocido como el Principio de Pareto. Para este trabajo se considera que las preguntas del Export Audit son importantes al momento de definir si un negocio puede proyectarse hacia mercados internacionales, pero existen características que pueden ser mejoradas o implementadas dependiendo del tipo de negocio y de cuales sean sus limitaciones. Cabe mencionar que datos son tomados de los diferentes estudios que se realizaron a las empresas del cantón Cuenca y de sub-cuenca del Santa Bárbara, por ello existen diferentes calificaciones y se equiparan los valores en relación con el porcentaje. Por esta razón se escogen las MIPYMES partiendo de que cumplan con al menos el 80% del puntaje propuesto en cada cuestionario. En cuanto al

20% faltante se asumen como características que pueden ser mejoradas para que las empresas alcancen su máximo potencial. Cabe mencionar que no todas las empresas que fueron seleccionadas en la fase anterior serán tomadas para esta ya que se analizó más profundamente las entrevistas y los resultados del Export Audit.

2.2.1.1.D'cuero

La empresa D'cuero es una empresa cuencana dedicada a la comercialización de calzado de cuero para hombre elaborado por artesano(a)s. El taller artesanal ya existía previamente, pero no contaban con una marca propia y tan solo comercializaban al por mayor como proveedores de otras empresas. Con el proyecto D' Cuero elaborado por María Elisa Muñoz actualmente ya cuentan con un local para la venta de sus productos y una página web que facilita su promoción. Esta empresa está localizada en la calle Miguel Cordero 5-03 y Daniel Palacios.

Como puntos importantes que ha servido para la selección de esta MIPYME aparecen primero el hecho de que mantiene una alianza estratégica entre el taller y la tienda física. A pesar de haber sido constituidas como dos negocios diferentes ambos buscan un beneficio mutuo manteniendo una comunicación clara dentro de la cadena de suministros. D'cuero también realiza constantes capacitaciones para sus artesanos brindadas por empresas privadas con técnicos especialistas de Brasil y Colombia, así como capacitaciones ofrecidas por Pro-Ecuador y el MIPRO referente a cuestiones administrativas como marketing digital, exportaciones a detalle, etc. Otro aspecto notable es la constante búsqueda de certificaciones para agregar valor a sus productos y que sirven como garantía de la calidad del trabajo que se realiza. Actualmente, cuentan con la certificación de calidad INEN y están en proceso de obtener las certificaciones que otorgan Pro-Ecuador y el MIPRO para exportaciones

La innovación de la materia prima ha sido un factor importante al momento de la selección ya que utilizan materiales orgánicos y ecológicos como son pegamentos verdes que no contaminan. Además, D'cuero ha decidido buscar alternativas eco-amigables para sus productos, que hablan sobre la capacidad de innovar que posee la empresa. Entre estas alternativas ofrecen el reemplazo del cuero animal por el cuero de piña o champiñones, siendo una característica interesante para ingresar en los mercados extranjeros. La capacidad máxima de producción mensual es de 2 000 pares, que representa un buen número para el

abastecimiento del mercado local e internacional. Dentro del Export Audit esta categoría recibió una calificación de 5puntos/5puntos al ser de las empresas que mayor número de calzados fabrica en el cantón Cuenca.

Adicionalmente, dentro de su nómina de artesano(a)s cuenta con madres de familia a quienes se les ofrece la facilidad de trabajar desde sus hogares para que hagan tareas como la costura o el corte del cuero, de esta manera, también se considera la conciencia social del negocio. En cuanto al mercado objetivo de este calzado, se enfoca en los jóvenes de entre 20 y 35 años que prefieren una marca con causa. Es decir, que promueve no solo diseños de acuerdo a la moda actual sino también que produzcan calzado con responsabilidad social y ambiental. Una forma en que se ha logrado captar la atención de este mercado es a través del marketing digital empleando plataformas como Facebook e Instagram, además de la tienda virtual antes mencionada que se llama Etsy y les ha otorgado muy buenos resultados.

Por lo tanto, se resalta la gestión de esta MIPYME en cada aspecto desde la selección de la materia prima y fabricación del producto hasta su comercialización. Según los resultados del Export Audit realizado en la fase previa de este proyecto de investigación esta empresa obtuvo una calificación de 146 puntos sobre 160, lo que representa más del 80% para ser seleccionada como una empresa con un alto potencial para expandirse a mercados extranjeros.

2.2.1.2.Pimienta Shoes

La empresa Pimienta Shoes se dedica a la producción de calzado de mujer y niña, especializados en sandalias para ambientes de costa. Con el objetivo de innovar para este año se planteó crear nuevas líneas para la sierra como botines y mocasines para mujeres. Esta empresa se encuentra en la calle Cornelio Veintimilla en el Parque industrial. Entre los aspectos que más la caracterizan está el concepto que tienen del producto como tal. Dentro de la entrevista el gerente manifestó que las personas pasan de pie hasta 14 horas al día, siendo los zapatos la parte más importante para aguantar el peso de las personas. Por esta razón, consideran se debe dar valor al confort y seguridad que genera el calzado. Es así que la misión de Pimienta Shoes no es solo vender un zapato agradable a la vista sino también ergonómico.

Otro rasgo interesante dentro de la producción es el control de calidad en toda la cadena de suministros. Su margen de error es muy bajo, lo cual demuestra el compromiso y atención que se presta a cada proceso. Por lo que se refiere a la capacidad productiva, con un total de 600-800 pares diarios la cantidad de zapatos que se elaboran son suficientes para abastecer el mercado local y el internacional. Además, el dueño afirma que incluso se puede aumentar la cifra a 1 200 pares diarios y que actualmente no lo hace porque el mercado nacional no es tan grande. En cuanto a su materia prima, es traída desde Brasil con proveedores fijos, para su abastecimiento se realizan cálculos en los cuales se determinan las fechas de fluctuaciones, como los cambios de temporada donde varía cantidad de pedido, de esa manera logra nunca quedarse sin material para trabajar.

En definitiva, Pimienta Shoes se diferencia por su capacidad de innovar en los procesos de producción y por su interés en brindar a sus clientes la mejor experiencia en calzado sin desatender el aspecto estético del mismo. Además, las capacitaciones que ofrece a sus empleados aportan al crecimiento de la empresa de forma significativa, logrando disminuir errores y mejorando el manejo interno del negocio. Dentro del Export Audit tuvo un total de 130 puntos sobre 160 puntos que equivale a un porcentaje de más de 80% siendo entonces considerado como una empresa ideal para exportación de sus productos.

2.2.1.3. Joyería Castro

La Joyería Castro es una empresa estable y consolidada con cerca de 25 años de experiencia en la fabricación de joyas en metales como oro, plata y Gold Field. Está ubicada en la calle 5 de febrero 2-83 y Guayaquil, en el cantón Chordeleg. El señor Raúl Marcelo Castro es el dueño y administrador de esta empresa que es reconocida a nivel nacional gracias a la excelente calidad de sus productos y a la garantía que ofrece. Una de las características que más destaca del negocio es que tiene la mejor maquinaria y tecnología del cantón para darle los acabados necesarios a su producto.

Entre los aspectos puntuales que diferencian la fábrica de joyas del resto de joyerías es que cuenta con un logotipo que se impregna en cada joya y sus modelos son en un 80% diseños originales de la empresa. Cada una de sus piezas es trabajada bajo pedido y ofrecen la posibilidad de realizar arreglos y reponer los productos si resultan defectuosos aplicando políticas de garantía. Además, su reputación a nivel nacional ha sido ganada gracias a la

pureza de sus piezas y su trabajo con metales y piedras de primera calidad importadas desde los Estados Unidos. En cuanto a su clientela, funcionan como proveedores de varias joyerías en la ciudad de Cuenca, pero, sus principales ventas las realizan en línea, por medio de su página de Facebook. Es así que, Joyería Castro ha logrado diferenciarse de su competencia y ha obtenido una clientela mucho más diversa.

Cabe mencionar, que la relación que la empresa mantiene con sus proveedores es amena y segura, lo que le brinda estabilidad para poder cumplir con las fechas de entrega de sus productos. Semanalmente su producción máxima es de 10 kilos de joyas, pero tienen la capacidad y la maquinaria para aumentar este valor. Debido a que las joyas que fabrican se ajustan a los requerimientos de los clientes el tiempo de elaboración varía, pero se necesitan de un mínimo de 5 días para cumplir con un pedido. El dueño afirma que Joyería Castro tiene una amplia demanda y que puede abastecer a un mercado extranjero sin la necesidad de desabastecer a sus clientes nacionales. Actualmente, son 10 los empleados que aquí laboran y todos tienen sus actividades definidas ya sea en la fábrica o en la venta al público. De igual manera, los objetivos y metas de la empresa están bien definidos y son claros siguiendo lo que se ha establecido para cada año.

Si bien, el negocio actualmente no cuenta con todas las certificaciones requeridas se encuentra en trámite para obtenerlas. Con respecto a las capacitaciones, el personal se encuentra dispuesto y entusiasmado de poder seguir preparándose y mejorando sus técnicas. La puntuación que obtuvo esta empresa en el Export Audit fue 308 sobre 380 equivalente al 81% del puntaje. Esto junto con las características que posee y el interés por realizar mejoras, así como de involucrarse en actividades que le permitan seguir creciendo hizo que sea considerada como una empresa con potencial.

2.2.1.4.Cooperativa Teje Mujeres

La Cooperativa Teje mujeres es una organización creada para apoyar a las mujeres que se dedican al tejido de punto y funciona como centro de acopio. Esta organización tiene una vida jurídica de 20 años. Su producto principal son las chompas de lana con diferentes diseños y colores además de fabricar accesorios como gorras, guantes y medias. Actualmente, está conformado por 28 socias y 37 artesanas. Esta empresa está ubicada en el cantón Gualaceo, en la Av. 3 de noviembre 2-11 y Eugenio Espejo. La Cooperativa teje mujeres a

diferencia de otras empresas de la zona de Gualaceo ya exporta internacionalmente a mercados como Estados Unidos y varios países del continente europeo.

Un aspecto muy importante que dio ventaja a esta MIPYME sobre otras es la certificación internacional de Fair Trade, dado que con esta certificación garantizan a los compradores que su trabajo está correctamente remunerado y sobre todo demuestra la innovación que se le da los procesos y el valor agregado que se le da al producto como tal. Debido a esta certificación su ingreso a otros países lo hacen apoyados por empresas que trabajan igualmente con la certificación del comercio justo buscando siempre que todos sus productos sean comercializados de la forma correcta y por un valor que este en relación con el trabajo que implica su elaboración.

La materia prima para la fabricación de los tejidos es el hilo de lana y para abastecerse esta empresa utiliza proveedores de Salinas de Guaranda alineados con su filosofía y que trabajen bajo la misma certificación. Dentro del negocio no solo se elaboran chompas sino también medias navideñas, decoraciones, prendas de vestir infantiles y de adulto, accesorios, cojines y cobijas, etc. La Cooperativa Teje mujeres cuenta con una página web desarrollada en español e inglés, además de redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram donde promociona sus productos. Como valor adicional distribuyen frecuentemente tarjetas de presentación, folletos y trípticos tanto en inglés como en español.

Teje Mujeres busca constantemente innovar y se mantiene clara respecto a la labor que realiza dando a las tejedoras la oportunidad de ser reconocidas por el trabajo real que realizan y tener remuneraciones justas. La certificación Fair Trade hace que sea un producto apto para el comercio exterior. Además, los procesos y la conciencia social de esta empresa hacen que destaque. Cabe mencionar que en el Export Audit realizado en la fase anterior de este proyecto de investigación la empresa obtuvo 209 puntos sobre 250 puntos, siendo la MIPYEM mejor puntuada que se seleccionó.

2.2.1.5.Litargmode

Litargmode es una empresa dedicada a la producción de todo tipo de calzado, sin embargo, su producto principal es el calzado para mujeres. Está localizada en el cantón Gualaceo, en la vía a Gualaceo sector San Pedro de los Olivos, km 11,2. En la actualidad cuenta con 94 empleados de tiempo completo siendo la única empresa dentro de todo este

trabajo de investigación que maneja tanto personal. Además, tiene un organigrama funcional con sus respectivos objetivos y estrategias enfocadas a mediano y largo plazo. Algo muy importante es que Litargmode es una marca posicionada que trabaja entre mayoristas y no se relaciona directamente con los clientes directos, lo cual se asume como una situación que puede ser modificada de tal forma que se pudiera dar a conocer entre quienes realmente adquieren su producto final.

En cuanto a los aspectos importantes del producto, cabe señalar que la materia prima que se utiliza es importada desde Brasil y desde Colombia, con frecuencia. Esta empresa fabrica alrededor de 700 pares de zapatos diarios. Tiene una capacidad de reacción a pedidos extraordinarios del 30% con un extra de fabricación de hasta 1 000 pares diarios. Además, bajo estudios realizados por la misma empresa si se aumentara el número de personal se podría llegar a producir hasta 1 500 pares diarios y si aumentaran la maquinaria se podría incrementar la cifra a 9 000 pares.

Otro hecho importante es que Litargmode no está interesada en incursionar en el comercio Exterior. El motivo es la creencia de que lo importante es crear un producto con calidad y posicionarse en el mercado nacional antes de considerar salir en busca de otros mercados. Para los directivos resulta complicado cumplir los requerimientos y competir en cuanto a precios con fabricantes extranjeros. Sin embargo, en caso de que se diera la oportunidad están conscientes de que tienen que modificar sus productos para adaptar las hormas, tallas y modelos según la demanda extranjera, pero esto no sería mayor problema para la empresa.

A pesar de la negativa a incursionar en el comercio internacional, se considera que esta es una MIPYME que tiene lo necesario para internacionalizarse por su capacidad productiva, maquinaria y la gran cantidad de mano de obra que utiliza. En consonancia con esto en el Export Audit resultó como una de las mejores empresas del cantón, con un total de 190/250; que representan más del 80% requerido para ser seleccionado para la siguiente fase del proyecto.

2.2.1.6.La Sigseñita Sombrerería

Esta pequeña empresa localizada en Sigsig se dedica a la elaboración de sombreros de paja toquilla que son tejidos por sus empleadas, y funciona como centro de acopio del trabajo

de otras tejedoras que venden sus sombreros a la empresa gracias a su política de puertas abiertas. La dueña y administradora es la señora Ilda Sánchez y a pesar de no contar con un organigrama propiamente elaborado cada una de las funciones están asignadas a los miembros del personal y se dividen de acuerdo a los encargados de tejer y de dar acabados.

Hasta la fecha en que fue realizada la entrevista no se habían hecho capacitaciones, pero estaban organizando algunas con el fin de mejorar los conocimientos sobre comercio, marketing y ventas para el personal. Entre sus fortalezas se encuentra que es una empresa independiente que brinda todos los beneficios de ley a cada uno de sus empleados y paga precios justos a las tejedoras manteniendo un compromiso de darles a mujeres la oportunidad de tener un ingreso equitativo al esfuerzo de su trabajo. Otra característica importante de la sombrería está en la flexibilidad para adaptarse a los requerimientos de sus clientes, así como también en la variedad de modelos que tiene.

Otro rasgo significativo es que es una MIPYME con objetivos claros que ha logrado consolidarse y que brinda un importante apoyo a las tejedoras externas del cantón pagándoles el mismo valor durante todo el año independientemente de factores externos. Actualmente se encuentra en capacidad de responder a la demanda exterior sin que esto implique desatender a sus clientes locales y entre sus objetivos se ha planteado llegar a captar nueva clientela haciendo uso de redes sociales y diferentes formas de publicidad. Entre sus principales preocupaciones la Sigseñita tiene presente estar siempre al día en las últimas tendencias del mercado.

Un requerimiento que deben mejorar es la experiencia en contratación que resulta importante para que el negocio pueda crecer. Los canales de distribución son adaptables dependiendo de la cantidad requerida y los modelos. A pesar de que el tiempo que la empresa lleva funcionando es corto, solo de 4 años, ha logrado establecerse gracias a la calidad de sus sombreros y al tiempo de producción que maneja, donde el sombrero más complicado y fino tarda máximo una semana. Como resultado la Sigseñita posee clientes alrededor de todo el país.

La empresa se financia mediante préstamos a bancos, aunque actualmente tiene rentabilidad para seguir operando con capital propio. La dueña como sus empleados perciben la internacionalización como una oportunidad y no temen aventurarse a pesar de los riesgos.

Si bien, aún deben obtener certificaciones existe disposición para proporcionarle un valor agregado al producto que lo haga más atractivo. El poco tiempo que tiene en comparación con otras empresas de sombreros es vista más como una ventaja que facilita su adaptación a la realidad actual de los mercados permitiendo que todo el personal este abierto a aprender nuevas técnicas y formas de volver sus productos diferentes a los que ya existen. La puntuación de esta MIPYME en el Export Audit es de 321/380 equivalente al 84% del puntaje lo que ratifica su selección.

2.2.2. Empresas que no aplican

Con el objetivo de facilitar el entendimiento de las razones por las que estas empresas no fueron escogidas se ha ideado un cuadro que las divide en 5 grupos de la A hasta la E. El objetivo de este cuadro es agrupar todos los negocios que no aplican de cada cantón, según las limitaciones que tienen en común las empresas. Para esta clasificación se toma en cuenta las puntuaciones obtenidas del Export Audit que fue realizado a cada empresa en la fase anterior. También se incluyen los nombres de las empresas seleccionadas en el cuadro para mostrar el lugar que ocupa respecto al puntaje que obtuvo.

2.2.2.1. Calzado y Cuero de Cuenca

Tabla 3 División de empresas del Cantón Cuenca

Empresas del Cantón Cuenca
GRUPO A: de 0pts a 30pts en Export Audit
Calzado Alfonso (no aplica)
Ital Cuero (no aplica)
GRUPO B: de 31pts-60pts en el Export Audit
Calzado Tebra (no aplica)
GRUPO C: de 61pts a 90pts en el Export Audit
Cockers Baby Shoes (no aplica)
Cazanova (no aplica)
Palace Shoes (no aplica)
Sol Cuero (no aplica)
GRUPO D: de 91pts a 120pts en el Export Audit
Casa del Pantanero (no aplica)
Curtesa Quiwa (no aplica)
Guzcalza (no aplica)
La Piel (no aplica)
Tiznado (no aplica)
GRUPO E: más o igual que 121pts en el Export Audit
D'cuero (aplica)
Pimienta Shoes (aplica)

Elaborado por: Cordero y Ortega

Fuente: Diagnóstico de la oferta exportable de las pequeñas y medianas empresas del sector productivo de Cuero y Calzado del cantón Cuenca, Barnuevo & Roman, 2018.

Grupo A: En cuanto a este grupo, se encuentran las dos empresas con puntaje menos favorable en el Export Audit. La empresa Calzado Alfonso, enfocada al calzado de hombre e Ital Cuero que fabrica prendas de vestir de cuero que a pesar de tener más de 40 años en el mercado comparte con Calzado Alfonso limitaciones como la falta de misión, visión y objetivos claros. Estas MIPYMES tienen una forma de funcionamiento más simplificada sin una planificación a corto ni a largo plazo y tampoco un organigrama ya que son empresas que no superan los 3 empleados. Otro limitante es que no manejan ningún tipo de publicidad ya que su fabricación es esporádica. Un ejemplo de esto es que Ital Cuero fabrica una casaca de cuero por semana y Calzado Alfonso produce apenas 180 pares al mes; esto en comparación a las otras empresas estudiadas es una producción escasa.

Grupo B: En el caso del segundo grupo están tres empresas que producen calzado de cuero especialmente para hombres. Estas funcionan sin el establecimiento de objetivos, una misión y una visión específica. Estas MIPYMES tienen entre uno a cinco personas laborando, y de en su mayoría son familiares. Otro inconveniente con estas empresas es que han dejado de lado todo tipo de formas de promoción y marketing. Así mismo no utilizan medios digitales lo que hace que sea difícil que consigan nuevos compradores. La producción promedio es de 160 pares al mes. Además, los entrevistados consideran que se debe tener una buena calidad del producto lo cual es complicado conseguir ya que según estos el cuero ecuatoriano no es tan bien trabajado. Principalmente las razones por las que no fueron escogidas es que ninguna está interesada en ingresar al mercado exterior porque no cuentan maquinaria, mano de obra, ni recursos suficientes para producir de acuerdo a una demanda internacional.

GRUPO C: Según se avanza en las casillas los aspectos como tener una misión, una visión, un organigrama ya son aplicados en estas empresas. En este caso cuatro MIPYMES fabrican calzado de cuero y entre ellas Cockers Baby Shoes, se especializa en calzado de cuero para bebés. Todas cuentan con una planificación a corto y largo plazo además de organigramas funcionales. El inconveniente consiste en que el número de empleados de estas empresas llega máximo a 10 y la producción se mantiene en 250 pares de zapatos al mes. Además, no se realizan capacitaciones para sus empleados y la contabilidad no es una prioridad a considerarse. Las herramientas de publicidad o marketing no están presentes. Tan

solo una de ellas, Cockers Baby Shoes utiliza al EDEC como una forma de publicitar sus productos. Tampoco tienen personas encargadas de hacer las ventas lo que provoca una acumulación de tareas y por todo esto es que no se toman en cuenta estas MIPYMES.

GRUPO D: El último grupo de empresas que no aplican agrupa factores muy puntuales que se considera deben formar parte de una empresa para que pueda desarrollarse y destacar del resto. A pesar de tener varias características muy buenas, tienen limitantes que impiden que sean seleccionadas. Un ejemplo es la Casa del Pantanero, enfocada en la venta para instituciones y con una producción que no abastece al mercado local. Otro limitante es la falta de aplicación y conocimientos de marketing y publicidad. Incluso con todas las tecnificaciones que posee, carece de página web, anuncios o participación en las redes sociales. En cuanto a Curtesa-Quiwa, no se logró conseguir la información necesaria para que esta empresa pudiera continuar con la siguiente etapa de la investigación ya que se necesita saber la materia prima con la que se trabaja y los montos de producción.

La Piel, a pesar de ser una empresa que cuenta con innovación, diseños llamativos y de buena calidad carece de organización empresarial. No cuentan con personal suficiente y no tiene una capacidad de producción adecuada para poder insertarse en el mercado internacional. Por último, Tizado no ha podido ser elegida debido a los problemas existentes con su materia prima. Tizado adquiere la materia prima de Ecuador y manifiesta que los colores de los cueros no son los mismos. Esto realmente afecta la producción ya que tiene problemas al estandarizar procesos y por ende producir en masa para mercados exteriores.

2.2.2.2.MIPYMES de Chordeleg

Las calificaciones en este cantón varían de las mostradas en Cuenca debido a que los parámetros de las entrevistas y el Export Audit fueron realizados de manera independiente para cada cantón. En el caso de Chordeleg se califica sobre 380 puntos a cada una de las empresas. Cabe añadir que, respecto a los cantones, no solo se consideró un sector si no todas las MIPYMES independientemente del tipo de actividad que realizaran.

Tabla 4 División de empresas del Cantón Chordeleg

Empresas del Cantón Chordeleg
GRUPO A: de 0pts a 76pts en Export Audit
GRUPO B: de 76pts-153pts en el Export Audit
GRUPO C: de 154pts a 230pts en el Export Audit
GRUPO D: de 231pts a 307pts en el Export Audit
Antho Lexis (no aplica)
Calzado Elite (no aplica)
Joses & Favitos (no aplica)
Calzado Viguz (no aplica)
Creaciones Luishi (no aplica)
Joyería La Vasija (no aplica)
Joyería Celita (no aplica)
GRUPO E: 308pts o más en el Export Audit
Joyería Castro (aplica)

Elaborado por: Cordero y Ortega

Fuente: Diagnóstico de la oferta exportable de los cantones Chordeleg y Sigüig, Benítez & Mosquera, 2018.

GRUPO D: En su mayoría las empresas de estudio de este cantón se agrupan en esta categoría debido a la forma en que se efectuó la calificación del Export Audit en la investigación anterior. Aparecen empresas dedicadas a la fabricación de calzado como Antho Lexis, Elite, Calzado Joses & Favitos, Loren's, Viguz y Creaciones Luishi. Todas estas, definidas como MIPYMES, tienen limitaciones comunes, por ejemplo, coinciden en la falta de capacitaciones en comercio, marketing y ventas, manejo de maquinarias y conocimiento de mercados. Habitualmente deben recurrir a la subcontratación porque no cuentan con el personal necesario. Además, ninguna de estas empresas se encuentra asociada a un gremio ni ha recibido apoyo de instituciones públicas para financiamiento o capacitaciones.

Antho Lexis al igual que Elite son empresas netamente familiares lo que se vuelve un limitante al momento de tener que adaptarse a otro tipo de administración y definir funciones y responsabilidades. Otro aspecto que comparten es que no manejan ningún tipo de conocimiento sobre comercio exterior, no existe el manejo de otros idiomas y trabajan con productos en modelos básicos. Los zapatos que fabrican no cuentan con una innovación significativa ni una clara diferenciación a la competencia, sus hormas se basan en modelos universales y esta situación es muy similar en el caso de Viguz y Loren's

En lo referente a tecnología, solo calzado Viguz ha hecho inversiones considerables en maquinaria, pero no tiene el personal apropiado que sepa manejarla. Si bien estas empresas tienen una producción significativa y buena demanda a nivel nacional, debido a la gran cantidad de competencia que existe y sus costes de producción, los precios del calzado no son competitivos. En el caso particular de Elite, esta empresa adquiere su materia prima en Brasil y Colombia, lo mismo ocurre con Viguz. Hay que agregar también que estas empresas no cuentan un organigrama definido o metas establecidas acorde al desarrollo de los negocios, algo que puede ser mejorado con una correcta planificación estratégica.

En el caso de Calzado Joses & Favitos así como Loren's estas no poseen una marca registrada. Todo esto, sumado al hecho de que no tienen la capacidad para atender a un mercado extranjero sin desatender al local, no han obtenido las certificaciones u homologaciones necesarias, no aplican actividades especializadas, manejan una jerarquía donde el jefe controla, supervisa y se encarga de comercializar todo y sus canales de distribución son iguales. Actúan como factores determinantes al momento de su selección como empresas que pueden proyectarse al extranjero.

De igual forma, negocios como Joyería Celita o Joyería Vasija no son consideradas debido a su escasa capacidad productiva. Al tratarse de elaboración de joyas solo manejan hasta 300 gramos semanales y los diseños en su mayoría son replicas que no pueden ser modificadas a los gustos de sus clientes. Estas MIPYMES funcionan también como negocios familiares y no cuentan con el personal adecuado para responder a una demanda superior. La tecnología que manejan tampoco es óptima y no tienen apoyo de entidades públicas ni opción a préstamos para financiarse. El acceso a información sobre comercio exterior y distintas capacitaciones es limitado y no pueden competir con las joyas provenientes de China por los precios, o de Italia por la calidad.

2.2.2.3.MIPYMES de Gualaceo

En este caso la clasificación de las empresas del catón Gualaceo se efectuaron sobre 250 puntos e igualmente se dividen en cinco grupos. Las diferencias radican en que estas empresas contaban con mejor preparación, tecnología y procesos que las empresas ubicadas en los cantones anteriores.

Tabla 5 División de empresas del Cantón Gualaceo

Empresas del Cantón Gualaceo
GRUPO A: de 0pts a 30pts en Export Audit
GRUPO B: de 31pts-60pts en el Export Audit
GRUPO C: de 61pts a 90pts en el Export Audit
Burana y Scarpa (no aplica)
Bela (no aplica)
Belissa (no aplica)
Museo de la Makana (no aplica)
Tejidos Ikat (no aplica)
GRUPO D: de 91pts a 120pts en el Export Audit
Calzado Chicas (no aplica)
Fassoni (no aplica)
LOFAC (no aplica)
Mi Lady (no aplica)
Gino Zanetti
Asociación Artesanal de Turismo (no aplica)
GRUPO E: más o igual que 121pts en el Export Audit
Idearte Muebles (no aplica)
Litargmode (aplica)
Cooperativa Teje Mujeres (aplica)

Elaborado por: Cordero y Ortega

Fuente: Diagnóstico de la oferta exportable de las pymes del cantón Gualaceo, García & Maurat, 2018.

Grupo C: Aquí se agrupan cinco empresas, que funcionan como negocios familiares y ninguna tiene empleados afiliados al IEES. De estas Burana y Scarpa, Bela y Belissa se dedican a la fabricación de calzado para mujeres. En cuanto al Museo de la Makana y Tejidos Ikat, fabrican ponchos, chales y macanas. Estas empresas no cuentan con objetivos, misión, visión o estrategias futuras. Sin embargo, todas tienen su marca y logo registrado en el IEPI. En general, estas MIPYMES no tienen la producción necesaria para satisfacer mercados locales y tampoco extranjeros. Principalmente la limitante radica en la organización, ya que este tipo de empresas no cuentan con personas que controlen la calidad o se actualicen en cuanto a tendencias del mercado. Tampoco realizan capacitaciones de ningún tipo y, por último, se lleva un manejo logístico limitado de sus productos haciendo que los procesos sean más complicados e incluso las ventas son realizadas de forma informal en fundas de plástico sin una envoltura especial.

GRUPO D: En este caso hay seis empresas que fabrican calzado para mujeres y solo una dedicada a la producción de sombreros de paja toquilla. En estas empresas el número de empleados va de 1 a 30 y también existen socios, como es el caso de la Asociación Artesanal Turismo. En cuanto a los objetivos, misión, visión son aspectos que se cumplen en tres de

las empresas mientras que las otras tres no han definido ni sus objetivos. Pese a que cuentan con maquinaria más avanzada, no tienen una producción que satisfaga la demanda local. Así mismo, tiene materia prima de buena calidad y, sin embargo, los procesos no son los mejores. Aunque en definitiva la razón por la cual estas empresas no son elegidas es por la falta innovación. Son los mismos productos, con los mismos diseños e inclusive con los mismos proveedores por lo que no genera ese valor agregado que se busca para poder internacionalizar un producto.

GRUPO E: Finalmente, tenemos la empresa Idearte Muebles que trabaja con muebles para el hogar. Esta empresa cuenta con una clara visión, misión, un organigrama y estrategias para el corto y largo plazo. En total fabrica 56 clósets mensualmente y además cuentan con etiquetado INEN. Se menciona en la entrevista que se mantienen buenas relaciones con proveedores y posee locales en varios puntos del país. También maneja herramientas digitales de publicidad y tiene un correcto servicio postventa. Sin embargo, el principal limitante es su producto per se, que tiene un costo demasiado alto provocando que el precio de venta aumente alrededor de \$100 dólares más, lo que resulta preocupante ya que para ingresar a un mercado extranjero se lo debe hacer con precios más competitivos. Además, no tiene un buen manejo logístico lo cual al momento de exportar generaría inconvenientes. Por estas razones a pesar de ser una empresa prometedora, no ha sido escogida para continuar con el proyecto de titulación.

2.2.2.4.MIPYMES de Sigsig

Estas MIPYMES poseen la misma calificación sobre 380 puntos que fue empleada en el cantón Chordeleg. Por ser un cantón con mayor territorio rural las actividades económicas son más variadas. En este lugar se encontraron dos asociaciones que ya realizan exportaciones a diferentes partes. La Asociación de Toquilleras de María Auxiliadora y la Asociación de Tejedoras de Sombreros y Artesanías de paja “TESYA”. La actividad que realizan ambas asociaciones es significativa dentro del Sigsig, pero la razón por la que no son tomadas en cuenta es que dentro de la investigación “Diagnóstico de la oferta exportable de PYMES del Azuay” solo se hace referencia a estos negocios sin presentar detalles respecto a su producción, organización, canales de distribución y ventas o algún dato relevante para

que sean consideradas, esto justamente debido a la renuencia a ofrecer información por temor a la competencia.

Tabla 6 División de empresas del Cantón Sigsig

Empresas del Cantón Sigsig
GRUPO A: de 0pts a 76pts en Export Audit
GRUPO B: de 76pts-153pts en el Export Audit
GRUPO C: de 154pts a 230pts en el Export Audit
GRUPO D: de 231pts a 307pts en el Export Audit
Asociación de lácteos Serrag-Ludo (no aplica)
Chobcuy (no aplica)
Ensueño (no aplica)
Producto Mi Huerto (no aplica)
Rosari Hat (no aplica)
Uyaguari (no aplica)
GRUPO E: 308pts o más en el Export Audit
La Sigseñita Sombrería (aplica)

Elaborado por: Cordero y Ortega

Fuente: Diagnóstico de la oferta exportable de los cantones Chordeleg y Sigsig, Benitez & Mosquera, 2018.

GRUPO D: En este grupo aparece la asociación de lácteos Serrag-Ludo, que no aplica porque su actividad es la producción y acopio de leche, por ende, todos sus productos requieren condiciones especiales en cada uno de sus procesos. En cuanto a las regulaciones, para que este tipo de productos pueda entrar en mercados internacionales deben cumplir con parámetros específicos de cada país, con respecto a esto, ningún miembro de la asociación se encuentra capacitado sobre comercio internacional. Por ejemplo, para poder exportar a la Unión Europea la asociación debería adecuarse a los aspectos fitosanitarios que son exigidos y obtener los permisos y certificaciones necesarias para asegurar que no se pone en riesgo la salud humana, animal o del medioambiente (European Commission, 2018). Como dato general, desde hace varios años América Latina ha sido categorizada como un importador neto de productos lácteos ya sea porque la producción local no abastece o por preferencias del mercado (Kouzmine, 2003).

Entre los negocios familiares se encontró a la empresa Chobcuy y Mi huerto, que comparten limitaciones como que no existe delegación de funciones ni especialización del trabajo. Ninguna de las empresas tiene procesos tecnificados o la mano de obra necesaria

para abastecer la demanda extranjera. De igual forma, las empresas Ensueño, Rosari Hat y Uyaguari, no son elegidas por falta de recursos, financiamiento, maquinaria y certificaciones. En el caso de Ensueño, esta MIPYME es una proveedora de SensiStudio, que sí exporta y tiene un contrato de exclusividad con esta empresa. En consecuencia, resulta complicado separarse de SensiStudio que es quien aporta capital y realiza toda la comercialización de los productos. En lo referente a capacitaciones estas no se consideran de importancia y tampoco tienen acceso a fuentes de financiamiento por esto se considera que no pueden expandir su mercado al extranjero.

Una vez analizadas a profundidad las empresas seleccionadas y habiendo explicado las razones para excluir al resto de MIPYMES, el siguiente punto se relaciona con la determinación de todos aquellos factores que son importantes para las empresas seleccionadas y su desarrollo. Conforme a esto es que se podrá avanzar hasta el estudio comparativo o Benchmarking y equiparar las empresas locales con otras empresas, respecto a sus mejores prácticas.

2.3. Factores Críticos de Éxito de las MIPYMES seleccionadas

El siguiente punto trata de determinar con la mayor exactitud posible todas aquellas áreas que son claves para que una empresa pueda cumplir con éxito sus objetivos. Para ello es necesario tener clara la definición de un Factor Crítico de Éxito como un medio o forma de alcanzar esos objetivos que a su vez produce un gran impacto en el funcionamiento de la empresa (Hesham A.E., 2008). Como se ha dicho, de la correcta identificación de estos depende en gran medida que se logre alcanzar la excelencia. Más aun en función de los FCE se puede medir la competitividad, los resultados y el desempeño organizacional (Plasencia, Marrero, Nicado, & Aguilera, 2017).

En vista que los FCE varían dependiendo de cada empresa para poder definirlos en conjunto, independientemente del sector o tipo de producto, se ha optado por comenzar precisando los temas que son más determinantes para todas las empresas que fueron seleccionadas (Tijera, 1999; Aral ITS, 2016); con el fin de que, al establecer estos temas se deriven de ellos los FCE. Además, como el principal objetivo de la investigación es potenciar la internacionalización de las MIPYMES que fueron escogidas, todos los FCE deben relacionarse con ese enfoque. Conforme a esto se ha diseñado una tabla de calificaciones con

base en el nivel de influencia que los temas pueden tener para las MIPYMES seleccionadas. La metodología se realiza basada en la escala de Likert (2015) y a la matriz de evaluación de factores internos y externos de David Fred (2003).

Tabla 7 Escala de calificación de Temas por nivel de influencia

Calificación	Representación	Descripción
1	influencia mínima	factores que afectan en un grado mínimo las actividades de algún departamento de la empresa
2	Influencia moderada	factores que afectan las actividades de un departamento o área de tal forma que pueden generar inconvenientes a nivel general
3	influencia media	factores que influyen en la empresa y sus actividades de tal forma que afectan el buen desempeño organizacional
4	influencia significativa	factores cuya influencia afecta a toda la empresa y puede representar la diferencia entre un buen desempeño y el fracaso
5	influencia determinante	factores que no pueden faltar dentro de una empresa para que pueda funcionar correctamente

Elaborado por: Cordero y Ortega

Fuente: basado en la escala de Likert de 5 niveles (2018).

Las calificaciones presentadas van en rango del 1 al 5. Estas siguen un orden jerárquico de importancia donde 1 es designado para los temas que tienen una influencia casi nula en la empresa y 5 para aquellos que son fundamentales ya que influyen en todas las actividades de la empresa. Se debe agregar que cada uno de los temas son tomados de los puntos principales de las preguntas del Export Audit. En total se eligieron 17 de importancia que eran similares en todas las empresas. A estos se los califica siguiendo la tabla anterior con el fin de delimitar los más relevantes. Si bien, puede parecer un proceso subjetivo, el objetivo de realizar la calificación es para delimitar donde se concentran los FCE y luego definirlos.

En cuanto a la calificación, se tomarán en cuenta los temas que obtengan entre cuatro y cinco puntos, significando que realmente influyen en una organización indistintamente del tipo de actividad que realice. La calificación se asigna por consenso y en equipo y se fundamenta en información de expertos que han destacado la relevancia de estos temas para el buen funcionamiento y la supervivencia de las organizaciones en el entorno global. Entre ellos están Schumpeter con sus estudios sobre desarrollo e investigación como claves para las empresas. Castillo, Reinoso, o Suarez Hernández referente a los recursos y capacidades. También, Maldonado y Martínez sobre los procesos de producción y su optimización, como tema fundamental para el óptimo funcionamiento de una empresa, entre otros. En la tabla,

además, se divide o agrupa los temas en cuatro áreas: administrativa, de producción, de marketing y ventas, y financiera

Tabla 8 Calificaciones de los Temas por niveles de influencia

Nº	TEMAS CRÍTICOS	Calificación
Área Administrativa		
1	Marca	2
2	Interés por exportar	3
3	Innovación y Tendencias	4
4	Estructura Organizacional	3
6	Precios	2
7	Certificaciones y Requerimientos	1
Área de Producción		
8	Proceso de producción	4
9	Recursos necesarios y capacidades (mano de obra y materia prima)	5
10	Calidad	3
11	Optimización del tiempo	3
12	Diferenciación	3
Área de Marketing y Ventas		
13	Servicio al cliente	3
14	Políticas de Marketing	4
Área Financiera		
15	Financiamiento	5
16	Capital de inversión	3

Elaborado por: Cordero y Ortega

Fuente: basado en las principales preguntas del Export Audit aplicado en la investigación “Diagnóstico de la oferta exportable” a los cantones Cuenca, Chordeleg, Gualaceo y Sigüig.

Como se puede apreciar en las calificaciones hay 5 puntos que resultan los más importantes, estos son: innovación y tendencias, recursos necesarios (mano de obra y materia prima), la optimización del tiempo, políticas de marketing y el financiamiento. A continuación, se explica detalladamente los motivos por los que se asigna las calificaciones más altas a estos temas y se definen cuáles son los Factores Críticos de Éxito que surgen de estos.

2.3.1. Innovación y Tendencias

De acuerdo con el Manual de Oslo como referente internacional de la medición de la innovación en Europa y usado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la innovación constituye la entrada de un producto ya sea nuevo o que ha tenido algún tipo de mejoras. Esto puede incluir mejoramiento de procesos, comercialización o inclusive en la gestión interna de la compañía (Banco Mundial & OCDE,

2013). Esto quiere decir que pueden existir tres tipos de innovación y dependiendo de su impacto pueden acarrear transformaciones significativas en el mercado o en la actividad económica de la empresa.

Con los efectos de la globalización las empresas se ven obligadas a reforzar sus capacidades de innovación si es que estas desean tener éxito en un entorno más competitivo. Como varios autores lo manifiestan las empresas innovadoras son más flexibles, se adaptan a la variabilidad del entorno y responde más rápido y mejor a las necesidades cambiantes de la sociedad obteniendo así mejores resultados. Por tanto, la innovación es considerada como un tema importante para la supervivencia y el éxito de las empresas. Como lo mencionó Schumpeter, investigador alemán pionero en el estudio de la innovación como elemento trascendental, las empresas son innovadoras o no existen (The Schumpeter Center for Innovation and Development, 2017).

Actualmente al concepto de innovación se lo vincula directamente con la investigación y el desarrollo para formar el ciclo conocido como I+D+i (Investigación, Desarrollo e Innovación) (Membriles Quesada & Chacón Bobadilla, 2010). Dentro de este proceso la innovación representa el punto culminante donde se obtiene un resultado y en el caso de las MIPYMES la innovación se convierte en un tema fundamental al considerar como objetivo la internacionalización dado que se relaciona con su capacidad de adaptarse para competir en un mercado externo. Los FCE relacionados con este tema son:

- Estrategias de innovación en los procesos
- Estrategias de innovación en los productos

2.3.2. Recursos necesarios y capacidades

Se entiende por recursos o activos de una empresa a todos los factores que esta tiene a su disposición y que puede controlar con el fin de crear una estrategia competitiva (Ibarra Mirón, & Suárez Hernández, 2002). Al hablar de recursos materiales estos son clasificados como los factores productivos: capital, tierra y trabajo. En cuanto a las capacidades o competencias estas pueden ser reconocidas como el conjunto de conocimientos y habilidades que pueden ser adquiridos del aprendizaje individual o colectivo de los miembros de la organización. Según varios autores puede hacerse una distinción entre los recursos y

capacidades de una empresa, sin embargo, ambos términos están íntimamente interrelacionados (Fong Reinoso, Flores Valenzuela, & Cardoza Campos)

Comenzando con la materia prima, es importante tanto para elaborar los productos como para poder definir el costo de los mismos y por ello antes de iniciar cualquier proceso de producción esta debe estar claramente identificada en proporciones y medidas (Zagarramundi, Gada, Lupín, & Parín, 2003). Para que una empresa pueda ser competitiva es significativo considerar la calidad de la materia prima que se utiliza, la cual va a tener una influencia directa en el producto final y a su vez en el valor de este producto. De ahí que sea importante para las empresas conseguir buenos proveedores que le faciliten insumos, acorde con la clase de productos que elaboran, a buen precio y cuando se lo requiera.

De igual modo, la mano de obra es un recurso primordial ya que sin empleados no hay quien se encargue de la producción. Muy a parte del nivel de automatización y la maquinaria de una empresa, la intervención del factor humano es la que permite que se den los procesos para que la materia prima se transforme en el producto final (Castillo, 2014), pero, además, es la que hace posible que una organización funcione. Las MIPYMES seleccionadas se dedican especialmente a la elaboración de calzado, joyas y artesanías de paja toquilla y deben tener disponibilidad de estos insumos todo el tiempo. Los FCE relacionados con los recursos son:

- Mano de obra suficiente
- Abastecimiento de materia prima
- Calidad de la materia prima

Mientras que los FCE relacionados con las capacidades son:

- Nivel de capacitación de la mano de obra
- Comunicación interdepartamental efectiva

2.3.3. Proceso de producción

Los procesos productivos son los que permiten transformar la materia prima en el producto que finalmente será ofertado al mercado. Estratégicamente, la optimización de los procesos de producción es un aspecto clave para que las empresas puedan crecer y obtener mayores beneficios dado que aporta una ventaja competitiva (Maldonado G., Martínez S.,

Hernández C., & García, 2011). En especial para las MYPIMES manufactureras el tema de la producción y la mejora de los procesos funcionan como el vehículo a través del cual estas empresas pueden ganar confiabilidad de sus clientes y cumplir con sus requerimientos. Sin embargo, se debe tener en cuenta que para que este proceso de producción funcione, ya sea de manera tradicional o totalmente tecnificado, requiere que se maneje una correcta planeación y control administrativo.

La planeación, dentro del área productiva, constituye un proceso dinámico y complejo que no solo comprende la fabricación del producto sino todos los aspectos relacionados con la mano de obra, la materia prima y la maquinaria en función de los objetivos planteados y las capacidades de la empresa. Además, si bien la planeación suele asociarse únicamente a la alta gerencia hay que destacar la importancia que tienen otros niveles jerárquicos dentro de la compañía en la integración, coordinación y ejecución de las actividades planeadas. En concordancia con esto dentro de este proceso se encuentran factores como el control de la calidad, las decisiones de compra y fabricación, la logística, los equipos y los tiempos (Maldonado G., Martínez S., Hernández C., & García, 2011).

Estos puntos mencionados afectan a la empresa y a los clientes por lo que deben ser organizados y controlados efectivamente. Es así que el proceso de producción representa un tema fundamental para las empresas y en especial para las MIPYMES, ya que de este punto dependen en gran medida que se den reducciones de costos, mejoras en la calidad del producto y en general, un mayor desarrollo para la empresa. Aspectos que son importantes en la búsqueda por la internacionalización y que pueden hacer la diferencia entre el éxito o el fracaso en el mercado extranjero. A continuación, se muestran los FCE relacionados con la producción:

- Tiempo de producción
- Nivel de especialización de la planta
- Maquinaria utilizada en la producción
- Sistemas o procesos de producción

2.3.4. Políticas de Marketing

En cuanto a este tema, cualquier empresa puede fabricar un producto que sea de la mejor calidad, que se vende a un buen precio y que cuente con todas las características que lo destaquen del resto, pero sin adecuadas políticas de marketing es poco probable que llegue a ser reconocido. Las políticas de marketing juegan un papel muy importante en el complejo mundo de negocios que existe hoy en día y la única forma en que una empresa puede darse a conocer para llegar a posicionarse en mercados internacionales es a través de una correcta estrategia de marketing que complementa todos los procesos y actividades.

El marketing abarca muchos aspectos que incluyen la investigación del mercado, las adaptaciones del producto a las necesidades de los clientes, el diseño, la promoción, la política de precios, las garantías que se ofrecen, así como las promociones y difusión (Duboff, 2010). Las políticas de marketing parten de una correcta planificación y están relacionadas con el resto de actividades. La investigación de mercados es un adecuado punto de inicio para comenzar un plan de mercadotecnia que dirija todas las estrategias del negocio (Cruz Montesinos, 2007). En cuanto a la difusión, no implica únicamente presentar el producto en canales de comunicación masivos, requiere tener claramente definidos los objetivos que se quieren alcanzar a corto, mediano y largo plazo. Más aun, la empresa debe precisar el tipo de producto que va a vender, el nicho de mercado al que va dirigido, la forma en que planea venderlo y el presupuesto que tiene para invertir en su promoción.

A través del marketing y la publicidad las empresas pueden no solo dar a conocer su producto, simultáneamente construyen lazos de afinidad con los clientes alentándolos a preferir sus productos por encima de los de la competencia (Juárez Del Angel, 2017). El objetivo final es que los compradores perciban la necesidad de adquirir lo que se les está ofertando, ya sea por los beneficios que aporta o por las características que tiene. La importancia de este tema se traduce en que coloca al producto y a la empresa dentro del mapa, haciéndolos visibles para consumidores y también para posibles inversionistas o socios. Es así que los FCE definidos a continuación tratan los puntos más relevantes contenidos en esta temática.

- Reconocimiento público
- Penetración publicitaria

- Utilización de medios
- Conocimiento del mercado

2.3.5. Financiamiento

El financiamiento constituye el respaldo que toda empresa necesita para mantenerse y para crecer. En el caso de las MIPYMES muchas de estas se estancan precisamente porque funcionan con base en lo que generan de sus ventas y se ven limitadas por deudas o falta de capital que deriva en desechar oportunidades y mantenerse con los recursos mínimos para operar (IPA, 2015). Si bien, una empresa puede dar sus primeros pasos para establecerse con capital propio cuando se trata de un crecimiento más acelerado y significativo siempre se requiere considerar otras formas de obtener capital. Una forma para alcanzar los objetivos que desean es a través de fuentes externas como créditos bancarios que permitan a las empresas materializar sus proyectos y avanzar.

Hoy en día, existen también alternativas a los créditos bancarios como lo son el financiamiento colectivo y actividades de financiamiento alternativo en línea. Aunque aún no son muy reconocidas o aplicadas en países en vías de desarrollo cada vez logran mayor notoriedad y siguen aumentando su volumen de actividad en una serie de países (OECD, 2018). Dentro de este contexto los métodos de selección de las empresas que buscan fuentes de financiamiento constituyen un aspecto importante, esto depende en gran medida de la información que tienen a su disposición. En el Ecuador este es un asunto que aún debe ser mejor gestionado por parte de las entidades gubernamentales en concordancia con el sector privado. El tema del financiamiento de las MIPYMES afecta no solo al desarrollo de estos negocios también representa un obstáculo al crecimiento de la economía del país (Saavedra, Tapia, & Aguilar, 2014).

Un factor común entre las empresas es que en muchos casos las fuentes de financiamiento externo suelen ser vistas como riesgosas o un camino directo para adquirir mayores deudas. Sin embargo, el establecer una estrategia de las actividades financieras, informarse respecto a fuentes de financiamiento y tener una perspectiva acorde al dinamismo global puede ser la diferencia entre ser una empresa en decadencia y una con futuro (Ferraro, Goldstein, Zuleta, & Garrido, 2011). Desde un enfoque positivo el acceso a financiamiento

puede significar la posibilidad de adquirir mayor tecnología, contratar personal más capacitado, mejorar infraestructura y aumentar la productividad. Lo que a su vez hace más factible que por ejemplo en el caso de las MIPYMES estas puedan ingresar, permanecer y competir en los mercados internacionales. Los FCE relacionados con financiamiento son:

- Fuentes de financiamiento
- Políticas de endeudamiento

Conclusiones del capítulo

El poder analizar los sectores productivos de cada una de las empresas permitió obtener una visión amplia y general sobre el mercado en el cual dichas empresas tienen que competir es así que se ha podido hacer la selección de aquellas empresas que poseen características que las diferencian del resto, pero más importante, que poseen características que correctamente direccionadas pueden potenciar a estas empresas para que tengan éxito en mercados internacionales. De estas características podemos decir que las seis empresas seleccionadas muestran una cantidad de producción adecuada para poder satisfacer tanto las necesidades locales como las internacionales, mantienen una continuidad en sus procesos ya que tiene claramente delimitadas sus funciones y su producto tiene una calidad adecuada para que resulte atractivo y cumpla con los requerimientos de otros mercados. Otro elemento que se consideró importante es la innovación. Esta no necesariamente tiene que ser enfocada en el producto sino también puede tratarse de innovación en sus procesos, métodos y estrategias, demostrando que estas empresas cuentan con potencial para internacionalizarse.

En cuanto a la determinación de cuáles son los Factores Críticos de Éxito adecuados para estas empresas y que estén acorde al objetivo de potenciar la internacionalización, requirió de un proceso más minucioso. Referente a estos Factores, su determinación depende de diversas variables y puede rondar en la subjetividad. Por esto la adaptación de la escala de criticidad permitió elaborar 5 calificaciones con sus respectivas correspondencias aplicadas a cada uno de los temas. Estos temas calificados por su influencia dentro de las empresas resultan una forma práctica de delimitar las áreas y aspectos donde se localizan los Factores Críticos de Éxito más trascendentes para finalmente definirlos. En total se pudieron determinar 17 FCE comprendidos de un total de cinco temas primordiales dentro de las organizaciones.

CAPÍTULO 3

3. Las MIPYMES extranjeras

Introducción

En este capítulo inicialmente se busca definir el país en el que se centrará la investigación de las MIPYMES para realizar el estudio de Benchmarking. Para esto se parte del análisis de las características macroeconómicas de los países con el fin de delimitar los que más se asemejan a la situación del Ecuador. Esto siguiendo los postulados de Roig, Taylor y Valdés referentes a que puede ser más efectivo plantear como fuente de información y medio de comparación a empresas que se ubiquen fuera del área de competencia directa pero que tengan similitudes con relación al entorno en que se desarrollaran. Una vez realizada la primera selección el siguiente paso consiste en utilizar indicadores de accesibilidad y riesgo del mercado para descartar el resto de países sobrantes y obtener un resultado.

Llegados a este punto se efectúa un análisis de la situación de las micro, pequeñas y medianas empresas o MIPYMES de Colombia que se encuentran orientadas al sector de calzado y cuero, fabricación de joyas y de artesanías como sombreros tejidos. Con la intención de seguir el formato aplicado para las MIPYMES locales y presentar de manera más detallada las características del ambiente en que se sitúan este tipo de empresas en el país vecino. Cabe recalcar que no se hace un análisis de cada uno de los 32 departamentos que conforman la división política de Colombia porque resultaría redundante.

En cuanto a la selección de las empresas socias de Benchmarking, colaboradoras o facilitadoras de información. Estas empresas son seleccionadas y contactadas de un listado general a nivel país. A partir del listado se separan las PYMES que se encargan de la manufactura de los productos antes señalados manteniendo el patrón del tipo de industrias al que pertenecen las empresas locales con mayor potencial de internacionalizarse. Es importante mencionar que las entrevistas son realizadas vía correo electrónico y se deja a opción del entrevistado la posibilidad de responderlas por llamada o video conferencia.

3.1. Elección de un país con una realidad semejante al Ecuador.

Un punto muy importante en el proceso de Benchmarking se centra en la elección de los “socios” o de las empresas que compartirán su información para que se pueda dar la evaluación comparativa. Como se mencionó con anterioridad existen muchas aristas a considerar al momento de establecer contra quienes se puede comparar un negocio y el tipo de Benchmarking que se ejecute dependerá de esta elección. En consonancia con esto y siguiendo los postulados de Antonio Valls Roig (1999) no se debe asumir a la competencia directa como la mejor o la única fuente de información respecto a las mejores prácticas para mejorar un negocio. Más aun si lo que se quiere es alcanzar un objetivo específico como la internacionalización de las MIPYMES, resulta conveniente incluir otros parámetros de selección que abarquen un contexto más amplio.

En este trabajo se aborda el descubrimiento de las mejores prácticas utilizadas por empresas extranjeras que han logrado internacionalizarse con éxito. Es así que se parte de un análisis externo que trata de ubicar los mejores ejemplos dentro de industrias similares fuera del Ecuador. El propósito de esto es dejar atrás la “visión de túnel” que genera conflictos al realizar las evaluaciones comparativas con empresas nacionales que son competencia o que incluso sin serlo no tienen el mejor desarrollo. Tal como expresa Taylor “no se trata de aspirar a aprender de los mejores en su clase en su industria, especialmente cuando los mejores en su clase no son tan buenos” (2007). Teniendo en cuenta que el factor cultural es muy influyente dentro del territorio, al ampliar el margen de selección a empresas de fuera e incluir como parámetros de selección atributos numéricos se puede evitar la pérdida de información crítica. De esta forma se consiguen pares más perspicaces para realizar la comparación, es decir empresas más dinámicas que aporten mayor y novedosa información (Valdes Pérez, 2015).

Hecha esta salvedad para poder seleccionar las empresas extranjeras se inicia analizando el entorno en que estas operan. Uno de los más grandes errores que se comete al realizar una evaluación comparativa es omitir los factores externos de las empresas como lo son la situación política, el desarrollo económico, la cultura, la ubicación, entre otras características. La influencia que estos tienen en las empresas es importante al momento de considerar si las practicas utilizadas pueden ser aplicadas a la realidad nacional (Samans et

al., 2015; Hayman et al., 2004). De manera que se vuelve necesario delimitar los países donde se ubicaran las empresas a comparar con el propósito de que los futuros socios de Benchmarking se encuentren en entornos equiparables al entorno de las MIPYMES que fueron seleccionadas.

Concretamente, desde esta óptica se centra el estudio en países Latinoamericanos descartando países europeos, asiáticos y africanos por las diferencias en la economía, las variantes en sus mercados, la disimilitud en la conformación de sus empresas y especialmente por las diferencias culturales y comerciales. De igual modo se excluye a Estados Unidos, y Canadá por ser países con una realidad económica, política y social diferente, muy desarrollada e inclusive incompatible con la ecuatoriana.

En cuanto a los países latinoamericanos se hará una distinción más específica ya que estos cuentan con una realidad cultural y social semejante, y con una ubicación geográfica beneficiosa para la investigación. En el caso de los países centro americanos como los son: República Dominicana, Nicaragua, Belice, Honduras, Guatemala y el Salvador, cuentan con un poco más de la mitad de la población ecuatoriana, además su PIB en paridad de poder adquisitivo es considerablemente menor que el ecuatoriano. Ecuador tiene un PIB en paridad de poder adquisitivo de 193 mil millones (Banco Mundial, 2018). Ya que las economías de estos países en comparación con Ecuador son inferiores no se puede considerarlos como socios para buscar las mejores prácticas dentro del mercado.

En cuanto a Brasil partiendo de su densidad poblacional, es el quinto país del mundo con mayor población con un total de 208 846 892 millones de habitantes, siendo más de 20 veces el tamaño del Ecuador. En cuanto a su PIB en PPA, Brasil tiene un total de 3 248 billones, siendo esta cantidad mucho mayor a la de Ecuador (Banco Mundial, 2018). Debido a su alta industrialización, en Brasil una micro empresa genera 0.36 millones de dólares, una pequeña empresa de 0.361 a 3.6 millones y una mediana empresa genera de 3.6 millones de dólares a 300 millones de dólares. En el caso de Ecuador una mediana empresa apenas genera entre 1 000 001 a 5 000 000 dólares. De acuerdo a esto las grandes empresas ecuatorianas tendrían el tamaño de una pequeña o media empresa en Brasil (SEBRAE , 2016). Por estas razones no se puede considerar a Brasil como un socio para continuar con este proyecto.

Argentina tampoco entra dentro de la selección porque a pesar de que es considerada como una de las naciones más desarrolladas en Latinoamérica con un PIB en Paridad de Poder Adquisitivo de 922.1 mil millones de dólares actualmente es un país con grandes problemas económicos. Las elecciones presidenciales en el año 2015 tuvieron resultados muy drásticos para la economía argentina. Después de haber tenido un crecimiento económico de 2.9% en el año 2017, los resultados en el 2018 no fueron alentadores. Además, el peso argentino cayó significativamente frente al dólar, en consecuencia, la inflación se aceleró y las proyecciones indican que puede seguir aumentando. Por esta razón, no sería prudente escoger como socio a este país por las malas políticas económicas existentes (Banco Mundial, 2018).

En cuanto a Venezuela es importante analizar que tiene el doble de población que el Ecuador, con un total de 31 689 176 millones de personas. En cuanto al PIB en términos de PPA, tiene un total de 381 mil millones de dólares siendo mucho mayor que la del Ecuador (Banco Mundial, 2018). Económicamente, este país fuese ideal para utilizarlo como posible socio para identificar las mejores prácticas. Sin embargo, el panorama político tiene más peso en este análisis. La Organización para la transparencia Internacional es la encargada de establecer el Índice de corrupción y en el año 2017, Venezuela se ubicó en el puesto número 169 de 180 países. Además, los actuales problemas de migración generan inconvenientes debido a que está actualmente equivale a la población de ciudades como Cartagena (Colombia), Rosario (Argentina), entre otras (ACNUR, 2018). Por tanto, no es apropiado considerarlo como un socio para este proyecto.

En cuanto a países como Bolivia o Paraguay que tienen una cultura muy parecida a la ecuatoriana y que se encuentran geográficamente cerca. Su PIB en PPA en relación con Ecuador es considerablemente bajo. Además, su población es mucho menor que la ecuatoriana; por lo tanto, no cuentan con las características para ser consideradas como economías más desarrolladas de las cuales se pueda aplicar un Benchmarking eficiente (Banco Mundial, 2018). Por otro lado, Panamá tiene un muy alto PIB en PPA y tampoco puede ser considerado ya que la actividad manufacturera es casi inexistente. La mayoría de las empresas son multinacionales o empresas que importan sus productos, pero no tienen un grado de manufactura considerable, por lo tanto, tampoco es una buena opción.

Ahora bien, habiendo definido los países que no se tomaran en cuenta y con base en los datos obtenidos se ha establecido que Colombia, Costa Rica, Perú, Chile y Uruguay se acercan más a la realidad del país. Para confirmar esto y finalmente fijar el país del cual serán obtenidas las mejores empresas se aplica una matriz cuali-cuantitativa y se mide estos países en función de criterios como su PIB, índices de desempleo, su crecimiento económico, el poder adquisitivo y el índice de globalización e indicadores macroeconómicos.

Tabla 9 Indicadores Macroeconómicos de países

Criterios	Posibles Socios					Ecuador
	Colombia	Perú	Uruguay	Costa Rica	Chile	
Potencial del mercado						
PIB en PPA (USD a precios internacionales actuales)	714 003.25	432 115.17	77 992.79	83 614.85	444 777.64	193 138.11
PIB per cápita, PPA (USD a precios internacionales actuales)	14 552.00	13 434.10	22 562.50	17 044.20	24 635.00	11 617.40
Desempleo, total (% de la población activa total)	8.90	3.60	7.90	8.10	7.00	3.80
Crecimiento económico del país (%)	1.80	2.50	2.70	3.20	1.50	3.00
Índice de globalización (puntaje)	61.68	67.98	70.98	67.67	74.14	60.67

Elaborado por: Cordero y Ortega.

Fuente: basada en datos del Banco Mundial (2017) y datos de KOF Swiss Economic Institute, 2018.

La siguiente tabla expone estos criterios de acuerdo a los datos obtenidos de estos cinco países y según la comparación se evidencia que Chile ha alcanzado un nivel de desarrollo económico que no es comparable con el del Ecuador. Empezando por su PIB en paridad de poder adquisitivo este es de 444 777.64 USD un valor por mucho superior a los 193 138.11 USD que tiene el Ecuador y lo mismo en cuanto a su PIB per cápita (Grupo Banco Mundial, 2017). Además, su porcentaje de población activa es de 7% por lo que su tasa de desempleo es menor por mucho y aunque su porcentaje de crecimiento económico hasta el 2017 fue solo de 1,5% debido a un estancamiento en su productividad, sigue siendo uno de los países con mayores avances e innovaciones obteniendo un crecimiento de 4.8% en su PIB en el 2018 (Grupo Banco Mundial). Lo que lo convierte en una de las economías más sólidas y en desarrollo de América Latina.

De manera semejante Costa Rica en comparación con Ecuador presenta datos macroeconómicos discordantes que lo dejan fuera del estudio. A pesar de que su PIB en paridad de poder adquisitivo es inferior su PIB per cápita es alto. Costa Rica al igual que Chile tiene un porcentaje de población activa de 7% superior al del Ecuador que es solo de

3,80 esto a pesar de que su crecimiento económico es similar (Grupo Banco Mundial, 2017). La economía de Costa Rica ha logrado un importante crecimiento y una convergencia continua donde la pobreza y la desigualdad de ingresos es baja con relación al resto de América Latina. Se trata de un país con una economía diversificada que tiene una densidad demográfica alta con apertura comercial y oportunidades de captar inversión extranjera gracias a su atractivo como una industria de turismo ecológico y marca verde (OCDE, 2018). A causa de esto, se desvía mucho de los parámetros que se requieren para poder comparar efectivamente a las empresas de este territorio con MIPYMES ecuatorianas.

La tabla de ponderación sirve para reafirmar lo que ya se ha explicado con los datos macroeconómicos respecto a que Chile y Costa Rica no son los mejores países contra los cuales equiparar la realidad ecuatoriana. El entorno general de estos países es más dinámico, convergente y estable que el del Ecuador y por ende sus calificaciones con base en qué países se acercan más a la realidad nacional son las más bajas. Como se puede apreciar se ha dado un valor de coeficiente del 1 al 3 que mide la importancia que tiene cada indicador para el estudio siendo 3 el de mayor relevancia y 1 el menos significativo. Después se ha asignado un valor del 1 al 5 midiendo el grado de disparidad existente entre los demás países y el Ecuador para finalmente realizar una multiplicación de valores y obtener un puntaje total por País.

Tabla 10 Ponderación de países

Coef.	Criterios	Países Similares									
		Colombia		Perú		Uruguay		Costa Rica		Chile	
3	PIB en PPA (USD)	5	15	4	12	3	9	2	6	4	12
3	PIB per cápita (USD)	5	15	5	15	2	6	3	9	1	3
2	Desempleo, total (% de la población activa total)	2	4	5	10	3	6	1	2	4	8
3	Crecimiento económico del país (%)	2	6	3	9	4	12	5	15	1	3
2	Densidad demográfica (personas por kilómetro)	3	6	4	8	5	10	1	2	4	8
3	Índice de globalización (puntaje)	3	9	3	9	4	12	2	6	5	15
TOTAL		55		63		55		40		49	

Elaborado por: Cordero y Ortega.

Fuente: basada en datos del Banco Mundial (2017) y datos de KOF Swiss Economic Institute, 2018.

Las puntuaciones finales de esta tabla han dejado tres países Colombia, Perú y Uruguay que son los que más se asemejan desde un análisis macroeconómico. Como se puede apreciar Costa Rica y Chile han obtenido los puntajes más bajos confirmando su eliminación. Dado que el objetivo es determinar un país con características semejantes a las del Ecuador, el siguiente paso es construir otra tabla que evalúe aspectos sociales y relacionados con las

empresas para equiparar los entornos desde otro enfoque. Para este análisis se consideran criterios como las barreras arancelarias, la clasificación de riesgos comerciales por país, la facilidad para hacer negocios, la transparencia y corrupción y en especial los datos sobre las MIPYMES. Con relación a las políticas que favorecen a las MIPYMES se maneja tres opciones de respuesta que designan si los países tienen 0 (ninguna), 2 (pocas) o 3 (varias) políticas.

Tabla 11 Indicadores de Accesibilidad y Riesgo al mercado

Criterios	Posibles Socios			Ecuador
	Colombia	Perú	Uruguay	
Accesibilidad y Riesgo				
Barreras arancelarias (% arancel)	0,00%	0,00%	35,00%	-
Riesgos comerciales (clasificación)	A4	A4	A4	C
Facilidad para hacer negocios (Ranking Doing Business, score)	59.00	58,00	94,00	118,00
MIPYMES existentes	2 540 953.00	22 156.07	151 910.00	1 322 537.00
Políticas que favorecen a las MIPYMES	2	2	2	2
Transparencia y corrupción (score)	37	35	70	32

Elaborado por: Cordero, Ortega

Fuente: basada en estadísticas del Banco Mundial, La Organización de Transparencia y Corrupción, Ministerio de Industrias de Colombia, Perú y Uruguay.

Como se lo había mencionado previamente, se hará un análisis de factores sociales con los cuales se va a aportar de mejor manera la investigación y por ende la elección del socio. Dentro de este análisis se considera prudente analizar las barreras arancelarias con las que graban productos textiles, de calzado y las joyas, ya que esos son los productos principales que realizan las empresas locales escogidas. Debido a los acuerdos que mantiene la Comunidad Andina de Naciones con los países de Colombia y Perú, se graba un total de 0% de aranceles, mientras que para Paraguay se graba un total de 35%.

En cuanto al riesgo comercial los 3 países están catalogados con A4 que significa que tienen un riesgo aceptable para realizar negocios. Realidad que difiere de la de Ecuador, con una calificación de C según la evaluación de riesgo de siete niveles ascendentes del Coface (2018). Por otro lado, el país con mayor número de MIPYMES existentes es Colombia, seguido de Perú y finalmente Uruguay. Esta es una condición significativa ya que con relación a este estudio indica que las condiciones para el surgimiento de MIPYMES son similares a las del Ecuador. En cuanto al ranking de Transparencia y Corrupción, este utiliza una escala de 0 a 100 que significa que el país más cercano a 100 tiene menor corrupción, en

este caso se puede observar como Uruguay es el mejor país en este aspecto con una calificación de 70 puntos mientras que Perú y Colombia obtuvieron 35 y 37 puntos respectivamente.

Tabla 12 Ponderación de países

Coef.	Criterios	Países Similares					
		Colombia		Perú		Uruguay	
1	Barreras Arancelarias	5	5	5	5	2	2
2	Riesgos comerciales (clasificación)	5	10	5	10	5	10
2	Facilidad para hacer negocios (Ranking Doing Business)	5	10	5	10	3	6
3	MIPYMES existentes	5	15	4	12	2	6
2	Transparencia y corrupción (score)	4	8	3	6	5	10
TOTAL		48		43		34	

Elaborado por: Cordero, Ortega

Fuente: basada en estadísticas del Banco Mundial, La Organización de Transparencia y Corrupción, Ministerio de Industrias de Colombia, Perú y Uruguay.

Finalmente, en la tabla de coeficientes, se confirma que tanto Uruguay como Perú no resultaron favorecidos al momento de la calificación. Es importante recalcar que las calificaciones son dadas en comparación con los datos obtenidos en Ecuador. Dentro de esta tabla es visible que la categoría MIPYMES existentes tienen el puntaje de coeficiente más alto ya que este trabajo de investigación trata sobre la internacionalización de las mismas y lo ideal sería acceder a un mercado que cuente con suficientes de estas y que así mismo, se establezcan dentro de un contexto similar para que el análisis comparativo resulte más eficiente. En conclusión, el país escogido para continuar con el proceso del Benchmarking es Colombia, aunque es el que más se asemeja a la realidad del Ecuador también, es un modelo para el desarrollo superior al de Perú.

3.2. Análisis situacional de las MIPYMES colombianas

En Colombia las Micro, Pequeñas y Medianas empresas se encuentran clasificadas siguiendo la Ley 905, de la siguiente manera.

Tabla 13 Clasificación de MIPYMES colombianas

Clasificación	Número de empleados	Activos
Micro empresa	Hasta 10 empleados	Menos de 501 salarios mínimos
Pequeña empresa	11-50 empleados	Menos de 5 001 salarios mínimos
Mediana empresa	51-200 empleados	Menos de 15 000 salarios mínimos

Elaborado por: Cordero, Ortega Fuente: Ley 905 de 2004, art. 2.

Según datos del Departamento Nacional de Estadística de Colombia (DANE) hay cerca de MIPYMES que son la fuente del 80% del empleo formal, aportando con el 35% del PIB y representando el 90% del sector productivo del país (Hernandez, 2018). En cuanto a la participación por tamaño, las micro empresas constituyen el más alto porcentaje con un 93%, seguidas por las pequeñas empresas que suman 5.4% y las medianas 1.3%. Con relación al desarrollo por sectores económicos gran parte de las micro empresas se concentran en el comercio donde mantienen un 95% de participación, mientras que las pequeñas y medianas empresas se enfocan más en la construcción manteniendo 11.5% y 3.3% respectivamente (Confécamaras, 2008).

Hay que mencionar, además que las PYMES generan un aporte significativo al posicionamiento de Colombia a nivel internacional ya que aproximadamente el 54% de las exportaciones industriales son efectuadas por estas (Mincomercio, 2018). Además, ayudan a diversificar la economía a través de la oferta de productos manufacturados con características innovadoras. En pocas palabras para Colombia al igual que para Ecuador y otros países de la región las MIPYMES son esenciales para el desarrollo, estabilidad y crecimiento de su economía. Sin embargo, una de las falencias que se mantiene a nivel país es la falta de apoyo direccionado a potenciar el éxito de estos negocios.

Una de las mayores problemáticas que tienen las MIPYMES es la alta probabilidad de fracaso que se sitúa en el 60% especialmente en los primeros años de operación. Tal como la presidenta nacional de la Asociación Colombiana de PYMES (Acopi), solo la mitad de estos negocios sobrevive al primer año. La falta de financiamiento y la falta de educación financiera son dos de las causas que propician el fracaso. Existe una renuencia a solicitar créditos por parte de los empresarios que va de la mano con la falta de conocimientos para elaborar sus planes de negocio. Además, otro factor que influye es que la mayoría de las transacciones son realizadas en efectivo y sumado al hecho de que las ventas de este tipo de empresas son en un 60% estacionales, se dificulta la oportunidad de formar un perfil crediticio (Asobancaria, 2017).

En este contexto, pese a los esfuerzos gubernamentales se requiere mayor inversión, planificación y sociabilización de la ayuda que se puede brindar a estos negocios por parte de entidades públicas y privadas. Actualmente Colombia cuenta con la iniciativa iNNpulsa

Colombia del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, a través de la cual se han ejecutado programas como Aldea que apoya al crecimiento, capacitación y apertura a redes de negocios entre MIPYMES. También está el programa PTP o Programa de Transformación Productiva liderado por el Ministerio de las TIC y la Banca de Oportunidades que fomenta la inclusión financiera junto con la Comisión Intersectorial de Inclusión Financiera (Grupo Bancolombia, 2018; Banca de Oportunidades, 2017).

Como se ha dicho, si bien las MIPYMES constituyen un motor de la economía colombiana y han logrado grandes avances en el uso e implementación de tecnología, procesos productivos e innovación. El financiamiento sigue presentando un obstáculo para que estas alcancen su máximo potencial. Por ello la incursión en nuevas modalidades de crédito como lo son el leasing o el factoring, y la oferta de programas de capacitación y asesoramiento sobre fuentes de financiamiento, aprovechamiento de oportunidades y endeudamiento se vuelven claves para impulsar su desarrollo y disminuir las altas probabilidades de fracaso.

3.3. Metodología aplicada

3.3.1. Selección de socios de Benchmarking

La selección de las empresas se hace a partir de una base de datos del Directorio de Empresas “SAMPLE” donde se presentan todas las empresas registradas a nivel nacional. Es a partir de este listado que se realiza la búsqueda de las PYMES que se dedican a la producción específica de cuero y calzado, joyería, así como elaboración de sombreros y artesanías tejidas. El primer filtro corresponde a la identificación de que efectivamente se traten de PYMES, las cuales de acuerdo con la Ley 905 deben tener de 11 a 200 trabajadores o en su defecto tener activos totales desde 500 salarios mínimos mensuales hasta una cifra menor a 15 000 salarios mínimos mensuales (Congreso de Colombia, 2004). Además, estas empresas deben realizar exportaciones y destacar dentro del mercado local.

Como filtros adicionales se consideraron aspectos como la existencia de una página web que proporcione información de la empresa y sus productos, la facilidad de contacto con los encargados para poder realizar la entrevista y finalmente la accesibilidad y disponibilidad para colaborar con la investigación. Inicialmente se contactaron alrededor de 40 empresas a

las cuales en primera instancia se procedió a enviar un correo electrónico informando todo lo referente a la investigación y al tipo de información requerida. Posterior a esto se efectuaron llamadas telefónicas para socializar directamente la información y poder realizar el envío de la solicitud oficial (ver Anexo 1) como respaldo, así como las preguntas de la entrevista mismas que podían ser respondidas vía mail, llamada o videoconferencia, dejando esa elección al entrevistado.

Entre las empresas contactadas un total de 10 recibieron las solicitudes y se interesaron por el proyecto indicando que analizarían la información y enviarían su respuesta. La siguiente tabla contiene los datos de contacto de estas 10 empresas detallados.

Tabla 14 Listado de empresas interesadas

Pymes exportadoras	Email	Teléfono	Página web
Calzado inca	calzado_inca@hotmail.com	57 (7) 645-6182	www.calzadoinca.com
Calzado Rómulo		57(2) 445 7740	https://calzadoromulo.com/contact
Vivaldi	sgc@calzadovivaldi.com	57 (2) 5569002	http://www.calzadovivaldi.com/contactenos/
Alpaca		57 (6) 323 7777	http://calzadoalpaca.com/
Industria de calzado Jovical	servicioalcliente@calzadojovical.com	57 (1) 7436411	http://calzadojovical.com/
Milenio joyería	info@joyeriamilenio.com	57 (5) 668 63 17	http://joyeriamilenio.com/contacto/
Trocha	info@trocha.com.co	57 300 600 0787	https://trocha.com.co/contactenos/
Calzado Aliatti	servicioalcliente@fnebuloni.co	57 (2) 3394773	www.fnebuloni.com
Fabrijoyas & maras	info@fabrijoyas.com	57 (2) 5542203	http://www.fabrijoyas.com/contact.html
Hats plaza	hatsplaza@hotmail.com	3976417	http://www.hatsplaza.com

Elaborado por: Cordero, Ortega

Fuente: Directorio de Empresas SAMPLE página web:

<https://drive.google.com/file/d/1z4VqGdbLBC2xkrE2Y47wuB4qmXAU6ydf/view>

3.3.2. Construcción de la entrevista

Por lo que se refiere a este punto y teniendo en cuenta las desventajas y oportunidades inherentes a una entrevista realizada por medios electrónicos, se decidió optar por la elaboración de preguntas abiertas que permitieran recoger mayor cantidad de información referente a las empresas en cuestión. De aquí que se elaboró en primera instancia un guion compuesto por 24 preguntas referentes a los temas de innovación y tendencias, recursos,

producción, marketing y financiamiento. Estas preguntas fueron aplicadas en una entrevista piloto a una PYME exportadora de Cuenca y posterior a esto se procedieron a realizar cambios que redujeran el número de preguntas y concentraran la información con el fin de obtener respuestas más precisas.

Teniendo en cuenta esto se decidió que el guion final estuviese constituido por 15 preguntas agrupadas en los mismos temas que se utilizaron para definir los FCE dado que estos agrupaban la información que se determinó era relevante. Estos temas son: innovación y tendencias, recursos y capacidades, producción, marketing y financiamiento. Además, se incluyeron dos preguntas, una enfocada en los que las empresas considerarían sus FCE y otra abierta para que puedan emitir sus comentarios respecto a la investigación, la empresa o la temática del Benchmarking. Entre las preguntas elaboradas se colocaron dos para que los entrevistados asignen calificaciones referentes a la comunicación y a la especialización de la empresa. Estas calificaciones se podían asignar del 1 al 5 donde en el primer caso 1 equivalía a una comunicación poco efectiva, 2 una comunicación medianamente efectiva, 3 una comunicación efectiva, 4 muy efectiva y 5 altamente efectiva. De igual forma se agregó el mismo patrón de calificación para medir la especialización.

3.3.2.1. Entrevista piloto

Esta entrevista fue realizada a la empresa Homero Ortega, dedicada a la elaboración de sombreros de paja toquilla reconocidos a nivel mundial como Panamá Hats. Dentro de la ciudad de Cuenca Homero Ortega destaca por ser una empresa consolidada y la de mayor antigüedad y experiencia en esta actividad. Su renombre y notoriedad lo consiguieron gracias a su capacidad de adaptarse a la evolución del mercado mundial y a la excelente calidad de sus productos. La esencia de su marca radica en potenciar la idea de que el sombrero de paja toquilla es una “sublime forma de expresión popular” (Homero Ortega, 2018).

La empresa demostró gran apertura e interés por realizar la entrevista, siendo la diseñadora Angélica Molina gerente general y propietaria de la empresa, quien accedió a responder las preguntas (ver Anexo 2). Los puntos más relevantes que se pudieron analizar fueron tres. Primero, el tamaño del cuestionario, si bien puede ser adecuado para una entrevista física, al tener previsto enviar y recibir las respuestas por medios electrónicos es necesario limitar el número de preguntas al mínimo. Segundo, varias de las preguntas

planteadas pueden ser agrupadas dentro de una sola pregunta para condensar la información. Y, por último, es necesario preparar una introducción que explique sobre la investigación a las empresas para facilitar sus respuestas.

En cuanto al fondo de la entrevista, esta se resume en que los FCE para Homero Ortega son la calidad de sus productos, la innovación en sus productos y procesos y la amplia gama de diseños que los diferencian de la competencia. Resaltan además el valor que se da a la calidad ya que se trata de vender productos de lujo que deben cumplir estándares. Un problema notable para ellos es la competencia desleal ya que baja el precio de este tipo de productos en el mercado internacional ofreciendo sombreros de paja toquilla de pésima calidad, pero por un valor muy inferior. En cuanto, al tema de las certificaciones, reconocen su importancia, sin embargo, resaltan que muchas veces estas no se acoplan al medio local.

Por otro lado, la selección de materia prima, proveedores y mano de obra es fundamental para poder garantizar la calidad de los productos. Ellos trabajan con proveedores de su confianza y se abastecen una vez a la semana de materia prima. Y referente a los desperdicios y productos con fallas afirman que el objetivo es disminuir al máximo los desperdicios por lo que se elaboran viseras, flores, cintillos, u otras decoraciones. Esto tratando de innovar y reciclar a la vez. La capacitación es un aspecto importante dentro de Homero Ortega por lo que se realizan constantemente con el fin de mantener actualizados conocimientos y la inversión se ve retribuida en el trabajo de sus empleados. Referente a la publicidad, toda es realizada mediante redes sociales y tienen una presencia continua en ferias o eventos lo que les ha dado reconocimiento internacional.

3.4. PYMES asociadas

3.4.1. Empresa de Sombreros

La empresa Trocha –Sombreros y Accesorios para Caballistas, es una empresa que cuenta con 18 años de experiencia en la fabricación de sombreros, muleras, ponchos y algunos artículos de cuero. Trocha, ubicada en la ciudad de Cali, Colombia nace en el año 2000 sin embargo, pasa a ser una empresa legalmente constituida y registrada ante la DIAN, que es la entidad de Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia, la alcaldía municipal de Cali y la Cámara de Comercio de Cali en el año 2004.

Figura 5 Logotipo de la empresa Trocha



Fuente: Página web Trocha: <https://trocha.com.co/>

Su producto de elaboración principal son los sombreros de paja toquilla, cuentan con sus marcas propias como es el caso de la marca Rancher, Austin o El paso que son marcas muy reconocidas a nivel internacional, así como también se dedican a la comercialización de sombreros importados. Esta empresa garantiza ofrecer a sus clientes los mejores productos del mercado teniendo en cuenta características de innovación, calidad y precio justo.

Figura 6 Sombreros Trocha



Fuente: Página web Trocha: <https://trocha.com.co/categoria-producto/sombreros/>

Oficialmente exporta por más de 6 años a varios países extranjeros, entre estos destacan países como Ecuador, Perú, Brasil, así también como Estados Unidos, Canadá, Alemania, Italia entre otros. Despachando así estos sombreros a cualquier destino ya sea nacional o internacional. Cuentan con convenios con las mejores transportadoras del país, así como con excelentes operados logísticos de exportación.

3.4.1.1. Entrevista a Trocha

La entrevista a la empresa Trocha fue realizada el día martes 15 de enero del 2019 a las 14:30 pm. La entrevista se efectuó por vía telefónica con una duración aproximada de 15 minutos y se la realizó al gerente de la empresa. En total se abordaron 15 preguntas además

de comentarios e información adicional que el entrevistado estuvo abierto a compartir. A continuación, se presenta la información resumida y la entrevista transcrita está incluida en el Anexo 3.

En cuanto al contenido de la misma, se dividió en seis aspectos considerados los más relevantes. Como primer punto se trató de conocer más a fondo acerca del negocio obteniendo como respuesta lo que se transcribe a continuación:

“Nos dedicamos a fabricar sombreros y accesorios de caballería. Entre nuestros productos más destacadas se encuentran los sombreros de paja toquilla, los cuales son un emblema de nuestra empresa”.

Respecto al tema de innovación el entrevistado expuso que la innovación en sus productos no es netamente lo primordial, sin embargo, realizan cambios o nuevos diseños en los mismos. Anualmente ellos tratan de introducir por lo menos 3 productos nuevos, modelos y colores. La inversión en innovación varía según los productos por lo que no tienen una cifra aproximada. Se comentó, además que recientemente se había ingresado un nuevo modelo llamado Sombrero Derby, el cual tiene una mezcla de paja toquilla con un agregado de cuero de vaca para el ala y la copa del sombrero. En cuanto a la diferenciación se reconoció que el producto tiende a ser muy parecido al de la competencia, sin embargo, su característica especial es la calidad de su materia prima y el trabajo de sus tejedores.

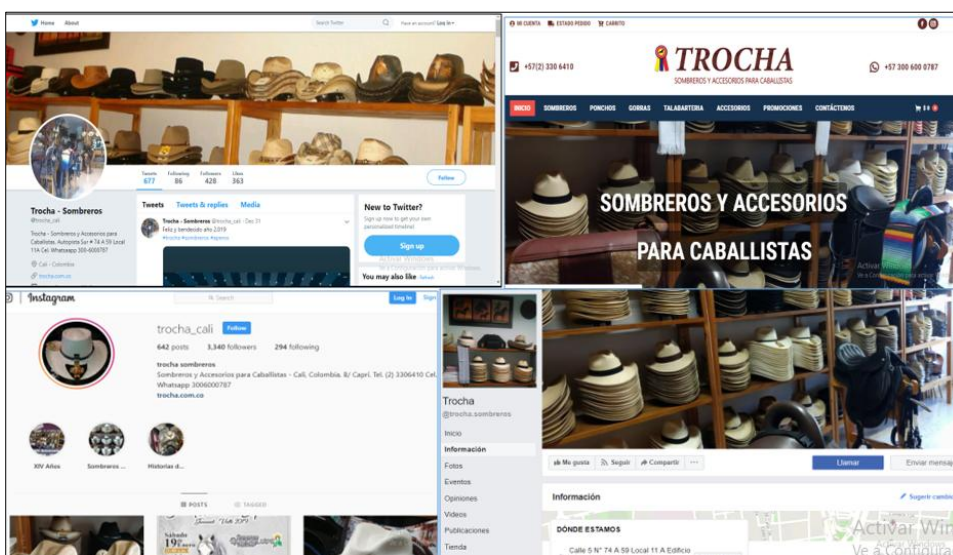
En cuanto a los recursos y capacidades se puntualizó que el personal que tienen es insuficiente para la producción que realizan. Sin embargo, tiene proyecciones de expandirse y reconocen que para ello requerirán de más gente y maquinaria. Actualmente, cuentan con tres máquinas de prensa para los sombreros, dos para tinturarlos y tres máquinas para plancharlos. Además, tienen alrededor de 20 tejedores que se dedican exclusivamente a la confección de sus productos y con 16 personas que realizan tareas internas de administración, contabilidad, comercio exterior, diseño y manejan las áreas de tinturado y planchado de sombreros.

Otro punto importante que fue mencionado trato sobre la capacitación del personal que se encuentra actualizado en conocimientos y continuamente se trata de seguir cursos para mantenerse preparado ante cualquier requerimiento o eventualidad. Algunas de las capacitaciones, se realizan por lo menos dos o tres veces por mes. Referente a la calidad que

tiene el producto el entrevistado destaca que se enfocan en la duración de este en comparación a la competencia. Se hizo énfasis en que con un buen cuidado un sombrero puede durar hasta 5 años y en los casos de las personas que los utilizan para cabalgar, un poco menos. La comunicación dentro de la organización fue calificada con 4 puntos, se nos comentaba que la comunicación es buena, pero que se la puede mejorar.

En el tema de la producción se nos comentaba que sus productos tienen un tiempo estimado de fabricación que va de dos a tres días y su capacidad de producción semanal son 300 sombreros. Esta cantidad la manejan tengan o no pedidos. De esta manera garantizan tener un stock suficiente en caso de ser requerido. Actualmente no cuentan con un software o un sistema para producción. Tampoco manejan manuales, sin embargo, han comprobado por prueba y error como realizar cada uno de los procesos y lo que les resulta más efectivo. El entrevistado menciona además que suelen existir un aproximado de 5 000 sombreros en un solo pedido y los 300 sombreros que mantienen en stock les garantizan cubrir esos pedidos.

Figura 7 Páginas y redes de la empresa



Fuente: https://twitter.com/trocha_cali?lang=en
<https://www.facebook.com/trocha.sombreros/>
https://www.instagram.com/trocha_cali/?hl=en
https://www.facebook.com/pg/trocha.sombreros/about/?ref=page_internal

Referente a la especialización de su empresa, la calificación que dio fue un 3 porque desde su perspectiva están especializados, pero requieren implementar mejoras y tecnificaciones. En cuanto al tema de marketing se mencionó que aún no cuentan con

reconocimiento internacional, sin embargo, su reconocimiento en el mercado nacional es muy bueno, y son un referente de sombreros de caballería hechos en paja toquilla. En cuanto a los medios que utilizan para publicitarse señala que utilizan redes sociales, su página web, Facebook, Instagram y revistas especializadas del sector.

Finalmente, respecto al tema financiero, la empresa cuenta con políticas de endeudamiento que son manejadas por el departamento financiero que es el encargado de realizar los contratos, solicitudes y todo lo correspondiente con los bancos. Actualmente se manejan con dos bancos, uno para los contratos nacionales y otro para los internacionales. Por otra parte, tienen el apoyo de entidades como la Dirección para las Micro, Pequeñas y medianas empresas establecidas por el Ministerio de Industrias, Comercio y Turismo, que les ofrece créditos con tasas más pequeñas para facilitar el desarrollo, así como también reciben ayuda por parte de la Asociación Colombiana de las Medianas, Micro y Pequeñas empresas.

3.4.2. Empresa de Joyas

Figura 8 Logo oficial de Milenio Joyería



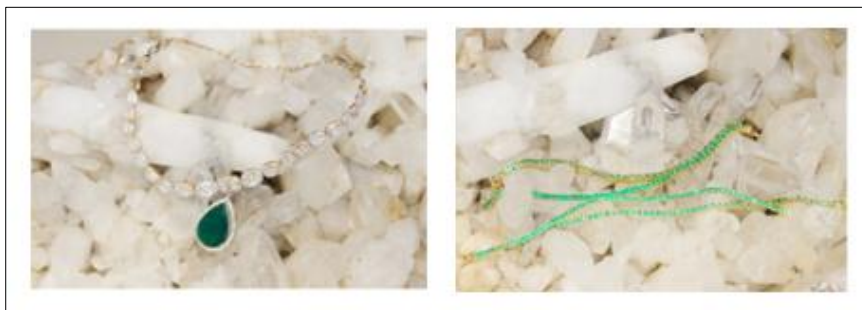
Fuente: Página web oficial de Milenio Joyería, <http://joyeriamilenio.com/>

La empresa Milenio Joyería es una empresa de tradición familiar fundada en el año de 1980 la cual cuenta con más de 50 años de experiencia en la fabricación de joyas con una de las piedras más reconocidas en Colombia que es la piedra esmeralda. Esta empresa está ubicada en la ciudad de Cartagena de Indias, Colombia y se enorgullece por fabricar joyas exóticas para un destino exótico. Está caracterizada por ofrecer un trabajo completamente a manual a cargo de los mejores joyeros y artesanos de la ciudad amurallada.

Las esmeraldas con las que trabajan son de alta calidad, procedentes de las minas de Muzo de Boyacá. A dichas piedras preciosas, así como a sus metales los respaldan sus

certificados de origen lo cual garantizan que su materia prima son productos de calidad y 100% locales. Milenio Joyería no permite intermediarios por lo que esta empresa garantiza otorgar un excelente precio para su compra ya sea de piedras o de joyas terminadas.

Figura 9 Joyas de Milenio Joyería



Fuente: Página de Facebook de Milenio Joyería, https://www.facebook.com/pg/joyeriamileniocartagena/photos/?ref=page_internal

Figura 10 Show room de Milenio Joyería



Fuente: Página web oficial de Milenio Joyería, <http://joyeriamilenio.com/revista/>

Esta empresa ha comenzado actualmente un proceso de exportación, hasta el momento ha llegado a mercados internacionales como Ecuador, Venezuela, Perú y Brasil. Esperando llevar sus productos a toda América.

3.4.2.1. Entrevista a Milenio Joyería

La entrevista a la empresa Milenio Joyería se la realizó el día martes 15 de enero del 2019 a las 10:30 am. Esta fue realizada vía telefónica por solicitud del gerente que además es el dueño de la empresa, quien manifestó que era la manera en la que él mejor se acomodaba. A continuación, se presenta la información resumida y la entrevista transcrita está incluida en el Anexo 4 donde aparecen cada una de las preguntas puntuales con sus respectivas respuestas.

Inicialmente se le solicitó al gerente una breve introducción sobre su empresa donde se refirió a que su actividad es la fabricación y comercialización de joyas de todo tipo. Especialmente trabajan con oro de 18 quilates y de 14 quilates, puede ser oro amarillo, blanco, rosa y también trabajan con plata, dependiendo del gusto del cliente. Se mencionó que su especialidad son las joyas elaboradas con piedras de esmeralda, un emblema que tiene la joyería.

La primera parte de la entrevista se trató acerca de la innovación que existe en la empresa. Para ellos esto representa un tema fundamental sobre todo por lo dinámico del mercado en el que compiten. Como mínimo su compromiso es sacar una nueva colección cada dos meses. Y la inspiración varía dependiendo de la época, la temporada o la moda que esté a la vanguardia del momento. Al no contar con un renombre internacional las colecciones no suelen ser muy solicitadas, al contrario, lo que prefieren es ir a la empresa con un diseño ya creado para que ellos realicen la réplica, pero están trabajando en hacerse con un renombre.

Como segundo punto se habló sobre los recursos y capacidades que tiene la empresa, se comentó que los proveedores de materia prima varían mucho dependiendo de las piedras. Por ejemplo, para el oro y las esmeraldas tienen un solo proveedor de confianza. Generalmente se enfocan tanto en la calidad como en los precios. En cuanto a los parámetros que se utilizan para medir la calidad de sus productos menciona que depende de varios factores. Por ejemplo, en el caso de las esmeraldas o piedras se ve el brillo, el color, la transparencia y también el costo de estas. Mientras que, en el oro, se lo debe enviar a un laboratorio para hacerle distintos estudios con los que se comprueba que cumplan con las características que la empresa necesita y con las que están acostumbrados a trabajar.

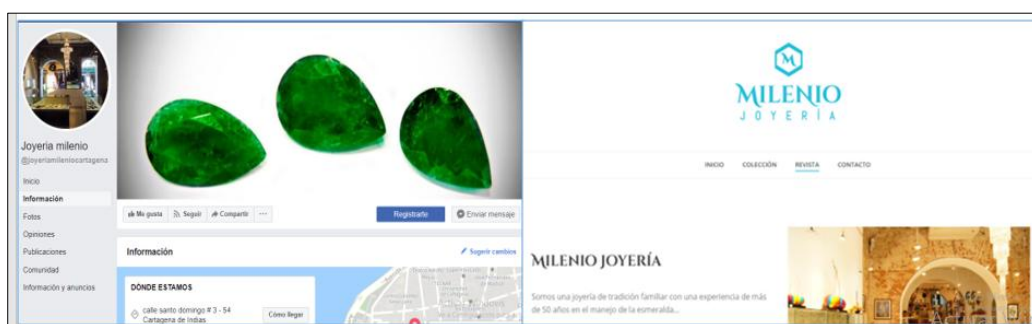
En cuanto a la comunicación que se mantiene dentro de la empresa el entrevistado le asigno una calificación de 3 añadiendo que es efectiva, pero tienen varios problemas que pueden ser mejorados. Respecto a las capacitaciones de sus empleados se hizo la aclaración que a los joyeros no se los capacita, pero a la parte administrativa sí. Dado que ellos manejan programas contables y tiene que estar actualizados con relación a las exportaciones.

Como otro punto se trató lo referente a la producción donde se mencionó que el ciclo de elaboración depende mucho de la joya. Esta puede tener una duración de 3 a 4 horas o

hasta un día. Se hizo énfasis en que trabajan con artesanos calificados y que logran cumplir cada uno de sus pedidos. La empresa no cuenta con un manual de producción, pero cada persona sabe que tiene que hacer correctamente solo que no lo tienen escrito. Y el nivel de especialización de la empresa fue calificado con 1 ya que no cuentan con toda la maquinaria que sería ideal, como lo son ciertas máquinas cortadoras, y una fundidora. El trabajo que realizan es 100% artesanal.

Otro detalle es que la empresa no tiene una persona designada para cada una de las áreas, por ejemplo, no cuenta con alguien que se dedique únicamente a el área de marketing. La secretaria es la encargada de las redes sociales pero lo que lleva más turistas a su show room son los convenios que tienen con diferentes agencias turísticas como lo son: The Royal Caribbean, Trip Advisor, Princes Cruise y Celebrity X Cruices. La empresa Milenio Joyería cuenta con un reconocimiento más nacional que internacional y se encuentra incursionando en el comercio exterior con el objetivo de llevar sus joyas de esmeraldas a otros países. Sobre la parte financiera se manifestó que la empresa no maneja políticas de endeudamiento ni créditos ya que se autofinancian.

Figura 11 Página y redes de Milenio Joyería



Fuente: https://www.facebook.com/pg/joyeriamileniocartagena/photos/?ref=page_internal
<http://joyeriamilenio.com/>

3.4.3. Sector Calzado

En esta sección se mostrarán datos generales sobre las empresas que forman parte del sector manufacturero de calzado en Colombia obtenidos por medio de la investigación de datos secundarios. Según la Encuesta Manufacturera Mensual, y el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas el sector de la manufactura de calzado se encontró entre las 30 primeras industrias que más ingresos aportó a Colombia a finales del período enero-septiembre del año 2018.

Figura 12 Variación anual y contribución de la producción real según actividad manufacturera Total nacional.

Clase	Descripción	Variación %	Contribución pp
T. IND	Total Industria	4,7	
1900	Coquización, refinación de petróleo, y mezcla de combustibles	11,6	2,1
1100	Elaboración de bebidas	8,8	1,0
1400	Confección de prendas de vestir	11,8	0,5
1700	Fabricación de papel, cartón, y sus productos	15,5	0,5
2410	Industrias básicas de hierro y de acero	5,7	0,2
2800	Fabricación de maquinaria y equipo n.c. p.	12,9	0,2
2220	Fabricación de productos de plástico	3,8	0,1
2910	Fabricación de vehículos automotores y sus motores	12,6	0,1
2100	Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales	3,1	0,1
1800	Actividades de impresión	7,5	0,1
2920	Fabricación de carrocerías para vehículos automotores, remolques	45,1	0,1
2700	Fabricación de aparatos y equipo eléctrico	4,5	0,1
1082	Elaboración de cacao, chocolate y prod de confitería	6,6	0,1
2500	Fabricación de productos elaborados de metal	2,9	0,1
1050	Elaboración de productos de molinería, almidones y sus derivados	3,6	0,1
2930	Fabricación de partes, piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículos	14,5	0,1
3000	Fabricación de otros tipos de equipo de transporte	9,1	0,1
1010	Procesamiento y conservación de carne, pescado, crustáceos y moluscos	1,5	0,1
2210	Fabricación de productos de caucho	12,6	0,0
1090	Elaboración de alimentos preparados para animales	3,6	0,0
2390	Fabricación de productos minerales no metálicos n.c. p.	0,5	0,0
1089	Elaboración de otros productos alimenticios n.c.p.	0,8	0,0
2020	Fabricación de otros productos químicos	0,8	0,0
1512	Fabricación de artículos de viaje, bolsos de mano y artículos similares en cuero	13,2	0,0
1030	Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal	0,2	0,0
1061	Trilla de café	-0,3	0,0
3100	Fabricación de muebles, colchones y somieres	-0,7	0,0
1040	Elaboración de productos lácteos	-0,4	0,0
1511	Curtido y recurtido de cueros; recurtido y teñido de pieles	-23,3	0,0
1081	Elaboración de productos de panadería	-1,0	0,0
1520	Fabricación de calzado	-3,4	0,0
2420	Industrias básicas de metales preciosos y no ferrosos	-16,5	0,0
1600	Transformación de la madera y sus productos	-7,8	0,0
1300	Hilatura, tejeduría y acabado de productos textiles	-3,0	0,0
2310	Fabricación de vidrio y productos de vidrio	-6,4	-0,1
2023	Fabricación de Jabones y detergentes, perfumes y preparados de tocador	-1,7	-0,1
3200	Otras industrias manufactureras	-6,9	-0,1
1070	Elaboración de azúcar y panela	-14,0	-0,2

Fuente: DANE – Encuesta Manufacturera Mensual

Es importante mencionar que alrededor de 4 000 establecimiento de las empresas que producen calzado en Colombia son micro, pequeñas y medianas empresas con una representación del 96%. Según estudios realizados por ACICAM en conjunto con FEDECUERO, en Colombia el 93% son micro empresas, el 5.4% pequeñas y el 0.9% medianas empresas. Aproximadamente se analiza que de este 96% un 38% se encuentran en Bogotá, un 22% en Antioquia y 21% en el Valle del Cauca (ACICAM, 2018).

La industria del calzado es una de las industrias que más empleo producen en Colombia, categoría en la que ocupa el tercer lugar, a pesar de estar ubicada en el puesto número 30 por generación de ingresos al país. En el año 2018, este sector sufrió una fuerte crisis económica producida por el aumento en el número de importaciones de calzado provenientes de Estados Unidos, la Unión Europea, Costa Rica y todos los países con los que Colombia firmo un tratado de libre comercio. Debido a esta crisis la preocupación del gobierno se concentró en intentar respaldar a este sector y se procedió a otorgar líneas de crédito que fomentan las exportaciones. Estos créditos pueden ser solicitados para mejorar la

infraestructura de las empresas y para realizar las mejoras requeridas. La inversión fue de cerca de 500 millones de pesos colombianos (Duque, 2018).

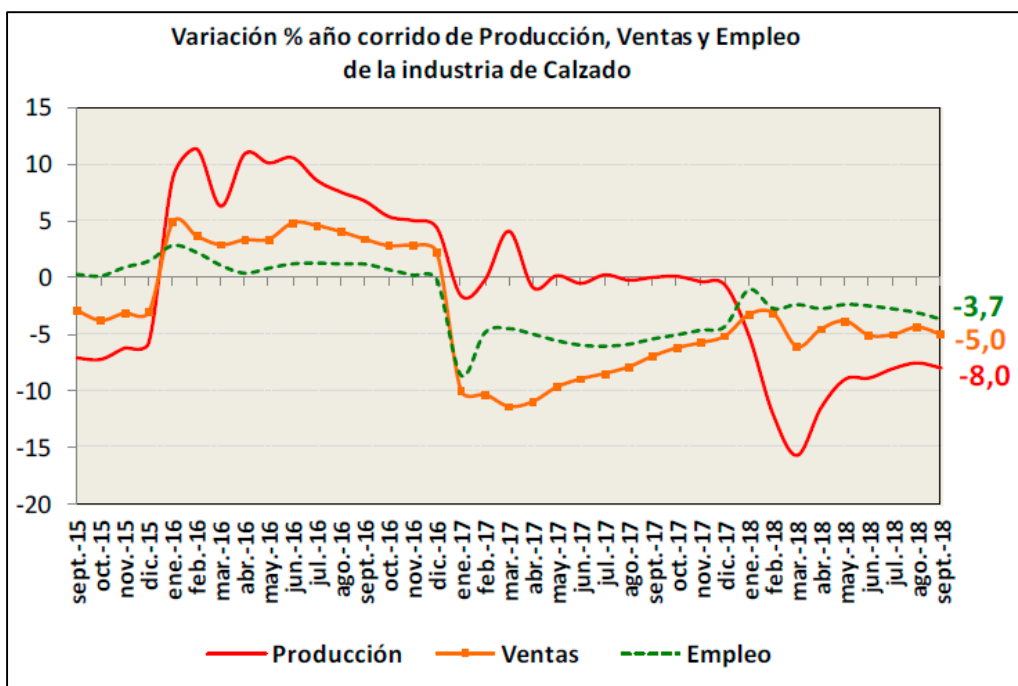
Figura 13 Variación anual y contribución del total de personal ocupado por la industria según actividad manufacturera

	Descripción	Variación %	Contribución p.p.
Clase	Total Personal Ocupado	-1,3	
2390	Fabricación de productos minerales no metálicos n.c. p.	-9,0	-0,4
1400	Confección de prendas de vestir	-3,4	-0,3
1520	Fabricación de calzado	-8,5	-0,2
3200	Otras industrias manufactureras	-5,3	-0,1
1300	Hilatura, tejeduría y acabado de productos textiles	-2,6	-0,1
1600	Transformación de la madera y sus productos	-19,0	-0,1
2023	Fabricación de Jabones y detergentes, perfumes y preparados de tocador	-2,8	-0,1
1040	Elaboración de productos lácteos	-2,9	-0,1
1081	Elaboración de productos de panadería	-2,0	-0,1
1800	Actividades de impresión	-2,0	-0,1
1010	Procesamiento y conservación de carne, pescado, crustáceos y moluscos	-1,3	-0,1
1511	Curtido y recurtido de cueros; recurtido y teñido de pieles	-15,5	-0,1
2800	Fabricación de maquinaria y equipo n.c. p.	-1,4	0,0
2500	Fabricación de productos elaborados de metal	-0,7	0,0
2420	Industrias básicas de metales preciosos y no ferrosos	-9,8	0,0
1100	Elaboración de bebidas	-1,3	0,0
1512	Fabricación de artículos de viaje, bolsos de mano y artículos similares en cuero	-5,8	0,0
3000	Fabricación de otros tipos de equipo de transporte	-2,7	0,0
2310	Fabricación de vidrio y productos de vidrio	-1,9	0,0
2700	Fabricación de aparatos y equipo eléctrico	-0,5	0,0
3100	Fabricación de muebles, colchones y somieres	-0,5	0,0
1070	Elaboración de azúcar y panela	-1,4	0,0
2410	Industrias básicas de hierro y de acero	-0,9	0,0
1030	Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal	-0,9	0,0
1061	Trilla de café	-0,8	0,0
1050	Elaboración de productos de molinería, almidones y sus derivados	0,4	0,0
1090	Elaboración de alimentos preparados para animales	1,1	0,0
1900	Coquización, refinación de petróleo, y mezcla de combustibles	2,6	0,0
2210	Fabricación de productos de caucho	3,1	0,0
2910	Fabricación de vehículos automotores y sus motores	4,8	0,0
2930	Fabricación de partes, piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículos	2,1	0,0
2220	Fabricación de productos de plástico	0,3	0,0
2010	Fabricación de sustancias químicas básicas, y sus productos	1,9	0,0
1700	Fabricación de papel, cartón, y sus productos	1,4	0,0
1082	Elaboración de cacao, chocolate y prod de confitería	2,7	0,0
2020	Fabricación de otros productos químicos	2,0	0,1
2100	Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales	2,7	0,1
2920	Fabricación de carrocerías para vehículos automotores, remolques	27,3	0,1
1089	Elaboración de otros productos alimenticios n.c.p.	4,8	0,2

Fuente: DANE- Encuesta Manufacturera Mensual

En paralelo a este proyecto el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) en conjunto con la Asociación Colombiana de Industrias del Calzado el Cuero y sus Manufacturas (ACICAM), realizaron un convenio por 2 700 millones de pesos destinados para mejorar la productividad y la competitividad del sector. El objetivo de este proyecto se centró en fomentar la tecnología en las empresas del sector. Es así que en la Semana Internacional del Calzado (SICAL), llevada a cabo todos los años, se invitó a empresas brasileñas comercializadoras de maquinarias de calzado exponiendo sus productos con descuentos adicionales otorgados por las entidades antes mencionadas (Duque, 2018). Según la Encuesta Mensual Manufacturera EMM, la producción y ventas del sector calzado en el periodo enero o septiembre del 2018, registro variaciones de -8% a -5% respectivamente (ACICAM, 2018).

Figura 14 Variación porcentual del año corrido de Producción, Ventas y empleo de la industria del calzado



Fuente: DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas
Elaborado por: ACICAM, Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas.

Entre las ciudades que tuvieron una mayor producción de calzado se puede mencionar a Bucaramanga, esta ciudad es reconocida por ser el eje de calzado colombiano, en ella se localizan las fábricas de 300 empresas. (ACICAM, 2018). A continuación, se muestran datos e información de una de estas empresas, mismos que han sido obtenidos de diferentes fuentes secundarias. La empresa en cuestión es Calzado Meyver Ltda.

Figura 15 Logotipo de la empresa Calzado Meyver Ltda.

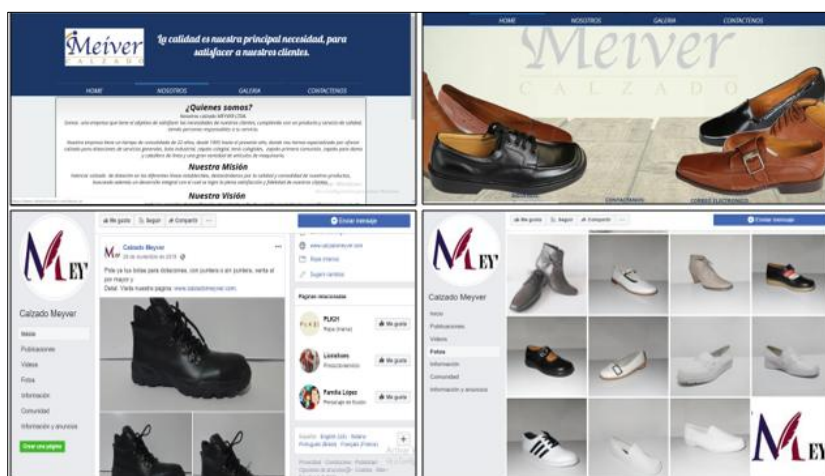


Fuente: Página web oficial de la empresa Calzado Meyver, <https://www.calzadomeyver.com/>

Esta empresa nace en el año de 1989 con el nombre de calzado Giovanny. Junto con el boom de cuero en la historia colombiana esta pasa a ser una empresa con gran reconocimiento dentro del país. Formalmente se constituye en 1996 con el nombre Calzado Meyver Limitada

y realizan una inversión importante en infraestructura, maquinaria y contratación de nuevos empleados. Para el año 2013 logran la implementación de mayor tecnología y añaden una página web, así como redes sociales que sirvan para aumentar la promoción de su marca. Es así que comienza con un proceso de internacionalización que hoy en día les ha generado importantes beneficios. Actualmente esta empresa vende a varios países latinoamericanos entre los que destacan Ecuador, Perú y Panamá.

Figura 16 Páginas y redes sociales de la empresa



Fuente: <https://www.facebook.com/Calzado-Meyver-101066736764925/>
<https://www.calzadomeyver.com/>

En cuanto a la parte manufacturera de esta empresa, ya que se le hizo una entrevista no presencial se ha tratado de identificar mediante la información recabada, los factores determinantes que pueden contribuir a la investigación. De una entrevista previamente realizada por otro grupo de investigadores se pudo deducir que a la empresa le hacen falta documentos donde se respalde toda la información pertinente de los procesos, las actividades requeridas, las fichas técnicas de los productos, entre otros. Si bien, cuenta con una visión y misión estructuradas, carecen de manuales en los cuales los procesos sean plasmados y esto se traduce en las fallas respecto al aprovisionamiento de materia prima, el incumplimiento de las entregas, o los retrasos que a veces suelen suceder producto de la falta de organización (Melo & Mora, 2018).

En esta entrevista, una de las fallas en las que se puntualiza es la falta de sistemas de programación de la producción. Así como, la necesidad de incrementar el uso de maquinaria para encontrar fallas en los productos. A diferencia de los otros sectores artesanales como

son la joyería y los sombreros de paja toquilla, el sector calzado necesita de más maquinaria por lo que la empresa decía que sí, que esta contaba con maquinaria suficiente para su producción. Sin embargo, para poder abastecer pedidos internacionales más grandes se necesitaría de mucha más maquinaria, así como mano de obra capacitada (Melo & Mora, 2018).

Referente a las capacitaciones, estas se realizan aprovechando las ferias ofrecidas por ACICAM en conjunto con FEDECUERO las cuales brindan la oportunidad para que los empleados de este sector se actualicen respecto a temas como la seguridad que se debe mantener en el taller, los cortes del cuero, como no desperdiciar tanto la materia prima al momento de hacer los respectivos cortes e inclusive sobre la reutilización del material sobrante.

Se comentaba además que las maquinarias con las que cuenta la empresa son brasileñas que cortan el cuero fácilmente, otras para pulir y dar brillo al zapato ya terminado, así como, maquinarias para pegar la suela y el resto de procesos que son en su mayoría automatizados. A pesar de esto, la mano de obra también es importante dado que son los empleados los que manejan las máquinas por ende necesitan ser capacitados (Melo & Mora, 2018). Finalmente, sobre el tema de innovación se explica que la empresa crea diseños nuevos y colecciones por temporadas. Al año se elaboran un total de cuatro colecciones que cuentan cada una con alrededor de ocho a diez modelos. Esta empresa asegura que la innovación es un aspecto primordial dado que los clientes se cansan de los mismos productos y les gusta tener variedad para escoger, por ello, la empresa siempre trata de estar al día en las últimas tendencias, modelos y colores requeridos por sus clientes (Melo & Mora, 2018).

Conclusiones del Capítulo

La información recogida en este capítulo representa uno de los ejes centrales de toda la investigación. Desde la selección misma del país con condiciones similares a las del Ecuador se plantea una estrategia distinta de Benchmarking donde se puede aplicar esta herramienta sin seguir patrones de comparación que solo evalúan a la competencia directa. Si bien la realidad de Colombia en el contexto social, cultural y económico se asemeja también existen diferencias importantes con relación a las perspectivas comerciales e

industriales del país vecino. Un claro ejemplo de esto es el mayor número de programas que promueven, fortalecen e incentivan la actividad de las PYMES.

Colombia también ha alcanzado un nivel de industrialización superior que ha permitido a las empresas un mayor aprovechamiento de los recursos naturales disponibles dentro de su territorio potenciándolos como una forma de proyectar su identidad. Es así que en sectores como el de la construcción, el sector textil y artesanal se ha logrado que el país tenga reconocimiento internacional. Por otro lado, considerando las dificultades encontradas para poder establecer un contacto con las empresas y explicarles sobre la investigación, es notable que hay renuencia a compartir información o involucrarse directamente en proyectos que escapen de su control, esto como aspecto cultural es algo que Colombia y Ecuador comparten.

Referente a las entrevistas, el proceso de elaboración y el enfoque de las preguntas por temáticas de innovación, recursos y capacidades, marketing, producción y financiamiento ayudó a precisar la información obtenida. Si bien existió la negativa dada por varias empresas a formar parte de la investigación, las entrevistas que se lograron realizar reflejan que hay empresarios con una visión más globalizada dispuestos a aportar en la formación del conocimiento. Cada una de las entrevistas aportó información primordial, permitiendo identificar cuáles son las características que han logrado que estas empresas destaquen al punto de llegar a mercados internacionales.

Con respecto a la investigación de fuentes secundarias del sector de cuero y calzado, se tuvo que recurrir a información más generalizada debido a la falta de respuesta de las empresas. De cualquier forma, cada dato resultó relevante para poder analizar las tendencias de este sector. Por otro lado, las dos empresas entrevistadas, Trocha con la fabricación de sombreros y Milenio Joyería, presentaron nuevas perspectivas que enfocadas al objetivo que es la internacionalización, pueden ser aplicadas a las MIPYMES del Azuay.

CAPÍTULO 4

4. Análisis Comparativo

Introducción

En este capítulo el objetivo principal es utilizar la información obtenida de las empresas socias de Benchmarking para a través del análisis de sus mejores prácticas determinar las limitaciones existentes en las MIPYMES locales que impiden su introducción hacia mercados internacionales. Como primer punto se parte desde un análisis de los Factores Críticos de Éxito de las empresas foráneas para precisar en los aspectos que han permitido que se dé la internacionalización.

Lo siguiente es comparar los FCE de las empresas extranjeras que se han internacionalizado con las MIPYMES locales para proceder a analizar las falencias que obstaculizan la apertura a mercados extranjeros. De este punto se deriva la determinación de la brecha existente comparando las prácticas efectuadas por las empresas locales respecto a las empresas líderes para identificar cuán lejos se encuentran unas de las otras. El objetivo es generar estrategias y acciones que permitan reducir y finalmente eliminar esta brecha permitiendo que las MIPYMES se desarrollen exitosamente y puedan expandir su mercado a otros países al igual que las empresas que han sido tomadas como referente.

Para la determinación de la brecha se incluye un cuadro de semejanzas y diferencias como una herramienta de fácil comprensión. Se toma la información general de las limitaciones de las MIPYMES locales en lugar de hacer un análisis individual ya que se analiza las mejores prácticas que han permitido la internacionalización de las compañías colombianas en conjunto en lugar de hacer un análisis por sector. Posteriormente se procederá a realizar un análisis cuantitativo de las brechas con el objetivo de que la investigación sea más objetiva. Por último, una vez determinado el tipo de brecha e identificadas sus causas se hace la propuesta del plan para su eliminación. El plan se ha dividido en seis pasos o partes los cuales abordan cada una de las brechas identificadas presentando estrategias que se deben implementar en las empresas por áreas para lograr acortarlas o eliminarlas.

4.1. Empresas asociadas y sus factores críticos de éxito

4.1.1. Empresa Trocha

Al analizar la entrevista realizada a Trocha –Sombreros y Accesorios para Caballistas, se lograron identificar dos Factores Críticos de Éxito que contribuyeron significativamente a la internacionalización de esta empresa. Primero la importancia que se le da a la calidad de sus productos y segundo el uso de Internet como medio para publicitarse y llegar a más mercados. En concreto, sobre la calidad la empresa reconoce que es un aspecto que hace que los prefieran sobre otros productos y otros negocios. Los parámetros que utilizan para medir la calidad están basados en la durabilidad del producto, la resistencia del producto y la calidad de la materia prima. Durante la entrevista se recalcó que con un uso moderado y un uso continuo uno de sus sombreros puede llegar a durar de tres a cinco años. Y esto es un promedio de vida útil de producto mucho mayor que el de su competencia.

A su vez, la necesidad de adaptarse a las exigencias de los mercados cada vez más globalizados ha servido como impulso para que la empresa logre integrar exitosamente el uso de redes sociales y publicidad vía Internet a sus operaciones. Se mencionó además que, según una evaluación interna, gracias a Facebook, Instagram y la creación de su página web <https://trocha.com.co/> se ha percibido un incremento de un 20% en sus ventas con relación a los datos del año 2015. Se asoció además este incremento debido a que todos los nuevos pedidos eran realizados por estos medios y no por teléfono o visitas a su almacén.

4.1.2. Milenio Joyería

Del análisis de la entrevista a Milenio Joyería se identificaron a la calidad y las estrategias de innovación como Factores Críticos de Éxito que han permitido a esta empresa embarcarse en un proceso de internacionalización. Partiendo desde la importancia que dan a la calidad de la materia prima y de sus productos, esta empresa destaca de su competencia directa por los detallados procesos que utilizan para la selección de cada una de sus piezas. Por ejemplo, para la selección de materia prima, esta debe cumplir con parámetros. Cada gramo de oro que entra en el taller de la joyería tiene que ser llevado a un laboratorio certificado para ser evaluado. No se detallaron los parámetros con los que debe cumplir porque los consideran información propia de la empresa y no puede ser compartida. En cuanto a la selección de piedras preciosas, los miembros del personal y en especial los

trabajadores que elaboran las joyas están capacitados y se encargan de evaluar la calidad de las piedras midiendo características como grosor, color y transparencia.

Dentro de la empresa constantemente se está buscando innovar en diseños y en formas de elaborar las joyas. Anualmente, sacan varias colecciones y mantienen la esmeralda como un emblema de su negocio por lo que ya son reconocidos localmente por los diseños que elaboran con esta piedra preciosa. Otro factor que se ha considerado determinante es el valor que se da a sus trabajadores. Como empresa de tipo artesanal dependen de las capacidades de sus empleados para toda la producción y a pesar de contar con maquinaria ni procesos tecnificados cada uno de sus productos son elaborados en el menor tiempo posible. La elaboración de anillos y collares pueden durar desde tres a cuatro horas e incluso hasta un día. Tiempo que según las respuestas del entrevistado es realmente corto y agiliza todo el trabajo. Además, los diseños son manejados y realizados por ellos mismos por lo que da una importancia considerable a la mano de obra en esta empresa.

4.1.3. Empresas de Cuero y Calzado

Del análisis de la respectiva entrevista se identificó a la innovación, los recursos y las capacidades, como Factores Críticos de Éxito que han permitido que dicha empresa haya comenzado un proceso de internacionalización. Como lo habían mencionado, la empresa asegura que una de las partes más importantes de su empresa son los diferentes modelos que se fabrican ya que la gente prefiere calzado distinto y sobre todo cómodo con buenos diseños. El realizar cuatro colecciones anuales, además de colecciones estacionales por ejemplo para el día del padre, la madre, comienzo de clases, entre otros, han hecho de esta empresa una muy reconocida a nivel tanto nacional como internacional.

Por otro lado, en cuanto a sus recursos nos referimos puntualmente a la maquinaria con la que cuenta dicha empresa. Dentro de la entrevista se mencionaba que cuentan con diferentes máquinas cortadoras de cuero, maquinas que pulen los zapatos terminados, maquinas que pegan la suela, haciendo que el trabajo sea mucho más sencillo y por ende mucho más rápido. De esta manera abaratan costos de producción y ahorran tiempos. Sin embargo, dichos recursos no podrían ser utilizados sin contar con las capacidades correctas. Es por esto que se ha considerado a las capacidades, haciendo referencia a la mano de obra, como una parte muy importante de esta empresa. Se comentaba que al tener tantas máquinas

necesitan de trabajadores capacitados que puedan manejarlas, repararlas y además contar con artesanos que puedan pegar el cuero al zapato, y hacer los diseños, por ende, lo que se invierte en capacidades resulta ser uno de los factores que han permitido que la empresa pueda internacionalizarse.

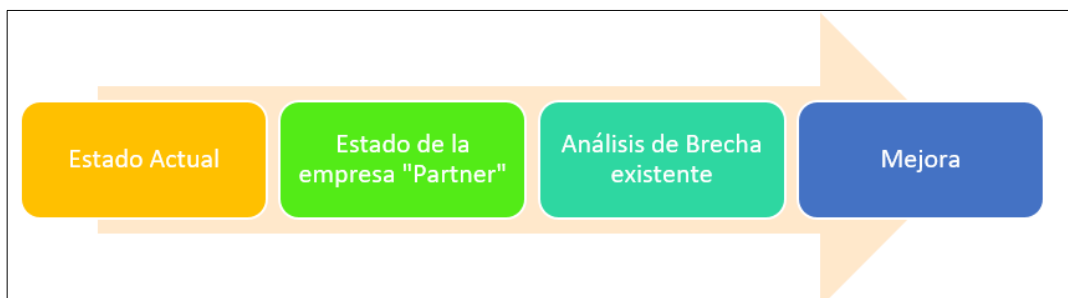
4.2.Determinación de la brecha entre los modelos internacionales y las MIPYMES locales

4.2.1. Definición de Brecha

Según el Centro Americano de Productividad y Calidad, conocido por sus siglas en inglés (APQC), las empresas deben ahorrarse dinero en crear nuevos modelos de aplicación del Benchmarking ya que los modelos están ya establecidos. Dicho esto, el proceso propuesto se centra en cuatro pasos que son: la planificación, la recopilación de información y datos necesarios, el análisis de datos referentes a las brechas y el mejoramiento adaptando los resultados. Por tanto, este modelo que resulta ser coincidente con las cuatro fases del ciclo de Deming y la determinación de brechas constituiría el paso número tres (Watson, 1995).

Las brechas conceptualmente constituyen quiebres o rompimientos que evidencian una varianza entre el funcionamiento que tiene actualmente una empresa y el funcionamiento deseado o el desempeño potencial que se quiere alcanzar. En este caso, para establecer la existencia de las brechas se parte desde Factores Críticos de Éxito de las MIPYMES locales del Azuay y el planteamiento es alcanzar a las empresas colombianas internacionalizadas (Watson, 1995).

Figura 17 Proceso del Análisis de datos con referencias a las brechas



Elaborado por: Cordero, Ortega.

Fuente: Benchmarking Estratégico, Gregory H. Watson, 1995.

Existen tres posibles escenarios o resultados que podemos obtener realizando el análisis de brechas:

1. Brecha negativa. Lo que implica que las operaciones de las empresas llamadas “partners” o socios de Benchmarking son mejores.
2. Operaciones en paridad. Que significa que la situación entre las empresas objeto de comparación no presenta diferencias notables o que destaquen en sus prácticas.
3. Brecha positiva. Hace referencia a que el funcionamiento interno de las empresas a las que se va a comparar es superior al funcionamiento que tienen las empresas “partner” o socios.

4.2.2. Comparación entre empresa asociada y empresas locales

Para ilustrar mejor la forma en que han sobresalido las empresas entrevistadas por encima de las empresas ecuatorianas D'cuero, Pimienta Shoes, Joyería Castro, la Cooperativa Teje Mujeres, Litargmode y la Sigseñita se establecen las diferencias y semejanzas entre estas empresas comparándolas de forma general con las características que han potenciado el éxito de las empresas extranjeras.

Esta comparación ha permitido apreciar que a pesar de tratarse de empresas que destacan porque han logrado penetrar en mercados internacionales, muchas de las similitudes que comparten con las MIPYMES ecuatorianas son aspectos no del todo positivos o cuestiones que requieren mejoras. Es así que para internacionalizar a una empresa artesanal no es imprescindible contar con grandes volúmenes de maquinaria y equipos o haber establecido procesos de producción, lo que no sucede con las empresas de calzado, sin embargo, todas estas al igual que las artesanales si requieren un mayor enfoque en la calidad del producto, la utilización de medios electrónicos para darse a conocer y promocionar el producto, así como el establecimiento de estrategias de innovación.

Las mayores limitaciones presentes en las empresas locales independientemente del sector se concentran en el temor que estas tienen por incursionar más allá de su zona de confort. Esto trae consigo que se estanquen en los modelos y diseños que producen, dejando de lado la innovación y la actualización de tendencias. La capacitación de personal va de la mano con lo antes mencionado, ya que para poder innovar requieren tener mano de obra con conocimientos actualizados. En cuanto al reconocimiento de marca, las empresas locales aún

no dan la importancia requerida a medios digitales para dar a conocer su producto. Hoy en día no se requiere una mayor inversión para conseguir una página web que permita a los posibles clientes ver lo que oferta la empresa e incluso realizar compras por estos medios.

Tabla 15 Comparación de características entre empresas internacionalizadas y MIPYMES locales.

DIFERENCIAS	
PYMES Destacadas	MIPYMES locales
Establecen estrategias de innovación de sus productos	Se adhieren al tipo de producto estándar que logra más ventas.
Buscan generar tendencias y variar diseños constantemente	Los cambios en colores y diseños no se dan con tanta regularidad
Tienen reconocimiento a nivel local y nacional	Aún no alcanzan un reconocimiento público de marca
Tienen personal altamente capacitado	La capacitación del personal no es una prioridad
Tienen comunicación interdepartamental efectiva	Los canales de comunicación son limitados entre jefes y empleados
Tienen penetración publicitaria	No tienen estrategias publicitarias
Utilizan medios electrónicos efectivamente	El uso de medios electrónicos para publicidad y ventas es limitado
Tienen conocimiento del mercado	Les falta iniciativa respecto a reconocer las oportunidades y limitantes del mercado.
Cuentan con políticas de endeudamiento	Desconocen sobre políticas de endeudamiento
Tienen políticas de calidad	No han fijado estrategias para el control de la calidad
Tienen fuentes de financiamiento y apoyo gubernamental	No tienen facilidades para acceder a fuentes de financiamiento públicas o privadas.
SEMEJANZAS	
Tienen parámetros estrictos para la selección de materia prima	
Hay poca especialización del trabajo	
Requieren mayor número de maquinaria	
No han establecido sistemas o procesos de producción.	

Elaborado por: Cordero, Ortega.

Otra falencia importante es la falta de comunicación que existe en las MIPYMES, ya que sin importar que son pequeñas aún se manejan bajo la creencia de que la única forma de trabajar es bajo una jerarquía donde el jefe planea, decide y ejecuta todas las acciones referentes a su empresa. Esto dificulta que se pueda generar espacios para la creatividad y el nacimiento de ideas nuevas que ayuden a la empresa a crecer. Además, las MIPYMES restan importancia a estudiar su mercado, se asume que una vez obtenido el producto habrá alguien que lo compre. De igual forma, no hay un interés real por educarse respecto a temas de financiamiento, el crédito es visto como señal de desgracia y por ende no se considera el establecer políticas de endeudamiento.

4.2.3. Brechas existentes

Conforme a los limitantes antes mencionadas, es notable la existencia varias brechas negativas en la situación actual de las MIPYMES y las empresas internacionalizadas, producto de ciertas falencias y determinantes que requieren trabajarse. Las brechas establecidas son de estrategia, planeación, comunicación, innovación, tecnología, así como control y seguimiento. Se reconoce a estas seis brechas mencionadas como prioritarias considerando que al cerrarlas se pueden lograr mejoras significativas en toda la organización.

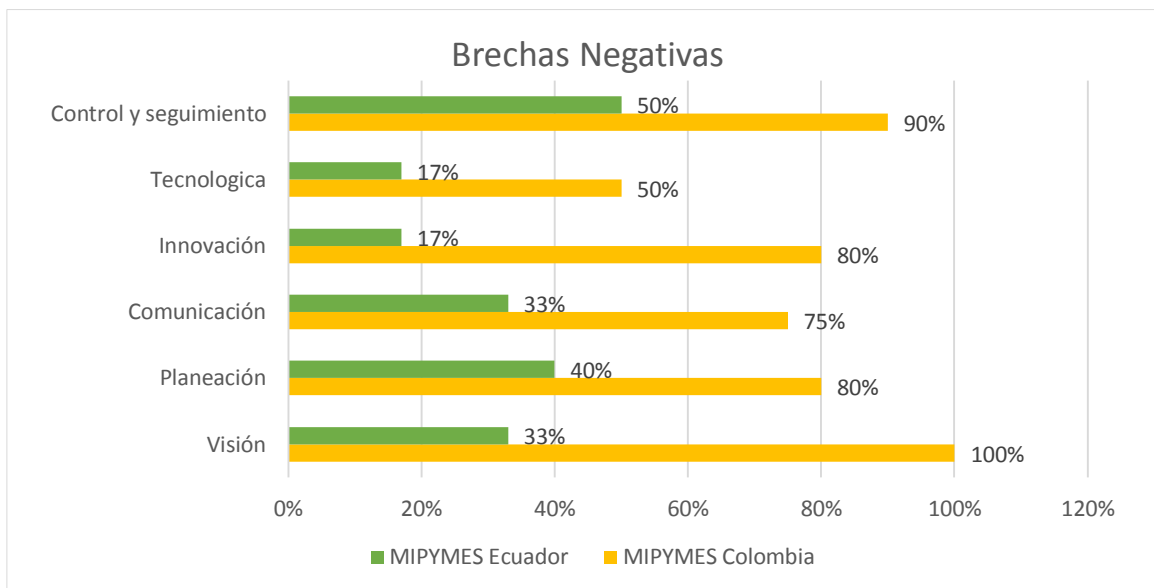
- **Brecha de Estrategia.** Esta brecha existe debido a que desde un enfoque empresarial las MIPYMES no se están proyectando para las metas que desean alcanzar. La realidad es que estas empresas están tan arraigadas en la creencia de que por su tamaño no cuentan con las capacidades para exportar y en consecuencia no se pueden proyectar ni crear estrategias de forma efectiva. Entre los determinantes de esta brecha están la falta de iniciativa, la falta de liderazgo, el temor por aventurarse en mercados desconocidos, falta de competitividad y desconfianza.
- **Brecha de Planeación.** Gracias a las entrevistas realizadas se pudo comprender la importancia de la planeación para lograr llegar a otros mercados. La situación con las MIPYMES radica en que sus actividades no parten de una planeación estratégica, mientras que las empresas internacionalizadas desarrollan e implementan planes para cada uno de los objetivos que desean alcanzar. Los determinantes de esta brecha son la falta de alineación de la organización, desconocimiento de cómo elaborar un plan, el deseo de continuar haciendo todo de forma tradicional.
- **Brecha de Comunicación.** Esta brecha va enlazada con la de planeación, se produce dado que las MIPYMES no manejan una estructura organizacional definida. A pesar de que los tiempos han cambiado y se ha comprobado que es más efectivo fomentar espacios de comunicación abierta en las empresas esto no se aplica en las MIPYMES locales. En su lugar la única comunicación que se produce se da de arriba hacia abajo, es decir, de jefes a empleados. A diferencia de las empresas internacionalizadas que trabajan continuamente en ampliar los canales de comunicación para permitir el flujo de ideas y la creatividad. Los determinantes de esta brecha son el énfasis en la figura de autoridad, la falta de conexión en las operaciones de toda la empresa, la falta de una estructura organizacional definida y la falta de especialización del trabajo.

- **Brecha de Innovación.** La innovación como medio para asegurar la supervivencia de las empresas hoy en día tiene una importancia fundamental que aún no es apreciada por las MIPYMES locales. No se trata únicamente de variar en los diseños de productos, se trata de buscar nuevas formas de hacer las cosas. La innovación en los procesos y la inversión en investigación para mejorar los productos es algo que destaca en las empresas que se aventuran a competir en mercados globalizados. Los determinantes de esta brecha son la falta de capacitación, falta de recursos para invertir, la conformidad con el producto actual, el temor a los cambios.
- **Brecha tecnológica.** El uso de recursos tecnológicos para mejorar el trabajo en las empresas es limitado. Una generalidad que se mantiene es que las MIPYMES por su trayectoria y tamaño tienden a prescindir de la actualización de conocimientos. De mano con la innovación, tendencias y capacitación la brecha tecnológica se crea porque estas empresas no hacen uso o desconocen cómo implementar las nuevas tecnologías para optimizar sus ventas, obtener reconocimiento de marca, publicitarse, manejar sistemas de gestión y agilizar procesos administrativos. Los determinantes de esta brecha son la falta de formación cualificada, el mal uso de medios digitales, el desconocimiento y la falta de infraestructura tecnológica.
- **Brecha de Control y Seguimiento.** Se refiere a como las MIPYMES en su situación actual no cuentan con los medios, recursos, sistemas o herramientas para medir y evaluar sus procesos y productos conforme a los requerimientos internacionales. En su mayoría las empresas locales no cuentan con estándares de calidad en productos o procesos. Los determinantes de esta brecha son la ausencia de un sistema de control de resultados, la falta de políticas establecidas, la falta de códigos fijados.

El gráfico a continuación corrobora el análisis de brechas negativas de forma cuantitativa demostrando las variaciones porcentuales que existen entre las empresas colombianas y las MIPYMES ecuatorianas. Estas brechas han sido calificadas según su existencia. En el caso de la estrategia, las empresas colombianas se han proyectado manteniendo una visión con enfoque a la internacionalización, por lo que han obtenido el 100%. Mientras que de las seis MIPYMES que son parte del estudio solo dos D'cuero shoes

y Cooperativa Teje mujeres son las únicas empresas que tiene una visión hacia la internacionalización representando un 33% del total.

Figura 18 Brechas negativas entre empresas colombianas y MIPYMES ecuatorianas



Elaborado por: Cordero y Ortega

En cuanto a la planeación se ha considerado que a pesar de ser las MIPYMES colombianas ya internacionalizadas, estas pueden mejorar y tener un mejor control y planeación para su producción. El resultado de las MIPYMES ecuatorianas en este caso equivale al 40% dado que existe una buena planeación por parte de las empresas Cooperativa Teje mujeres, Litargmode y D’Cuero. Sin embargo, aún queda mucho por mejorar. Respecto a la brecha de comunicación, las empresas colombianas han sido calificadas con un 75% por el reconocimiento de estas a la existencia de problemas y asuntos que deben ser mejorados para alcanzar una efectiva comunicación. En cuanto a las empresas ecuatorianas, han recibido un 33% ya que Litargmode y D’Cuero han mantenido una comunicación importante entre artesanos y la parte administrativa.

De igual manera la innovación por parte de las empresas foráneas resalta sobre las MIPYMES ecuatorianas, aunque obtienen un 80% dado que les hace falta realizar mayor inversión y realce a los procesos de innovación y desarrollo de productos. A pesar de esto, siguen superando por mucho a las empresas ecuatorianas que obtienen un 17% ya que solo D’cuero shoes es la empresa que trata de innovar añadiendo materia prima como cuero de coco, pegamentos que no son tóxicos y la reutilización del cuero sobrante.

Dentro de la brecha tecnológica se han agrupado todos los aspectos referentes a maquinaria, tecnología para publicitarse, etc. Algo que se ha podido evidenciar es que existen falencias importantes respecto a tecnología en las empresas. Por un lado, las empresas colombianas requieren de mayor maquinaria para mejorar sus procesos, por lo que reciben una calificación del 50%. Mientras que las empresas ecuatorianas obtienen 17% porque su inversión en maquinaria y su uso de recursos tecnológicos es bastante limitado. La empresa Litargmode es la única con un buen número de maquinaria. Sin embargo, el resto de empresas necesitan aumentar dicho factor para acelerar su proceso productivo.

Finalmente, una brecha que realmente se ha considerado importante es la brecha del control y seguimiento. En esta se agrupa todo lo referente al control en los procesos de verificación de calidad, de materia prima y de procesos. En este sentido las empresas colombianas destacan por su implementación de diferentes procesos para asegurar la calidad de sus productos. Estos no solo se quedan en la ambigüedad del conocimiento de ciertas personas, sino que son confirmados con exámenes y laboratorios. En cuanto a las empresas ecuatorianas hemos calificado al control y seguimiento con un 50% ya que de las seis empresas tres de estas cuentan con procesos determinados y tratan de controlar la producción, así como la calidad de los mismos.

4.3. Plan para eliminación de brechas

El problema con estas brechas es que impiden que la compañía avance conforme a sus objetivos previamente definidos de internacionalizarse, restándole competitividad con relación a otras empresas y por ello es necesario la creación de un plan para lograr cerrarlas. En primer lugar, se destaca que para que cualquier estrategia funcione es necesario el involucramiento y compromiso de los directivos en cada uno de los procesos de implementación del plan porque su efectividad depende de la inversión en tiempo y recursos que se le asigne. Además, se debe socializar los objetivos que se esperan lograr con el resto de los empleados. Es importante tener en consideración que las brechas han sido identificadas de forma general y que la planificación requiere de adaptación según los productos que se elaboran y las características de cada empresa por lo cual es pertinente ajustar las estrategias a las necesidades que se presenten. El plan a continuación consta de seis pasos que abordan cada una de las brechas y las estrategias para su cierre específicas por áreas.

1) Definir y respaldar con documentos todos los planes y estructura de la empresa

Esto es competencia del área administrativa a cargo en este caso de los dueños de la empresa o el gerente designado. Como se mencionó con anterioridad la planificación estratégica es la base de cualquier proyecto que se encuentre correctamente direccionado. Por esto se propone iniciar con la determinación de la misión, visión y objetivos generales y específicos debidamente establecidos en un documento oficial de la empresa donde conste que la proyección organizacional se encuentra enfocada en alcanzar la internacionalización. Además, se deben incluir los siguientes documentos:

- la política organizacional.
- el código de conducta.
- las normas de la organización.
- políticas del área de finanzas: pagos, viáticos y flujos de caja.
- políticas del área de logística: rotación de inventarios, entregas.
- políticas del área de ventas: incentivos, comisiones, precios.
- Manual de procesos de producción.

También se debe definir un organigrama donde consten cada una de las áreas de la empresa y sus funciones. Es importante alinear toda la organización de tal forma que se trabaje por un mismo objetivo y cada actividad este en concordancia con el cumplimiento del mismo. Este paso permite identificar las áreas más desorganizadas y también contribuye para identificar donde se debe poner mayor atención contribuyendo a acortar la brecha de planeación. Sin embargo, la efectividad radica en la implementación y cumplimiento de todo lo establecido en documentos.

2) Sociabilizar e involucrar a todo el personal con los objetivos planteados

Esto puede manejarse inicialmente a través del área de recursos humanos o en su defecto, por el gerente hasta que logre implementarse una cultura de comunicación interdepartamental que funcione. En este paso se concentran esfuerzos en cerrar la brecha de comunicación por medio de la aplicación de estrategias que potencien la comunicación

interna efectiva. Como primera arista se requiere la sociabilización de los planes y objetivos de la empresa con todo el personal. Lograr que los empleados se empoderen y trabajen para el cumplimiento de la meta organizacional debe ser visto como un punto de importancia para la administración. Los empleados deben tener claras sus funciones y lo que la empresa espera de ellos, para lograr esto es factible aplicar estrategias como:

- Mantener la información y datos relevantes en un lugar visible (tableros, espacios compartidos, carteleras, etc.).
- Realizar un feedback o seguimiento constante.
- Abrir un canal de comunicación interno utilizando correo electrónico, Whatsapp, Messenger u otras redes.
- Crear un espacio para el personal donde puedan hacer una pausa.
- Crear un canal para receptar quejas, sugerencias e ideas.
- Organizar un calendario con reuniones programadas para hacer retroalimentación.

Además de estas estrategias, en el ambiente laboral se debe mantener un espacio libre de conflictos anteponiendo el dialogo ante cualquier situación o diferencias de opiniones. Los directivos deben comprender que el recurso humano y sus capacidades son los que permiten el funcionamiento de la empresa y por ende su recurso más valioso.

3) Programar capacitaciones

Este paso debe ser llevado por el área de recursos humanos en conjunto con producción, contabilidad, finanzas, marketing y todas las áreas que requieran actualización de conocimientos. En este punto la empresa tiene que comenzar identificando cuales son las necesidades con relación a conocimientos que deben ser priorizados. Con base en esto se pueden buscar distintos medios para obtener estos conocimientos entre los cuales están las entidades gubernamentales con sus programas de ayuda a MIPYMES, plataformas gratuitas de Internet, capacitaciones cruzadas o capacitaciones por parte de un miembro del personal que tiene los conocimientos necesarios, realizar alianzas con instituciones educativas entre otras formas. Pero antes de programar las capacitaciones se deben tener claros los siguientes aspectos:

- El presupuesto designado para capacitaciones
- Los empleados que requieren ser capacitados
- Las áreas que se van a beneficiar con las capacitaciones

Esta estrategia puede contribuir al cierre de otras brechas como de innovación y tecnología, pero solo si está bien enfocada. Por lo que es importante medir el impacto que las capacitaciones generan, cumplir con el cronograma que se establece y de esta forma conectar las habilidades que se están desarrollando en los empleados con su desempeño laboral. Como dato adicional es necesario que los directivos y el personal administrativo también sea incluido en las capacitaciones de acuerdo a los requerimientos de la organización.

4) Fomentar una cultura de innovación

Lo ideal sería que se maneje por un área de investigación y desarrollo, pero al tratarse de pequeñas empresas esto se puede realizar desde el área administrativa y de producción. Incursionar en la innovación es un tema al que muchas empresas pequeñas le temen, sobre todo por la inversión que requiere y las posibilidades de no obtener resultados, pero hoy en día su importancia se ha vuelto un tema de interés porque innovar puede ser la diferencia entre el éxito o el fracaso de una empresa. A pesar de esto la innovación no es algo que se pueda planificar o establecer por medio de un plan de acción constante y estático. Sin embargo, para lograr que una empresa comience a innovar se puede partir de fomentar una cultura de innovación donde los emprendedores sean motivados y empoderados de tal forma que puedan desarrollar sus actividades. Es importante emplear estrategias como:

- Construcción de espacios creativos dentro de la empresa.
- Comprometer a los directivos con la innovación.
- Agregar temáticas relacionadas con la innovación en las capacitaciones programadas.
- Desarrollar incentivos para los empleados innovadores.
- Plantear retos a los empleados y motivarlos a su resolución.
- Crear un proceso para administrar las nuevas ideas.

Se debe trabajar en educar al personal para que tengan la iniciativa de crear y no solo replicar lo ya establecido. Además, las empresas deben procurar dejar de lado la creencia de que la innovación es algo difícil de lograr. El estancamiento es producto del conformismo y el temor al fracaso por ello las empresas que crecen a nivel mundial carecen de estas dos debilidades.

5) Implementar el uso de las TICs

La importancia de este paso radica en que sea manejado en conjunto por cada una de las áreas de la empresa. Desde el área administrativa con el uso de nuevos programas que agilicen la planeación. El área de marketing y publicidad, el área de contabilidad, ventas y producción. Las TICs o nuevas tecnologías han revolucionado a las empresas de distintos sectores y las MIPYMES no son la excepción. Si bien, la realidad es que existe renuencia por parte de pequeñas empresas con muchos años de trayectoria en involucrarse con tecnologías que muchas veces no saben manejar, el uso de herramientas, programas, medios, redes y equipos tecnológicos permiten agilizar muchos procesos dentro de las organizaciones y abaratan costos. Además, las TICs ayudan a transformar los procesos haciéndolos más productivos lo que puede beneficiar enormemente a estas empresas. A continuación, se presentan las estrategias que se deben implementar progresivamente:

- Crear una página de la empresa donde se presente: información de contacto, principales productos y precios, información de la empresa, etc.
- Crear un correo empresarial y un correo de ventas y atención al cliente.
- Hacer uso de redes sociales como medios publicitarios.
- Analizar la posibilidad de adquirir un sistema para la planificación de recursos empresariales.
- Realizar un monitoreo ocasional de la competencia actual y potencial por medio de redes.
- Preparar al personal en el uso de TICs para mejorar la productividad.
- Considerar el uso de Mercado Libre o E-bay para promocionar los productos y venderlos.

- Implementar un sistema de ventas online utilizando herramientas como Paypal.

6) Diseñar un sistema de control y seguimiento de los procesos

Este paso debe ser implementado por el área administrativa y de producción, pero debe ser cumplido por cada área de la organización. Se trata puntualmente de eliminar las brechas existentes a través de un sistema de control y seguimiento. A pesar de que una empresa pueda o no aplicar los cinco puntos antes mencionados dichos serían inútiles si conjuntamente con estos no se llevara a cabo el respectivo control para comprobar su funcionamiento. El objetivo del sistema de control es corroborar que todas las actividades se desarrollen acorde a lo planificado. También permite detectar fallas para poder corregirlas y es considerado como una de las labores más importantes ya que con el cumplimiento de este punto se puede evitar desviaciones en costos, acortar tiempos, o detectar cuellos de botellas.

Algo muy importante es que el sistema de control y seguimiento no debe ser realizado únicamente al personal, se debe aplicar a personas, programas y procesos. Como complemento del sistema las empresas pueden usar otras herramientas que les permitan medir y evaluar la materia prima, los tiempos de cada una de las actividades, etc. A continuación, se presentan las estrategias que pueden ser utilizadas para la aplicación de este seguimiento y control:

- Designar un grupo de personas que realicen los controles manuales a las diferentes áreas del proceso productivo.
- Implementar el uso de máquinas que permitan el control y calificación de las materias primas a utilizar.
- Establecer parámetros para evaluar procesos.
- Aplicar un control aprobado-reprobado, que implique revisar el resultado de cada uno de los procesos, para garantizar la calidad del producto antes de terminado.
- Control post operacional.
- Realizar un control no solo a las áreas productivas sino también a las áreas administrativas, ventas, marketing, etc.

- Fomentar el auto-control, cada empleado debe responsabilizarse por la tarea que realiza.

Conclusiones del Capitulo

Como resultado de este capítulo se puede mencionar que las identificaciones de los Factores Críticos de Éxito de las empresas colombianas han demostrado un patrón que se concentra en la calidad del producto, innovación y uso de medios electrónicos como puntos clave que han ayudado a su internacionalización. Al realizar el análisis comparativo con las MIPYMES locales se pudo evidenciar de manera general las limitaciones existentes con relación a la planificación, promoción del producto, la cultura de innovación, comunicación, entre otras determinando que, si bien las empresas extranjeras tienen una ventaja considerable, una empresa pequeña puede llegar a mercados internacionales aun sin tener todos y cada uno de los aspectos internos funcionando óptimamente.

Del análisis de FCE se pudieron establecer un total de seis brechas negativas mismas que son de estrategia, planeación, comunicación, control y seguimiento, tecnología e innovación. En definitiva, la distancia que separa a las MIPYMES de sus pares extranjeros es considerable y, por ende, las MIPYMES requieren de estrategias bien definidas para lograr cerrar estas brechas y alcanzar la meta de internacionalizarse. Por esta razón el plan de seis pasos define las problemáticas inherentes de cada brecha y se concentra en su eliminación de forma consecutiva.

Además, los seis pasos se han direccionado a áreas específicas con estrategias prácticas y funcionales que son fácilmente adaptables a distintos tipos de MIPYMES. El objetivo es que sirva como un referente para las empresas tanto del sector cuero y calzado, joyas, sombreros y artesanías tejidas. Cabe añadir además que todo el plan ha sido realizado pensando en la realidad local y teniendo en cuenta que ninguna de las empresas puede incursionar en mercados extranjeros como “born global” dado que son negocios que buscan adaptarse a la globalización, pero surgieron cuando aún se aplicaban otros procesos, y se realizaban las cosas de diferente manera.

Conclusiones Finales

Habiendo finalizado esta etapa de investigación sobre la internacionalización de las MIPYMES del sector calzado y cuero de Cuenca y, de las MIPYMES de los cantones Gualaceo, Chordeleg y Sigsig se puede concluir que, si bien la base conceptual arroja una idea generalizada de lo que implica la aplicación de herramientas como el Benchmarking, en la práctica resulta mucho más complicado discernir la consecución correcta de pasos para llevar a cabo un análisis óptimo. Como se dijo en un principio la influencia de la globalización ha generado cambios importantes en las empresas y las formas en que estas funcionan y la realidad de las MIPYMES locales evidencia un estancamiento.

Incluso hoy en día varios de los conceptos empleados como especialización del trabajo, Benchmarking, factores críticos de éxito, terminan siendo conceptos ambiguos y desconocidos por gran parte de los empresarios con los que se tuvo la oportunidad de tratar. Lo que refleja la falta de preparación con respecto a temas de comercio internacional y en sí, la falta de aplicación de la teoría a la práctica con conocimiento de causa. Además, en el caso puntual de las empresas locales la falta de preparación es una característica determinante que limita el crecimiento de los negocios.

En cuanto a la realidad local de las empresas de los sectores cuero y calzado, sombreros y joyas. Evaluando la situación en conjunto, existe una falta de dinamización de los sectores productivos que hace que existan varias empresas dedicadas al mismo tipo de negocio con ventas deficientes. A pesar de esto, las MIPYMES que fueron seleccionadas por tener mayor potencial para internacionalizarse poseen características que bien enfocadas podrían llevarlas a sobresalir por encima de su competencia. Entre estas características se rescatan la cantidad de producción, la continuidad en los procesos pese a no tener un manual, el contar con productos de calidad que resultan atractivos. Se podría agregar la innovación como otra característica ya que estas empresas tienden a innovar más que otras del mercado local, pero comparadas con las empresas extranjeras las actividades que realizan son apenas significativas.

Con relación a los FCE, su identificación en las MIPYMES resultó más complicada que en las empresas colombianas. Ya que estas reconocían inmediatamente los factores que

habían catapultado su internacionalización. Para las MIPYMES la elaboración de una matriz y la división por temas de interés dentro de las empresas facilitó el proceso permitiendo identificar los 17 FCE correspondientes a innovación y tendencias, capacidades y recursos, financiamiento, procesos de producción y políticas de marketing. Conforme a esto, se pudo después identificar fácilmente las seis brechas negativas existentes entre las empresas locales e internacionales correspondientes a planificación, innovación, tecnología, comunicación, control y seguimiento y estrategia.

Para la selección inicial que se realizó de los países donde estarían localizadas las empresas asociadas la información obtenida respecto a las condiciones de cada país en Latinoamérica permite analizar que la posición del Ecuador no es la más idónea respecto a países que han logrado mayor desarrollo. Haciendo la comparación únicamente con Colombia, que fue el país que resultó tener una realidad más semejante a la nacional, siguen existiendo muchas deficiencias en políticas de apoyo a las empresas que en realidad son una de las fuerzas motoras más representativas internamente para el país. En este análisis también se hicieron notables similitudes en especial culturales cuando se trata de compartir información. Existe una renuencia a dejar que otras personas ajenas a la empresa tengan acceso a cualquier tipo de dato incluso si se trata de una investigación con fines académicos.

Referente a las entrevistas, resultó muy difícil establecer el contacto con las personas encargadas que pudieran responder a los interrogantes que se habían planteado. Como se dijo anteriormente, derivado de un aspecto netamente cultural. Finalmente, la información recabada de las empresas que sí accedieron a la entrevista demostró la existencia de un patrón en los factores que determinan la internacionalización exitosa de una empresa. Permitiendo concluir el análisis con el diseño de un plan generalizado que trate cada una de las brechas identificadas de forma conjunta. Al no haber obtenido respuesta de empresas de calzado, la perspectiva de empresa industrial tuvo que abordarse por fuentes secundarias pero los datos no se alejaron del patrón. Razón por la cual se diseñaron los seis pasos del plan de tal forma que sean adaptables dependiendo del tipo de empresa buscando de esta forma facilitarle una guía a las MIPYMES que estén dispuestas a asumir el compromiso y la inversión de tiempo y capital que se requiere.

Recomendaciones

- Es necesario que cada una de las empresas comience a considerar la importancia de conocer los fundamentos teóricos de las actividades que realizan y que se encuentran en el mercado para que puedan comprender de mejor manera el impacto de cada uno de los problemas que se dan en cada sector ya sea a nivel país o internacionalmente.
- Se requiere la impartición de mayores y mejores capacitaciones por parte de entidades gubernamentales y organizaciones privadas que respaldan el trabajo de las MIPYMES para poder informar sobre el funcionamiento de planes de ayuda y ventajas que tienen estas empresas y que actualmente desconocen.
- Es necesario sociabilizar desde una instancia superior la importancia de los Factores Críticos de Éxito y su correcta identificación para poder concentrar esfuerzos en esos aspectos y lograr un trabajo mejor.
- Para la realización de un estudio que involucre la recolección de información de empresas en otros países resulta más efectivo programar entrevistas individuales, donde se pueda visitar las empresas y tener un contacto directo con los encargados para informar sobre la investigación, sus objetivos y lo que es requerido de ellos.
- Resulta más efectivo para la selección de empresas en mercados extranjeros primero puntualizar sobre los indicadores que tienen mayor relevancia para la investigación y una vez realizado esto proceder al desarrollo de matrices. En lugar de realizar una recolección de datos general que genere confusión inicial.
- Con relación a la elaboración de las entrevistas vía mail, un factor muy importante para determinar si serán respondidas o no es el número de preguntas. Entre menos preguntas vea el entrevistado habrá más predisposición para responder. Por ello se debe procurar resumir varios temas en una misma pregunta de forma que se pueda obtener la misma información agrupada.
- Se debe invertir en una base de datos actualizada y confiable cuando se trata de obtener información de empresas en otros países. Quizá exista renuencia a gastar dinero en esto, pero a la final es mucho más efectivo que realizar una búsqueda desorganizada intentando localizar todas las empresas posibles.

- La identificación de brechas podría ser mejor direccionada si se abordara cada uno de los sectores desde un análisis individual y no generalizado, para de esta forma poder confluir en diferentes planes estratégicos enfocados en cada tipo de empresa en particular.
- Al momento de implementar los pasos y las estrategias propuestas del plan, las empresas deben tener en cuenta que no pueden incursionar como “born global”, que su adaptación resultará más compleja que para otras empresas que hayan surgido en la era tecnológica pero que a pesar de esto es posible realizar un proceso de internacionalización siempre que se pongan en práctica estrategias efectivas.
- Finalmente, las MIPYMES deben proyectar su visión hacia la internacionalización tratando de adaptar las mejores prácticas de las empresas foráneas, pero esto no implica tratar de copiar cada una de las actividades que ellos realizan o sus procesos. Se trata más bien de aprender de lo que mejor les ha funcionado para buscar la forma de adaptarlo en sus propias empresas.

Bibliografía

- ACICAM. (2018). *¿Cómo va el sector?* Bogotá: ACICAM.
- ACNUR. (08 de 11 de 2018). *Agencia de la ONU para los refugiados*. Obtenido de <https://www.acnur.org/noticias/press/2018/11/5be443b54/la-cifra-de-personas-refugiadas-e-inmigrantes-venezolanas-alcanza-los-3.html?query=migraci%C3%B3n%20en%20venezuela>
- Ankur , J., Saket , K., Satish , C., & D. K. , P. (2015). Likert Scale: Explored and Explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, págs. 396-403.
- APQC. (2018). APQC. Recuperado el 12 de 10 de 2018, de <https://www.apqc.org/timeline>
- Aral ITS. (2016). *Aral ITS Consultores*. Recuperado el 09 de 2018, de http://www.aralits.com/wp-content/uploads/2016/07/Estrategias_Internacionalizacion.pdf
- Aránguiz, C. (03 de 10 de 2017). Esperanza de vida en Chile iguala a la de Canadá: 80 años .
- Araya, A. (2009). El proceso de internacionalización de empresas. *TEC Empresarial*, 3(3), 18-25.
- Asobancaria. (2017). La educación financiera como motor de las Mipymes en Colombia. *Semana Economica* , 1-10.
- Banca de Oportunidades . (2017). *Banca de Oportunidades* . Obtenido de <https://bancadelasoportunidades.gov.co/es/blogs/blog-de-bdo/la-inclusion-financiera-de-las-mipymes-en-colombia>
- Banco Mundial. (2018). *Banco Mundial*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/ny.gdp.mktp.pp.cd>
- Benítez Serrano, A. P., & Mosquera López, A. K. (2018). *Diagnostico de la oferta exportable de los cantones Chordeleg y Sigsig*. Cuenca: Universidad del Azuay.
- Bina, C. (2014). Nacimiento del Estado paranoico: aprietos y parodia de la seguridad petrolera en Estados Unidos post hegemónico. *Ola Financiera*(18), 133-158. Obtenido de http://www.olafinanciera.unam.mx/new_web/18/pdfs/Bina2OlaFinanciera18fin.pdf
- Bravo Roquillo, D., Vera Reyes, S., Herrera Arboleda, D., & Camino Mogro, S. (2017). *Estudios Sectoriales: Manufacturas*. Obtenido de Super Intendencia de Compañías, Valores y Seguros: <https://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/1a434eaa-5924-47b7-a914-72b03c7004d4/Estudio+Sectorial+Manufacturas+Final.pdf?MOD=AJPERES&CA-CHEID=1a434eaa-5924-47b7-a914-72b03c7004d4>

- Camino Mogro, S., Reyes Indio, A., Apraes Gutiérrez, D., Bravo Ronquillo, D., & Herrera Arboleda, D. (2017). *Estudios Sectoriales: MIPYMES y Grandes Empresas*. Obtenido de https://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/8fde01f6-b25f-460b-9818-f4169322ca02/Estudio+Sectorial_Mipymes+Grandes+Empresas+%28Final%29.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=8fde01f6-b25f-460b-9818-f4169322ca02
- Camp, R. C. (1993). *Benchmarking : la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente*. Ciudad de Mexico: Panorama.
- Cantero , P., & Méndez, P. (19 de 12 de 2017). Exportación directa o indirecta: mejor opción para su negocio. *Murcia Economía*. Recuperado el 7 de 11 de 2018 , de <http://murciaeconomia.com/not/53989/exportacion-directa-o-indirecta-mejor-opcion-para-su-negocio>
- Castillo, L. P. (17 de 10 de 2014). *Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública*. Obtenido de <http://www.cicap.ucr.ac.cr/web/el-factor-humano-motor-que-impulsa-a-las-organizaciones/>
- Centro Europeo de Post Grado. (2017). *Centro Europeo de Post Grado*. Recuperado el 07 de 11 de 2018, de <https://www.ceupe.com/blog/entrada-mercados-internacionales-exportacion.html>
- CEPAL. (1990). *Elementos para el diseño de políticas industriales y tecnológicas en América Latina*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- CEUPE. (2017). *Centro Europeo de Post Grado*. Recuperado el 07 de 11 de 2018, de <https://www.ceupe.com/blog/entrada-mercados-internacionales-exportacion.html>
- Coface. (2018). *Coface for Trade*. Obtenido de <http://www.coface.es/Oferta-Comercial/ANALISIS-DE-RIESGO-PAIS>
- Confécamaras. (12 de 2008). *Confécamaras*. Obtenido de http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2018/Cuadernos_An%C3%A1lisis_Econ%C3%B3mico/Cuaderno_demografia_empresarial/Cartilla17.pdf
- Congreso de Colombia. (2004). *Ley 905*. Bogota: Diario Oficial 45628. Obtenido de <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14501>
- Cruz Montesinos, L. (2007). Importancia de la Mercadotecnia en la Pequeña y Mediana Empresa en. *Retos de las ciencias administrativas desde las economías emergentes: Evolución de Sociedades*, 1-17.
- Cuevas, H. (2016). Una Explicación Alternativa a la Paradoja de Lontief. *Cuadernos de Economía*, 159-163.
- de la Hoz Correa, A. P. (2014). *Generalidades del Comercio Internacional*. Medellín: Centro Editorial Esumer.

- Duboff, R. S. (2010). La función de márketing en la empresa. *Harvard Deusto Márketing y Ventas*(96), 30-38.
- Duque, I. M. (27 de Junio de 2018). Así ha sido la paulatina recuperación de la industria del cuero y calzado en Colombia. *Dinero, Colombi*, págs. 42-45.
- EAE Bussiness School . (08 de 08 de 2018). Obtenido de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/la-escala-de-likert-y-la-planificacion/>
- El País Economía. (06 de 02 de 2009). Zara entrará en India en 2010 a través de una 'joint venture' con el grupo Tata. *Cinco Días*. Recuperado el 07 de 11 de 2018 , de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2009/02/06/empresas/1233931188_850215.html
- Ferraro, C., Goldstein, E., Zuleta, L., & Garrido, C. (2011). *Eliminando barreras: El financiamiento a las pymes en América Latina*. CEPAL.
- Fong Reinoso, C., Flores Valenzuela, K., & Cardoza Campos, L. (s.f.). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova Scientia*, 9(19), 415-418. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2033/203353519023.pdf>
- GAD Municipal de Chordeleg. (2015). *GAD Municipal de Chordeleg* . Recuperado el 10 de 11 de 2018, de <http://chordeleg.gob.ec/download/pdot/propuesta2015.pdf>
- GAD Municipal de Sigsig. (2018). *GAD Municipal de Sigsig*. Obtenido de <https://www.sigsig.gob.ec/sobre-el-sigsig/>
- Gestiopolis . (2018). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/planeacion-de-la-produccion-y-operaciones-en-las-empresas/>
- Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Gualaceo. (2015). *Alcaldía de Gualaceo*. Obtenido de Nuestra ciudad: <http://www.gualaceo.gob.ec/#s1>
- Gobierno Provincial del Azuay. (06 de 08 de 2015). *Prefectura del Azuay* . Obtenido de http://www.azuay.gob.ec/prv/wp-content/uploads/2017/07/2015.Plan_Desarrollo_Ordenamiento_Territorial_Azuay.pdf
- Grupo Banco Mundial. (2017). *Banco Mundial*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>
- Grupo Banco Mundial. (19 de 09 de 2018). *Banco Mundial*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>
- Grupo Bancolombia. (2018). *Grupo Bancolombia*. Obtenido de <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios-pymes/actualizate/legal-y-tributario/todo-sobre-las-pymes-en-colombia>
- Hernandez, C. (02 de 2018). *Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia*. Obtenido de <https://www.incp.org.co/asi-van-las-mipymes-la-region/>

- Hesham A.E., M. (2008). Understanding benchmarking in Egyptian organizations: an empirical analysis. *Benchmarking: An International Journal*, 15(6), págs. 742-764. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/14635770810915922>
- Homero Ortega. (2018). *Homero Ortega*. Obtenido de <https://homeroortega.com/historia-de-homero-ortega/>
- Ibarra Mirón, S., & Suárez Hernández, J. (2002). La Teoría de los Recursos y las Capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de estudios económicos y empresariales*(15), 63-89.
- INEC. (2010). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/azuay.pdf>
- IPA. (17 de 11 de 2015). *IPA Innovations for poverty actions* . Obtenido de <https://www.poverty-action.org/sites/default/files/publications/English.pdf>
- Juárez Del Angel, E. (2017). Importancia del Marketing en las PYMES. *II Congreso Virtual Internacional Desarrollo Económico, Social y Empresarial en Iberoamérica*, 423-437.
- Jurevicius, O. (2018). *SM Insight*. Obtenido de <https://www.strategicmanagementinsight.com/about.html#ovidijus>
- Krugman, P., Obstfeld, M., & Melitz, M. (2012). *Economía Internacional*. Madrid : Pearson.
- Lapide, L. (2005). Benchmarking best practices. *The Journal of Business Forecasting*, 21(3), 29-32.
- Lucanera, R. A., & González, H. G. (junio de 2011). Internacionalización del proceso productivo: una reseña sobre la literatura especializada. *ECOS de economía*, 15(32), 135.
- Lugones, G. E. (2014). *Teorías del Comercio Internacionales*. Obtenido de Universidad Nacional e Quilmes: <https://www.dropbox.com/preview/TESIS%20PARA%20GRADO/libros/teorias%20del%20comercio%20internacional.pdf?role=personal>
- Maldonado G., G., Martínez S., M. d., Hernández C., O., & García, D. (2011). The impact of manufacturing processes on the performance of manufacturing SME'S in Mexico: an empirical study. *TEC Empresarial*, 5(1), 21-30.
- Melo, B. V., & Mora, K. M. (2018). *MODELO DE LOGÍSTICA INTERNA PARA MIPYMES DEL SECTOR CALZADO*. Bogotá D.C., Colombia.
- Membrives Quesada, A., & Chacón Bobadilla, D. (2010). La inversión en I+D+i en España. *EAE Business School* , 1-30 .

- Mincomercio. (2018). *Ministerio de comercio, industria y turismo*. Obtenido de <http://www.mincit.gov.co/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-de-exportacion>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (julio de 2014). *Boletín Trimestral 02. Los artesanos acceden a más beneficios de forma fácil y rápida a través del RUA*. Obtenido de Boletín Trimestral de Servicios: <https://www.industrias.gob.ec/boletin-trimestral-02-los-artesanos-acceden-a-mas-beneficios-de-forma-facil-y-rapida-a-traves-del-rua/>
- OCDE. (2018). *Estudios Económicos de la OCDE*. Obtenido de <https://www.oecd.org/eco/surveys/Costa-Rica-2018-Estudios-Economicos-de-la-OCDE.pdf>
- Ochoa, C., & Gurutze, M. (2005). Una revisión teórica de la herramienta de Benchmarking. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*(12), 73-103.
- OECD. (2018). *OECD Better Policies for better lives*. Obtenido de <https://www.oecd.org/cfe/smes/SPA-Highlights-Financing-SMEs-and-Entrepreneurs-2018.pdf>
- Ou, O., & Kleiner, B. H. (2015). Excellence in Benchmarking. *Industrial Management*, 20-24.
- Pablo Cantero, P. M. (2017). Exportación directa o indirecta: mejor opción para su negocio. *Murcia Economía*. Obtenido de <http://murciaeconomia.com/not/53989/exportacion-directa-o-indirecta-mejor-opcion-para-su-negocio>
- Porras, P. (2017). Sobre el Comercio Internacional . *AFESE*, 106-112.
- Porter, M. (2007). *La Ventaja Competitiva De Las Naciones*. Boston: Harvard Business Review.
- Razo, R. C. (2004). *Benchmarking*. Comité Técnico Nacional de Tesorería.
- Rodríguez Braum, C. (2015). *La Riqueza de las Naciones*. Trivillus.
- Saavedra, M. L., Tapia, B., & Aguilar, M. d. (2014). *El Problema del Financiamiento del Distrito Federal*. México: ALAFEC.
- Saavedra, M., & Hernández, Y. (2008). *Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo*. Merida: Actualidad Contable Faces.
- Salazar, D. A. (2017). La gestión del tiempo como factor clave en las habilidades directivas aplicadas al sector turístico. *Gran Tour: Revista de Investigaciones Turísticas*, 26-42.
- SEBRAE . (2016). *CEPAL* . Obtenido de https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/sesion_4_-_inclusion_financiera_pymes_-_brazil.pdf

- SENPLADES- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (21 de Febrero de 2014). Dirección de Métodos, Análisis e Investigación. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Spendolini, M. (1994). *Benchmarking*. Bogota: Grupo Editorial Norma.
- Superintendencia de compañías, seguros y valores. (10 de 10 de 2018). *Ranking empresarial*. Obtenido de <http://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/#pt>
- Sweeney, A. (s.f.). *Ella*. Obtenido de <https://www.ella.sv/uDefineu-el-exito-en-tus-propios-terminos-ualcanzalou-en-tus-propios-terminos-y-uviveu-una-vida-que-te-haga-sentir-orgulloso.-c201901020001.html>
- Taylor , B. (08 de 10 de 2007). *Harvard Business Review* . Obtenido de https://hbr.org/2007/10/beyond-benchmarking-why-copy-t?referral=03759&cm_vc=rr_item_page.bottom
- The Schumpeter Center for Innovation and Development. (2017). *The Schumpeter Center for Innovation and Development*. Obtenido de <https://www.schumpeter.org/schumpeters-theory>
- Tijera Acosta , J. I. (1999). *Benchmarking- Metodología de Desarrollo y aplicación*. México: Universidad Autonoma de Nuevo León.
- Tobar Pesantez, L. B. (2014). Las pequeñas y medianas empresas en Cuenca, y su impacto en la economía local. León, España.
- Valdes Pérez, R. (30 de 10 de 2015). *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/2015/10/smart-benchmarking-starts-with-knowing-whom-to-compare-yourself-to>
- Valls Roig, A. (1999). *Guía Practica del Benchmarking*. Gestión 2000.
- Watson , G. (1995). *Benchmarking Estratégico*. Buenos Aires , Argentina : Javier Vergara Editor S.A. .
- Welch, L., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34-55.
doi:file:///C:/Users/User/Downloads/EvolutionofaconceptJGM%20(1).pdf
- Zagarramundi, A., Gada, I., Lupín, H., & Parín, M. (2003). Calidad de la materia prima y su influencia sobre la calidad y costos de producción en productos pesqueros. *Revista de tecnología e higiene de los alimentos*, 4148.

Anexos

Anexo 1 Solicitud oficial de entrevista enviada a las empresas colombianas

Cuenca, de enero de 2019

A quien corresponda.

Presente:

Estimada Sr/Sra., reciba un cordial saludo. La Universidad del Azuay, en la ciudad de Cuenca, en Ecuador, con el apoyo de instituciones públicas y privadas relacionadas al comercio exterior ecuatoriano, se encuentra desarrollando la investigación sobre INTERNACIONALIZACIÓN DE MIPYMES DE LA PROVINCIA DEL AZUAY, para lo cual ya ha ejecutado un estudio previo de diagnóstico de potenciales exportadores de nuestra zona.

En ese diagnóstico se pudo determinar la existencia de una serie de factores fundamentales que afectan tanto a los recursos como a las capacidades de las empresas y que pueden ser facilitadores o limitadores al momento de buscar mercados internacionales.

Sobre la determinación de esos factores nos encontramos aplicando una metodología de Benchmarking, por lo que necesitamos estudiar a PYMES representativas en el proceso de internacionalización, de esta forma su empresa ha sido seleccionada con el fin de que sirva como modelo de referencia para analizar las mejores prácticas de internacionalización en el ámbito latinoamericano.

Con este antecedente remitimos a usted esta breve entrevista que pedimos por favor la responda de manera escrita en el formato que detallamos a continuación.

En este formato usted encontrará preguntas sobre la determinación de los principales factores que, a su parecer, han influido en facilitar la incursión y consolidación de mercados internacionales en las áreas administrativa, productiva, financiera y de mercadeo de su empresa, a través de respuestas cerradas sobre el grado de importancia de esos factores, además de espacios abiertos para contar con su criterio sobre las valiosas experiencias de su empresa en el proceso de internacionalización.

La información por usted entregada, en honor y retribución a su colaboración y confianza, será estrictamente confidencial y con fines exclusivamente académicos, con el fin de determinar cuáles fueron los factores críticos que impulsaron el desarrollo internacional de la empresa.

Rogamos a usted que en la brevedad posible nos remita este estudio a la dirección de mail valecorderosalavarría@es.uazuay.edu.ec o al paulacortegar@es.uazuay.edu.ec , después de lo cual procesaremos su información inmediatamente, con el fin de que usted también sea partícipe de los resultados del estudio en la brevedad posible.

No escapará a su criterio que este tipo de investigaciones en favor del sector exportador benefician a todos los actores, en un mundo cada vez más globalizado y competitivo, por lo que estamos seguros de contar con su participación y apoyo, lo cual agradecemos de antemano

Atentamente,

Antonio Torres D.
Director del Proyecto

Investigador 1
Valeria Cordero

Investigador 2
Paula Ortega

Anexo 2 Transcripción de entrevista piloto

Entrevista semiestructurada

Nombre de la empresa: Homero Ortega

Innovación y tendencias:

1. ¿Que considera usted cómo innovación?

Dentro de la innovación en lo que hablamos específicamente de sombreros, la innovación son colores, diseños y texturas. Ósea, crear algo diferente a lo clásico.

2. Respecto a los procesos de modernización que ha llevado a cabo su empresa y la inversión en I+D+I. ¿Cada cuánto tiempo es efectuada esta modernización?

Talvez unas dos o tres veces al año en lo que es colores. Pero hay veces que en el taller se crean diseños semanalmente entonces depende de que es lo que se esté tratando de realizar, a quien se le quiera pedir, e inclusive del ánimo con el que nos encontremos.

3. ¿Qué es lo que diferencia a sus productos de otros?

Definitivamente la calidad con la que contamos.

4. ¿Bajo qué parámetros se mide la innovación en su empresa?

Según los nuevos productos, procesos, colores, texturas que sacamos anualmente.

5. ¿Actualmente, tiene empleados dedicados al desarrollo, innovación, adquisición o transferencia de tecnología?

Específicamente un área en particular no. Sin embargo, yo soy la diseñadora que está encargada de crear nuevos diseños, sacar nuevos colores, añadir nuevas texturas, etc.

Recursos necesarios

1. ¿Considera que su empresa tiene maquinaria y mano de obra suficiente?

Si, completamente ya que contamos con máquinas suficientes que hacen que nuestros tiempos a la hora de elaborar un sombrero, disminuya. Contamos con máquinas, personas, suficientes azocadores, tejedoras, así como las personas que nos ayudan en el taller.

2. ¿De dónde proviene su materia prima?

Nuestra materia prima viene de nuestras tejedoras. Ellas son las encargadas de comprar una paja de buena calidad y de tejer el sombrero. Al ser esta una empresa familiar de muchos, muchos años, ha pasado de generación en generación el don de saber cuándo un sombrero es tejido de buena manera. Por ahora, Alicia Ortega, hija de Homero Ortega es la encargada de realizar el proceso de verificación de la misma.

3. Considera que tiene una materia prima de calidad, ¿por qué?

Si, sobre todo de gente un poco más informal completamente. En la ciudad existen empresas grandes de las cuales no podemos desmerecer la calidad de su producto. Pero hay otras

empresas que son igual exportadoras, pero venden un producto de pésima calidad que abaratan demasiado costo haciendo que la competencia sea completamente desleal. Porque hay muchas personas que no tienen ideal que es la calidad de un sombrero. Simplemente quieren un sombrero de paja toquilla y no se fijan en nada más.

4. ¿Se tiene políticas de abastecimiento de materias primas? ¿Y si es así, de manera general indique cuáles son y cada cuánto tiempo lo hacen?

Nuestra política es comprar semanalmente la materia prima. Nunca dejamos de comprar. Si dejamos de comprar sería 2 semanas a lo mucho. Todas las semanas se trata de comprar.

5. ¿Cuál es el rendimiento de su materia prima? ¿Cuánto de esta se desperdicia?

Nosotros nos abastecemos de materia prima sin necesidad de tener una orden establecida. Nosotros a los clientes tenemos la facilidad de brindarle la cantidad que ellos necesitan en el menor tiempo posible porque siempre estamos abstenidos de productos. Porque si un cliente me dice necesito 1000 sombrero yo para conseguir 1000 sombreros que no tengo en mi bodega necesitare 4 a 5 meses. Mientras tanto yo tengo ya en mi stock la cantidad que tienen y el único tiempo que necesito es el tinturado o blanqueado, compostura, azocada, y demás procesos que ya son internos.

6. ¿Cree que la comunicación entre departamentos en su empresa es efectiva? ¿Por qué?

Tratamos de que sea efectiva, pero definitivamente si falla un poco.

7. ¿Cada cuánto capacita a sus empleados y cuánto dinero invierte en promedio en dichas capacitaciones?

Si, en cada área nosotros tratamos de capacitar a los empleados. Las capacitaciones que realizamos son varias, sin embargo, no son tan largas. Invertimos alrededor de 250, 300, 500 dólares. Depende del organismo que nos dé, suelen los organismos gubernamentales dar capacitaciones más económicas u otras más costosas. Pero siempre se está tratado de capacitar a todas las áreas.

Producción:

8. ¿Cuál es el ciclo de elaboración de un producto desde la orden de fabricación hasta la entrega final en planta? ¿Cuánto tiempo demora el cumplimiento del ciclo?

Digamos que el proceso más largo que es el de sombreros blanqueados 3 semanas, 1 de compostura y 1 de decoración sería 5 semanas partiendo de que el sombrero parte de 0. Que este nunca es así.

9. ¿En los últimos años se han adquirido programas o softwares para el control de producción, inventarios o para compras?

Últimamente no, el Software interno que utilizamos en la empresa ya tiene más de 5 años. Esta nos ayuda a controlar el inventario, las compras y las ventas.

10. ¿Cuál es el nivel de especialización que mantiene la planta?

Considero que es alto. Contamos con máquinas suficientes para poder abaratar procesos y costos.

11. ¿Cree que la calidad de su producto ha mejorado o evolucionado en los últimos 5 años?

La calidad no, porque nosotros hemos venido trabajando con la misma calidad ya por varios años. Pero si tenemos una gran innovación en nuevas tendencias en texturas y colores. La horma también se puede considerar como una innovación.

12. ¿La empresa cuenta con certificados que garantice procesos de calidad?

Nosotros tuvimos ISO 9001 hasta hace 2 años. Ahora no se ha vuelto a certificar, pero los procesos se han mantenido. El certificado ISO es realmente importante ya que te enseña a ordenarse. A veces uno ya tiene los procesos, pero no tiene la enseñanza para valorar y tabular todos los procesos. La ISO realmente es muy provechosa para poder ordenarnos en los procesos. Pero en realidad los clientes internacionales no se interesan porque nosotros contemos con estos certificados. Más bien uno de los certificados que las empresas suelen pedir es la certificación Fair Trade. Es una norma que en todo caso clientes de Estados Unidos pueden pedir más que una norma de certificación.

¿Y no han pensado en implementar la certificación Fair Trade?

Lo que pasa es que son normas internacionales que a veces no se acoplan al medio nuestro. Sobre todo, nuestra empresa artesanal, lo que sucede es que nosotros no podemos medir si el trabajo artesanal lo hace un niño, una niña de 10 años. Y como garantizamos que la persona que nos trae los sombreros no pide a sus hijos ayuda. Por lo tanto, no podemos garantizar que los sombreros sean tejidos por personas adultas. La trazabilidad es sumamente complicada dentro de los procesos de paja toquilla.

Marketing

13. ¿La empresa cuenta con reconocimiento dentro del mercado nacional e internacional?

Completamente, nacionalmente somos un referente y también internacionalmente. Tenemos clientes alrededor del mundo, para ser precisos en los 6 continentes del mundo. Quisiéramos ser reconocidos mucho más internacionalmente y eso tratamos de lograr.

14. ¿Qué medios utiliza para publicitarse y cuánto aproximadamente invierte en publicidad?

Este rato todo o que son redes sociales, Facebook, twitter, Instagram la página web todas redes sociales. También hemos participado en ferias también en convenciones de médicos, carreras de caballos, todo lo que esté relacionado con sombreros tratamos de estar ahí. Los gastos dependen del evento realmente.

Financiamiento:

15. ¿La empresa maneja políticas de endeudamiento? y ¿Cuál es la manera en que se financia?

Gracias a dios no.

16. ¿Conoce organismos gubernamentales que ofrezcan incentivos económicos a las MIPYMES en su país y si es así, con cuál se maneja su empresa

Bueno, nosotros como incentivo económico tenemos la devolución del IVA, dado por el SRI que se nos da como incentivos por ser exportadores. Sé que hay buenas tasas con la corporación financiera, pero nosotros no hemos pedido crédito. Mal le podría hablar sobre eso, se por información general pero no hemos hecho uso de eso.

Sra. Angélica después de esta charla que hemos tenido, más o menos podría decirme cual es el factor crítico que ha permitido que su empresa se internacionalice?

Bueno yo creo que para que nosotros seamos conocidos de manera internacional. Primeramente, es la calidad de nuestro producto, luego la seriedad de la empresa. Hemos sido una empresa que siempre cumple lo que ofrece. La innovación, estar siempre a la vanguardia en tendencias, colores. Siempre es un plus para que la gente nos escoja como proveedores. Y lógicamente estar siempre en redes sociales, ferias, haciendo campaña para que la marca homero ortega sea conocida. En las ferias para que la vean a uno como una empresa seria hay que ir más de 3 veces sino no le ven como tal. Siempre está la constancia y la perseverancia es lo que ha hecho de nuestra empresa lo que es. Los comentarios de nuestros clientes hacen que poco a poco se haga más conocida. Por ejemplo, Cristian Meyer a utilizado nuestros sombreros en el festival de la Orquídea, este año el chico de la casa de las Flores también hizo uso de estos. Entonces es pequeña inversión que nosotros hacemos en darle un regalo a ellos, a la larga trae frutos porque las redes sociales con tantos seguidores que tiene hacen que nuestros sombreros se reconozcan. Entonces, el trabajo que se hace con redes sociales es un plus altísimo porque con toda esta gente que son influencers o fashionistas entonces uno tiene que estar a la casa de tratar de hacer contacto con ellos.

Anexo 3 Transcripción de entrevista a empresa Trocha

ENTREVISTA DE INVESTIGACIÓN

“Internacionalización de las MIPYMES del AZUAY”

Universidad del Azuay

Nos dedicamos a fabricar sombreros y accesorios de caballería. Entre nuestros productos más destacadas se encuentran los sombreros de paja toquilla, los cuales son un emblema de nuestra empresa.

Innovación y tendencias:

- 1. ¿La inversión en I+D+i tiene una importancia significativa para su empresa?
¿Bajo qué parámetros mide la innovación en su empresa?**

La innovación en realidad no es lo primordial. Sin embargo, realizamos cambio o nuevos diseños en los productos. Nosotros la medimos según cada cuanto vayamos ingresando más modelos de sombreros. Recién ingresamos un nuevo modelo que es una mezcla de sombrero de paja toquilla, pero tiene las alas y las copas de cuero de vaca, se ha estado vendiendo muy buen, es un diseño muy vistoso. Si quiere puede verlo en la página web de la empresa o en Instagram

- 2. ¿Cada cuánto tiempo se realizan procesos de modernización en su empresa?**

Tratamos entonces de introducir por lo menos 3 productos nuevos al año incluidos modelos y colores.

Recursos y capacidades

- 3. ¿La empresa tiene establecidos parámetros de selección de personal, proveedores, materia prima y maquinaria? ¿Cómo cuáles?**

Para la selección del personal si contamos con perfiles, contamos con alrededor de 20 tejedores y 16 personas en el área administrativa, producción, contabilidad, comercio exterior, diseño y también gente que ayuda en el área del tinturado y la azocada del sombrero que vendría a ser la planchada del sombrero. La verdad es que si puedo decir que tenemos un personal calificado.

- 4. ¿Bajo qué parámetros mide la calidad de sus productos?**

Según la durabilidad del producto, nuestros sombreros si son bien cuidados y poco usado pueden llegar a durar de 5-8 años, mientras que si es constantemente usado puede llegar a durar hasta 3años.

- 5. Del 1 al 5 califique la efectividad de la comunicación en su empresa, siendo 1 poco efectiva y 5 altamente efectiva. Explique por qué le asigna esa calificación.**

Yo lo califico con 4 puntos, es buena, pero podemos mejorar. Han existido conflictos menores que pudieran haber sido contrarrestados con una mejor comunicación

- 6. ¿Cada cuánto tiempo capacita a sus empleados? y ¿considera que la inversión en capacitación se refleja dentro de la empresa?**

Nosotros tratamos de hacerlo constantemente, por ejemplo, hay cursos que saben ser 2 o 3 veces por semana, esos suelen ser más completos y aprenden más. La verdad es que si, nuestro personal interno es muy ágil, y muy eficiente.

Producción:

7. ¿Cuál es el tiempo estimado que requiere el ciclo de elaboración de un producto?

Puede durar la fabricación de 2 a 3 días y tenemos una producción semanal de 300 sombreros por semana. Estos se realizan sean o no necesarios y los mantenemos dentro de nuestras bodegas como stock.

8. ¿Existe un manual de producción y un sistema establecido donde se especifiquen todos los procesos desde el ingreso de materia prima a la fábrica?

No, no contamos con ninguno. Sin embargo, hemos planteado estos 300 sombreros bajo prueba y erros. Suelen existir pedidos de 5000 sombreros y si no tuviéramos esta producción constante no cumpliríamos con dichos pedidos.

9. Del 1 al 5 califique el nivel de especialización que mantiene la planta, siendo 1 poco especializada y 5 altamente especializada.

Tres, aún considero que nos falta más maquinaria. Si tenemos, pero realmente nos falta.

Marketing

10. ¿La empresa cuenta con reconocimiento dentro del mercado nacional e internacional?

Con un reconocimiento nacional si somos referentes de sombreros de caballería hechos en paja toquilla, internacional aún no mucho.

11. ¿Cuáles considera son las políticas de marketing que han resultado más efectivas para su empresa?

En general utilizamos lo que es Facebook, Instagram y nuestra página web oficial. Además, utilizamos revistas del sector para promocionarnos.

Financiamiento:

12. ¿La empresa maneja políticas de endeudamiento y de qué manera se financia?

Si claro, la parte financiera se encarga de aquellos. Por ahora nos manejamos con dos bancos, uno nacional y otro internacional.

13. ¿Conoce organismos gubernamentales que ofrezcan incentivos económicos a las MIPYMES y si es así con cual se maneja su empresa?

Una de las entidades que nos apoya es la Dirección para las Micro, Pequeñas y Medianas empresas, la cual fue establecida por el Ministerio de Industrias, Comercio y Turismo. Estas nos ofrecen créditos con tasas más bajas y también solemos recibir ayuda por parte de la Asociación Colombiana de las medias, Micro y Pequeñas empresas.

Factores Críticos de Éxito

14. Puede definir cuáles son los elementos o factores más representativos y determinantes para el éxito de su empresa que la han llevado a internacionalizarse.

Yo pienso sin duda que es la innovación y la calidad que ofrecemos. Somos una empresa muy bien reconocida por la calidad de su trabajo y sobre todo por los buenos productos que ofrecemos y brindamos.

15. ¿Cuál es su opinión sobre el uso de Benchmarking como herramienta para potenciar las empresas? Incluya alguna observación o comentario que tenga respecto a esta entrevista.

Considero que es una herramienta muy buena siempre y cuando se tengan los recursos necesarios para hacer dichas investigaciones y estudios. La verdad la entrevista me pareció muy buena y espero que logren obtener la información que buscan y poder terminar su proyecto de investigación.

Anexo 4 Transcripción de entrevista a Milenio Joyería

ENTREVISTA DE INVESTIGACIÓN

“Internacionalización de las MIPYMES del AZUAY”

Universidad del Azuay

Empleados 40

La producción se basa en diseños especiales para cada cliente. En la empresa se trabaja con 2 tipos de oro, el de 18 quilates y el de 14 quilates, tenemos el oro blanco, amarillo, rosa y también trabajamos con plata; todo a gusto de cliente.

Innovación y tendencias:

- 1. ¿La inversión en I+D+i tiene una importancia significativa para su empresa?
¿Bajo qué parámetros mide la innovación en su empresa?**

En realidad, nuestra innovación se la realiza por lo mínimo 6 veces al año, sacamos nuevas colecciones dependiendo de la temporada, la época o la moda.

- 2. ¿Cada cuánto tiempo se realizan procesos de modernización en su empresa?**

Se trata de crear y copiar modelos todo el tiempo. Los productos nuevos suelen realizarse cada 6 veces al año, ya que al no contar con un renombre internacional los diseños no suelen ser muy solicitados. Hemos tenido mucha suerte con ciertos modelos pero preferimos hacer copias de diseños ya creados.

Recursos y capacidades

- 3. ¿La empresa tiene establecidos parámetros de selección de personal, proveedores, materia prima y maquinaria? ¿Cómo cuáles?**

En cuanto a los proveedores varían mucho, estos son los que nos proporcionan la materia prima y nos basamos en quienes nos ofrecen los mejores precios. Por ejemplo, quienes nos dan diamantes más baratos, cadenas más económicas.

- 4. ¿Bajo qué parámetros mide la calidad de sus productos?**

La verdad es que eso depende de muchos factores. Por ejemplo, en las esmeraldas o piedras vemos el brillo, el color, la transparencia y en especial cuando compramos piedras sueltas ya que estas son más caras entonces vemos que se nos pida pagar de manera justa por esto. En cuanto al oro, nos comentaba que actualmente manejan un proveedor que les da un oro que cumple con los parámetros de la empresa y se lo debe enviar al oro a que se le realicen varios análisis y ahí se nos indica su pureza. Si no es suficiente, entonces dicho oro se lo devuelve al proveedor. Últimamente, no hemos tenido problemas con el oro.

- 5. Del 1 al 5 califique la efectividad de la comunicación en su empresa, siendo 1 poco efectiva y 5 altamente efectiva. Explique por qué le asigna esa calificación.**

3/5 porque hay muchos puntos por mejorar se ha asignado esta calificación porque han ocurrido muchos mal entendidos en las obras que tenemos que realizar, en lo que el cliente ha querido y no se le ha hecho.

6. ¿Cada cuánto tiempo capacita a sus empleados? y ¿considera que la inversión en capacitación se refleja dentro de la empresa?

Lamentablemente no hemos contado con capacitaciones para los joyeros, sin embargo, hemos tenido capacitaciones para manejar los programas contables, y los diferentes sistemas que tenemos.

Producción:

7. ¿Cuál es el tiempo estimado que requiere el ciclo de elaboración de un producto?

Depende mucho de lo que se esté elaborado puede ser desde 3 o 4 horas a un día, los joyeros que tenemos son muy rápidos por ejemplo por obra trabajan 2 joyeros los cuales son muy rápidos.

8. ¿Existe un manual de producción y un sistema establecido donde se especifiquen todos los procesos desde el ingreso de materia prima a la fábrica?

En realidad, la mayoría de nuestra producción es manual, ya que es una empresa familiar. Sin embargo, contamos con ciertas maquinas cortadoras y las fundidoras, de ahí en adelante todo es manual.

9. Del 1 al 5 califique el nivel de especialización que mantiene la planta, siendo 1 poco especializada y 5 altamente especializada.

Tengo que calificar con 1, como se lo había dicho es 100% artesanal.

Marketing

10. ¿La empresa cuenta con reconocimiento dentro del mercado nacional e internacional?

Contamos con un reconocimiento más nacional que internacional, sin embargo, estamos comenzado a incursionarnos en el comercio exterior con el objetivo de llevar al exterior nuestras joyas de esmeraldas que son altamente reconocidas nacionalmente.

11. ¿Cuáles considera son las políticas de marketing que han resultado más efectivas para su empresa?

En realidad, no contamos con una persona especializada en el área de marketing, nuestra secretaria es la que se encarga de las redes sociales, pero lo que más nos resulta es el turismo que tenemos ya que contamos con un show room y estamos asociadas a agencias de viaje como The Royal Caribbean, Trip Advisor, Princes Cruises y Celebrity X Cruises.

Financiamiento:

12. ¿La empresa maneja políticas de endeudamiento y de qué manera se financia?

Actualmente no nos manejamos con créditos, nos manejamos con las inversiones que realizan nuestros dueños.

13. ¿Conoce organismos gubernamentales que ofrezcan incentivos económicos a las MIPYMES y si es así con cual se maneja su empresa?

De la única entidad que nos vemos beneficiados es de la reducción del pago de impuestos por la DEAN.

Factores Críticos de Éxito

14. Puede definir cuáles son los elementos o factores más representativos y determinantes para el éxito de su empresa que la han llevado a internacionalizarse.

Ya que hemos comenzado el proceso de internacionalización puedo decirte que realmente la alta calidad de nuestros productos, así como la variedad y los diseños tan hermosos son los que han permitido internacionalizarnos. No encontrarán piedras y diseños más hermosos de los que producimos aquí. Además, considero que puede o no que tengamos materia prima de calidad, pero lo importante además de esto es contar con mano de obra especializada y ágil que haga producir dicha materia prima por lo que considero que nuestros joyeros son realmente un factor muy importante para hacer que nuestro producto tenga los diseños que tiene.

15. ¿Cuál es su opinión sobre el uso de Benchmarking como herramienta para potenciar las empresas? Incluya alguna observación o comentario que tenga respecto a esta entrevista.

Pienso que el Benchmarking de alguna u otra manera ayuda a proporcionar información para mejorar. Sin embargo, considero que deben ser empresas que cuenten con un alto presupuesto para poder hacer dichos estudios. Pienso que la entrevista estuvo muy clara y realmente interesante.

