

Universidad del Azuay
Facultad de Ciencias Jurídicas

Escuela de Estudios Internacionales

“Estudio de Benchmarking para la internacionalización de MIPYMES de los cantones Ponce Enríquez, Pucará, Santa Isabel; y las MIPYMES del sector textil en el cantón Cuenca.”

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Licenciado en Estudios Internacionales con Mención en Comercio Exterior

Autores:

Liz Malena Peralta Castro

Jairo Ismael Samaniego Jara

Director: Antonio Torres

Cuenca – Ecuador

2019

DEDICATORIA

A Mamá y Papá

Liz Malena Peralta Castro

DEDICATORIA

A mis abuelos que han sido un ejemplo de vida y un pilar fundamental para superarme como persona y como profesional. Gracias por cuidar de mi cuando fui un niño.

A mis padres Ángel y Melida quienes día a día trabajan con amor y esfuerzo permitiéndome cumplir mis sueños. Gracias por enseñarme que en esta vida no existe nada imposible

A mis hermanos Edwin, Janeth y Olger que a lo largo de los años me han enseñado a forma mi carácter hasta convertirme en la persona que soy hoy.

Finalmente quiero dedicar esta tesis a todos mis amigos que en medio de charlas y buenos momentos me han brindado consejos y lecciones de vida que me han guiado para alcanzar este objetivo.

Jairo Ismael Samaniego Jara

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
DEDICATORIA	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	iv
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	vii
ÍNDICE DE TABLAS	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCION	10
Capítulo 1: Teorías del Comercio Exterior, Benchmarking, Internacionalización y Pymes	12
Introducción	12
1. Marco teórico	12
1.1 Comercio exterior	12
1.1.1 Historia del comercio exterior	12
1.1.2 Características del comercio exterior.....	13
1.1.3 Ventajas y desventajas del comercio exterior.....	14
1.1.4 Definición de comercio exterior	15
1.1.5 Diferencia entre Comercio Internacional y Comercio Exterior.....	15
1.2 Teorías del Comercio Exterior	16
1.2.1 Teoría de la Ventaja Absoluta: Adam Smith.....	16
1.2.2 Teoría de la Ventaja Competitiva: David Ricardo.....	17
1.2.3 Teoría de la Proporción de factores: Eli Heckscher y Bertil Ohlin	18
1.2.4 Teoría del Ciclo de Vida del Producto: Raymond Vernon	18
1.2.5 Teoría de la Ventaja Competitiva: Michael Porter	20
1.3 Análisis de las MIPYMES	21
1.3.1 ¿Qué es una MIPYME?	21
1.3.2 Tipos de MIPYME.....	22
1.4 Teoría del Benchmarking	23
1.4.1 Antecedentes del Benchmarking	23
1.4.2 Definición del Benchmarking.....	25
1.4.3 Tipos de Benchmarking	29
1.5 Internacionalización de las MIPYMES	31
1.6. Etapas del Proceso de Internacionalización	31
1.6.1 Influencia de la importación como proceso de internacionalización.....	31
1.6.2 Importancia de la exportación como proceso de internacionalización	31

1.6.3 Internacionalización comercial	31
1.6.4 Internacionalización Productiva	31
1.6.5 Globalización de la empresa	32
1.6 Teoría de la internacionalización.....	32
1.6.1 Modelo Uppsala para la internacionalización de las empresas.....	32
1.6.2 Modelo Born Global para la internacionalización de las empresas.....	33
Conclusiones	33
Capítulo 2: Situación y desempeño de las MIPYMES de los cantones Ponce Enríquez, Pucará, Santa Isabel; y las MIPYMES del sector textil en el cantón Cuenca.....	35
Introducción	35
2. Metodología para la determinación de las MIPYMES con capacidad de internacionalizarse.....	35
2.1 Selección de las MIPYMES del cantón Camilo Ponce Enríquez.....	36
2.1.2 MIPYMES anuladas del cantón Camilo Ponce Enríquez.....	36
2.1.3 MIPYMES seleccionadas del cantón Camilo Ponce Enríquez.....	37
2.2 Selección de las MIPYMES del cantón Pucará.....	38
2.3 Selección de las MIPYMES del cantón de Santa Isabel	38
2.4 Selección de las MIPYMES del sector textil ubicadas en el cantón Cuenca de la provincia del Azuay.....	40
2.4.1 MYPIMES anuladas de sector Textil del cantón Cuenca.....	40
2.4.2 MIPYMES seleccionadas del sector textil del cantón Cuenca.....	41
2.5 Evaluación y Estudio de las MIPYMES con mayor probabilidad de internacionalización.....	55
2.6 Selección y análisis de las Factores Críticos de Éxito de las MIPYMES	56
2.6.1 Definición de Factores Críticos de Éxito.....	56
2.6.2 Metodología aplicada para la selección de Factores Críticos de Éxito.....	57
2.6.3 Selección de los factores del modelo EXPORTAUDIT	58
2.6.4 Análisis de los Factores Críticos de Éxito	60
Conclusión	65
Capítulo 3. Entorno de las MIPYMES internacionales.....	66
Introducción	66
3.1. Metodología para la selección del modelo de desarrollo económico en el que se aplicará el Benchmarking.....	67
3.1.1 Indicadores macroeconómicos para la primera ronda de selección.....	67
3.1.2 Indicadores microeconómicos para la segunda ronda de selección.....	68
3.1.3 Primera ronda de eliminación	69

3.1.4 Segunda ronda de eliminación.....	72
3.2 Situación y desempeño de las MIPYMES del país afín.....	76
3.3 Elaboración y aplicación de las entrevistas de campo.....	76
3.4 Descripción de las MIPYMES ubicadas en Colombia.....	77
3.4.1 Nexxos Studio S.A.S.	77
3.4.2 Denim Factory S.A 81	
3.4.3 Sentido Figurado S.A.S. 85	
3.5 Determinación de los Factores Críticos de Éxito en base a las entrevistas.....	89
Conclusiones	95
4. Comparación de las características de las MIPYMES locales con las internacionales.....	96
Introducción	96
4.1 Análisis de los Factores Críticos de Éxito entre las MIPYMES locales e internacionales.....	96
4.2 Semejanzas	100
4.3 Establecimiento de la brecha existente.....	100
4.3.1 Ilustración de la brecha existente.....	102
4.4 Modelo de las “Mejores Prácticas” para la internacionalización de las MIPYMES azuayas.	104
4.4.1 Desarrollo del Modelo de “Mejores Prácticas” para internacionalización	104
Conclusión.....	112
CONCLUSIONES GENERALES	113
RECOMENDACIONES.....	115
Bibliografía	116

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Proceso de Benchmarking por Spendolini	27
Ilustración 2 Brecha existente entre MIPYMES (Colombia - Azuay).....	103

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Calificación de la MIPYME Areldi Jeans	41
Tabla 2 Calificación de la MIPYME Referee Cía. Ltda.	42
Tabla 3 Calificación de la MIPYME Kossmorán Cía. Ltda.	44
Tabla 4 Calificación de la MIPYME Procostura Cía. Ltda.	45
Tabla 5 Calificación de la MIPYME Betoven Cía. Ltda.	46
Tabla 6 Calificación de la MIPYME Andreali	48
Tabla 7 Calificación de la MIPYME Frada Sport.....	49
Tabla 8 Calificación de la MIPYME Sportswear Cía. Ltda.....	50
Tabla 9 Calificación de la MIPYME Zhiros Modtezhi Cía. Ltda.....	52
Tabla 10 Calificación de la MIPYME Modasa S.A.....	53
Tabla 11 Calificación de la MIPYME Sombreros el Austro	54
Tabla 12 Factores Críticos de Éxito Seleccionados	59
Tabla 13 Primera Etapa de Eliminación (Países Latinoamericanos)	71
Tabla 14: Análisis de los FCE de Colombia en base a las MIPYMES locales.....	98

RESUMEN

El presente estudio forma parte de la segunda fase del proyecto llamado “Diagnostico de la oferta exportable de las MIPYMES de la provincia del Azuay”. Esta tesis analiza las empresas de los cantones Ponce Enríquez, Pucará, Santa Isabel y las del sector textil de Cuenca para enlistar aquellas que tienen el potencial de internacionalizarse. En base a esto se establecieron los Factores Críticos de Éxito por medio del método de Benchmarking. A través de datos macro y microeconómicos se eligió al país modelo, Colombia, del cual se eligieron MIPYMES que participan en el comercio exterior. Mediante entrevistas se analizaron sus Factores Críticos de Éxito con el fin de determinar las semejanzas y las brechas existentes entre las empresas ecuatorianas y colombianas. Finalmente, se elaboró un modelo de “mejores prácticas” como sugerencia para la internacionalización de las MIPYMES azuayas.

ABSTRACT

The present study is part of the second phase of the project called "Diagnostic of the exportable supply of MSMEs in the province of Azuay". This thesis analyzes the companies of the cantons of Ponce Enríquez, Pucará, Santa Isabel and those of the textile sector of Cuenca to list those that have the potential to internationalize. Based on this, the Critical Success Factors were established through the Benchmarking method. Through macro and microeconomic data, the country model, Colombia, of which MIPYMES participating in foreign trade were chosen, was determined. Through interviews, their Critical Success Factors were analyzed in order to define the similarities and the existing gap between Ecuadorian and Colombian companies. Finally, a "best practices" model was developed as a suggestion for the internationalization of the MSMEs in the country.

INTRODUCCION

La presente tesis tiene como objetivo la continuación del proyecto “Diagnostico de la Oferta Exportable de las MIPYMES de la Provincia del Azuay” contribuyendo con la realización de la segunda etapa. Esta consiste en el análisis de las empresas encuestadas en la primera fase para determinar aquellas que cuenten con las capacidades necesarias para poder exportar. Una vez se hayan filtrado dichas empresas, se realizará un estudio de Benchmarking con el fin de establecer aquellos Factores Críticos de Éxito para la internacionalización apoyando así con el desarrollo de las MIPYMES locales y de la provincia en general.

La importancia de realizar esta tesis radica en la falta de cultura comercial internacional de los propietarios de las MIPYMES del Azuay cuya producción local se caracteriza por la elaboración de productos que no cumplen con los estándares necesarios para la internacionalización debido a la falta de capacidades para la elaboración de una amplia cantidad de productos con la calidad y continuidad que exige el comercio exterior. Por lo tanto, esto representa una barrera para el desarrollo local ya que la constante globalización ha generado que el comercio internacional abarque gran parte de los negocios que se realizan en el mundo. Es por ello que, un alto porcentaje de todas las empresas, grandes o pequeñas independientemente de su industria, compiten día a día por obtener ganancias mediante la venta de sus bienes o servicios en el extranjero. (John D. Daniels, 2013).

Hoy en día, el comercio exterior se ha convertido en un elemento clave para el buen funcionamiento de las empresas y para alcanzar sus objetivos a futuro. Esta es una visión que las MIPYMES del Ecuador aún no logran desarrollar en su totalidad, a tal punto que de 1'322.537 Micro, Pequeñas y Medianas Empresas que existen actualmente, solo el 9% logran estar en los mercados internacionales (Ministerio de Industrias y Productividad, 2017). Esto afecta al desarrollo de la economía nacional en general ya que este es el principal promotor de plazas de trabajo (Ministerio de Industrias y Productividad, 2017).

Una excelente forma de contrarrestar este problema es mediante la aplicación del Benchmarking, ya que al observar y analizar otras empresas internacionales se puede obtener y aplicar las estrategias que llevaron a estas a posicionarse en el mercado internacional (Comité de Industrias Energéticas, 2007). Esta es una práctica que no se

limita a ninguna área en especial ni a un cierto tamaño de empresa por lo que se convierte en una herramienta fundamental para que las MIPYMES locales alcancen el objetivo de internacionalización. Específicamente permite conocer las mejores prácticas de la industria que conducen a un rendimiento superior y aplicarlas para lograr un desenvolvimiento óptimo frente a los competidores. (David T. Kearns, 2000) Aplicando dicha teoría al objetivo de esta tesis, el benchmarking le permitirá a las MIPYMES azuayas obtener las capacidades necesarias para tener un desempeño óptimo en el mercado internacional.

Capítulo 1: Teorías del Comercio Exterior, Benchmarking, Internacionalización y Pymes

Introducción

En el presente capítulo se estudiarán las teorías del comercio exterior que han sido más relevantes a lo largo de la historia. Estas permitirán tener las bases necesarias para poder aplicar el proyecto ya que se basa en la internacionalización de las MIPYMES del Azuay. En un principio se realizará un análisis de los inicios del comercio exterior y posteriormente se complementará dicha información con los postulados de Adam Smith, David Ricardo, Elli Heckscher, Bertil Ohlin, Raymond Vernon y Michael Porter, aquellos que servirán para entender como esta actividad ha avanzado con el paso del tiempo y la importancia de la misma para las empresas del siglo XXI. También se analizará la teoría de las MIPYMES cuya base es fundamental para entender el funcionamiento y la importancia de este tipo de empresas. Por último, se tratará la teoría del benchmarking y la teoría de la internacionalización siendo estas las más relevantes para el estudio ya que brindan una fuente teórica para poder alcanzar el objetivo principal que es la internacionalización de las MIPYMES azuayas.

1. Marco teórico

1.1 Comercio exterior

1.1.1 Historia del comercio exterior

A lo largo de la historia el comercio exterior ha sido fundamental para el desarrollo global. Surge como respuesta a la irregularidad de la distribución de los recursos que existe en el mundo por lo que se convierte en el medio óptimo para satisfacer las necesidades de una población. Tiene sus inicios en la época colonial, principalmente con el descubrimiento de las américas, ya que fue el medio por el cual las potencias mundiales de ese momento compartían recursos entre ellos y entre sus colonias para incrementar sus riquezas. (Giler, s.f.)

Con el paso del tiempo fue ganando más importancia, es así que, el auge del comercio exterior se da en el año 1946 como resultado de la finalización de la Segunda Guerra Mundial. En un intento por mejorar la economía mundial destrozada por los enfrentamientos entre los diferentes países, se crea la cumbre de Bretton Woods, siendo esta quien establece los primeros lineamientos para dar paso a la creación del Banco Mundial; el Fondo Monetario Internacional; y en el año de 1947, debido a la

disparidad que existía en el comercio exterior, se dio origen al Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT). Este último, de vital importancia para el comercio exterior, ya que, del resultado de sus siete rondas de negociaciones multilaterales, se obtuvo importantes logros como la creación de la Organización Mundial de Comercio (OMC), que hoy en día se encarga de controlar las normas que rigen el comercio internacional.

1.1.2 Características del comercio exterior

A la fecha, el comercio exterior presenta un gran progreso por lo que es importante conocer las características que convierten a esta actividad en una de las más importantes para el desarrollo global. Se puede obtener un sin número de ellas, sin embargo, para esta investigación se ha decidido tomar en cuenta tres, por su relevancia a la hora de definir lo que es el comercio exterior.

La primera característica del comercio exterior es el mayor número de actores que existe en comparación al comercio interno. Para que un producto o servicio llegue a las manos del consumidor final, es necesario que participen muchos más intermediarios como casas de cambio de moneda, agencias de transporte, distribuidores, entre otros, alargando la cadena de suministros. Estos, se encargan de establecer la conexión entre las empresas exportadoras y los consumidores finales mediante sus contactos, experiencia en el medio y especialización. Principalmente, transforman el surtido de productos de las empresas exportadoras en el surtido de productos que los consumidores desean. No existe un número en promedio de operadores ya que dependerá del tipo de producto que se exporta, tamaño del mercado destino o cliente final. Sin embargo, es importante recalcar que, a mayor número de intermediarios, mayor será el precio final del producto (Diario El Exportador, 2017).

La segunda característica es la especialización de los países. En un mercado global en el que los consumidores siempre optan por los mejores productos basados en precio y calidad, es necesario que cada país se dedique a la elaboración de productos en los que pueda ser más competitivo, dando paso a la especialización (Gestion.org, s.f.). En este sentido, se debe tomar en cuenta la Teoría de la Ventaja Absoluta de Adam Smith. Esta hace referencia a que los países deben especializarse en la producción de bienes o servicios en los que sean más eficientes. (Smith, 1776) Por ejemplo, un país rico en flora y fauna se especializará en la elaboración de productos agrícolas, mientras que un país ubicado en pleno desierto no podrá hacerlo. Por lo tanto, la incapacidad de un

país para elaborar todo tipo de productos es lo que da el paso a la existencia del comercio exterior.

La última característica del comercio exterior es el uso de diferentes divisas para la realización de la actividad comercial debido a que por lo general los países manejan moneda propia. Es poco probable que el comercio exterior se realice bajo una sola moneda, por lo tanto, dependerá del acuerdo que se llegue a pactar entre los países y sus monedas para determinar el tipo de divisa que entrará en juego. Existen excepciones como la Unión Europea en el que los países miembros manejan el euro como moneda única. (Diario El Exportador, 2017)

1.1.3 Ventajas y desventajas del comercio exterior

La principal ventaja del comercio exterior es percibida por los consumidores. Es así que esta actividad comercial permite a las personas tener acceso a bienes y servicios en el momento exacto, a buen precio y de la mejor calidad, independientemente de que estos no sean elaborados dentro de su país. No obstante, los consumidores no son los únicos que obtienen beneficios. Las empresas que se dedican a la exportación de bienes o servicios también perciben ventajas. La primera se evidencia en el mercado. Cuando una empresa decide incursionar en el comercio internacional, sus posibilidades de venta, producción y costos se incrementan en gran escala debido a que los potenciales compradores aumentan significativamente.

Por ejemplo, una empresa de alimentos que decida incursionar en el mercado estadounidense tendrá acceso a más de 300 millones de consumidores. Además, según un artículo publicado por ConnectAmericas, el rápido aumento de la demanda de productos orgánicos en este país ha excedido la capacidad de oferta local por lo que Estados Unidos representa un mercado óptimo para la exportación de alimentos. (ConnectAmericas, s.f.) Pero esto no ocurre solo en este país norteamericano, de tal forma que cada país tiene necesidades de importar, las mismas que pueden ser cubiertas por los países que presenten una ventaja competitiva en la elaboración de dichos productos.

Hay que considerar que no solo las empresas que incursionan en mercados internacionales perciben beneficios del comercio exterior ya que, al desarrollar innovación internacional, se mejoran los productos que se distribuyen a nivel local. Es decir, que puede obtener ventajas en la producción mediante el uso de materia prima

importada ya sea por calidad o un precio más accesible, incrementando la competitividad de la misma frente a la competencia.

Sin embargo, una de las mayores desventajas del mismo es que el aumento de la competencia reduce el mercado local o internacional, incrementando el riesgo de quiebra, especialmente para las empresas que no logren adaptarse al mercado cambiante lo que obliga a las empresas a mejorar constantemente para que competencia no les destruya. (Gestion.org, s.f.)

1.1.4 Definición de comercio exterior

El número de definiciones que existen sobre el comercio exterior es tan numeroso que tomar en cuenta solo una de ellas puede quitarle valor a la definición que se le dé más adelante. En general, esta actividad puede ser entendida como el intercambio de bienes o servicios entre dos países. Enrique Cornejo Ramírez define el comercio exterior como “el intercambio de bienes y servicios entre residentes de diferentes países”. (Ramírez, 1996) sin embargo, esta actividad implica más que solo el intercambio bilateral. Es así que, para la definición del mismo es importante tomar en cuenta otros factores. Uno de ellos es la satisfacción de necesidades. Es decir, los países deciden incursionar en el comercio exterior con un objetivo previo. Esto lo corrobora Luis Ceballos, editor en jefe de Comercio y Aduanas de México, quien define esta actividad como el “intercambio entre un país y otro, en términos de bienes y servicios. Con el fin de que las naciones involucradas puedan cubrir sus necesidades de mercado tanto externas como internas.” (Ceballos, 2012) Externas como el ingreso de divisas provenientes de la venta de productos en el exterior e internas como la compra de productos escasos a nivel local.

Con estos dos conceptos, se puede dar un significado claro de lo que es el comercio exterior. Por lo tanto, para este estudio se definirá como la actividad comercial bilateral entre dos países que se da por el intercambio de bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades internas o externas que presenten tanto el comprador como el vendedor. Este está regulado por normas, acuerdos, tratados internacionales, entre otros, con el fin de que se lleve a cabo de la manera más simple y segura posible.

1.1.5 Diferencia entre Comercio Internacional y Comercio Exterior

Por lo general, estos dos términos pueden ser entendidos como sinónimos si se los analiza solo por el nombre. Aunque no son completamente extraños entre sí, presentan

una característica clave que los diferencia uno del otro. Para ello, el Dr. Rogelio Martínez Vera explica que la diferencia entre Comercio Internacional y Comercio exterior se basa en lo que cada uno implica.

Este autor dice que el comercio internacional se debe entender como una actividad en conjunto. Es decir, todos los lineamientos, directrices, regulaciones, acuerdos y normas que regulan la actividad comercial independientemente de los países que se vean involucrados en el mismo; mientras que el comercio exterior se define como la relación económica y jurídica que surge en un momento y lugar determinado resultado del intercambio de productos entre dos países. (Martinez, 2006)

Por lo tanto, aunque ambos términos guardan relación entre sí, no deben ser entendidos como términos completamente similares.

1.2 Teorías del Comercio Exterior

A continuación, se presentarán las teorías del comercio exterior que han sido determinantes a lo largo de la historia en cuanto a la forma en el que los países deben incursionar en esta actividad comercial.

1.2.1 Teoría de la Ventaja Absoluta: Adam Smith

Adam Smith, conocido como el padre de la economía moderna, se dedicó a la cátedra y a ser conferencista. Entre sus logros más importantes están la elaboración de “La Teoría de los Sentimientos Morales” y “La Riqueza de las Naciones” considerado el primer libro de la economía moderna el cual utilizaremos para definir la teoría de la Ventaja Absoluta.

La teoría de la Ventaja Absoluta es uno de los mayores aportes de Adam Smith al comercio internacional. Fue elaborada con el fin de contribuir a la riqueza de las naciones dejando atrás la idea del mercantilismo. Planteaba una idea diferente a la acumulación de metales como sinónimo de riqueza, y se enfocaba en la capacidad de producción que cada nación tiene. Esta teoría da como resultado una ventaja natural o adquirida. Por lo tanto, cada país debe especializarse en la comercialización del producto en el que tenga una ventaja competitiva, dicho en otras palabras, las naciones deben enfocarse en el producto en el que sea más efectivo o en el que necesite emplear menos esfuerzo y unidades productivas para su elaboración. De esta forma, cada país se especializará en un producto diferente, lo que permitirá el libre comercio entre ellos ya que todos saldrían ganando. (Smith, 1776)

Aplicándolo a la fecha dicha ventaja competitiva podría ser medida en la calidad de la tierra, tecnología disponible, costo de producción, etc. Sin embargo, Para ese entonces, Adam Smith basó su teoría enfocado en las horas de trabajo que le tomaría a cada país producir cierto bien. (Jaramillo, 2011)

1.2.2 Teoría de la Ventaja Competitiva: David Ricardo

David Ricardo fue un economista inglés perteneciente a la rama del pensamiento clásico económico. Su obra más importante fue Principios de Economía Política y Tributación, escrita en 1817, que lo llevó a ser considerado como uno de los economistas más importantes de la época. En este desarrolló la teoría del Valor-Trabajo, misma que sirvió como punto de partida para la Teoría de la Ventaja Competitiva. Esta teoría fue un modelo desarrollado como crítica y mejora al modelo antes propuesto por Adam Smith. David Ricardo menciona que no es necesario que un país tenga una ventaja absoluta para dedicarse a la producción de un producto o servicio. Por el contrario, un país puede especializarse en aquello en lo que es más eficiente y dejar de lado los productos en los que son ineficientes. En otras palabras, lo correcto es producir lo que le es más sencillo con los menores costos y de esta manera internacionalizarse. (Ricardo, 1817)

El argumento por el que rechazó la teoría de la ventaja absoluta es que el trabajo no es el único factor de producción. Por el contrario, existen tres factores determinantes que son las diferencias de clima y recursos naturales, de dotaciones de factores y recursos, y de tecnología y especialización. (Ibídem)

Diferencias de clima y recursos naturales en cuanto a que cada país tendrá diferentes capacidades de producción dependiendo de la zona geográfica en la que se encuentre. Por ejemplo, los países ubicados en las zonas tropicales podrán producir todo el año, mientras que esto no será posible para los que se encuentren en zonas templadas. En este sentido, la diferencia de factores y recursos se refiere a que un país que tenga mayores recursos de petróleo tendrá mayor facilidad para producir ciertos derivados del mismo en comparación a uno que tenga dotaciones mínimas del mismo, y diferencia de tecnología y especialización ya que existirán países desarrollados a gran nivel en este tema por lo que les será sencillo producir artefactos electrónicos como computadoras, celulares, etc. y otros que, por su poco conocimiento en el tema, solo tendrán que importar. (Ibídem)

Sin embargo, esta teoría no solo se enfoca en la producción más eficiente en comparación con otros países, sino que también sugiere una comparación interna y así enfocarse en los productos en los que se es más eficiente a nivel país y exportar los mismos.

1.2.3 Teoría de la Proporción de factores: Eli Heckscher y Bertil Ohlin

Principalmente la teoría de Proporción de Factores propone que para la elaboración de un producto o servicio se necesitan de dos factores que son el trabajo y el capital. Por lo tanto, un país que relativamente posea abundancia de uno de estos factores tendrá una ventaja comparativa o absoluta sobre que aquellos que no la tengan. En este sentido, un país se especializará y exportará bienes que para su elaboración necesiten del uso intensivo del factor relativamente abundante, por consiguiente, barato; e importará aquellos productos que sean elaborados con grandes cantidades del factor capital factor relativamente escaso y caro. (Bajo, 1991)

Para su elaboración, Heckscher y Ohlin se basan en los supuestos de que en el mundo existen dos países y que cada uno produce dos bienes a través del empleo de dos factores de producción (trabajo y capital). Además, no existen costos de transporte y el mundo se desarrolla en un libre comercio en el que existe una competencia perfecta en todos países y factores de producción son inmóviles entre los mismos.

1.2.4 Teoría del Ciclo de Vida del Producto: Raymond Vernon

Raymond Vernon, economista estadounidense, plantea que un producto pasa por cuatro etapas durante su existencia en el mercado. Específicamente, establece un ciclo predecible en el tiempo que se aplica a todos los productos que logren ingresar con éxito en nuevo mercado. Este ciclo consta de una serie de etapas (introducción, crecimiento, madurez, declinación) que representan un conjunto de oportunidades y desafíos a la hora de obtener beneficios. (Sandhusen, 2002)

A la fecha, esta teoría se ha convertido en una herramienta de administración, específicamente para el área de mercadotecnia, ya que permite a los gerentes y personal en general de una compañía rastrear en qué etapa se encuentra un determinado producto para lograr determinar los objetivos en torno a cierto producto y las estrategias para alcanzar los mismo. (Thompson, 2006)

En la primera etapa o introducción, el producto es presentado por primera vez como algo novedoso o poco común ya sea porque es innovador o porque presenta una

característica innovadora. En este sentido, puede ser el único de su tipo en el mercado o es posible que existan muy pocos similares. La producción se limita a su lugar de origen y la distribución se da en mercados con niveles desarrollo y consumo similar al mismo. Esta etapa se caracteriza por un nivel de ventas bajo en el que no existen o hay muy pocos competidores, por esta razón, el precio del producto es alto debido a la oferta única. Sin embargo, debido a los altos gastos en promoción y distribución selectiva, las utilidades tienden a ser negativas o muy bajas. Debido a esto, esta etapa es clave y la más complicada por los riesgos que se corren al invertir cantidades de dinero considerables en el desarrollo del producto mismo. (Stanton William, 2007)

En la segunda etapa o crecimiento, solo pueden estar aquellos productos que lograron satisfacer al mercado y por tanto sobrevivieron a la primera etapa. Aquí las ventas empiezan a dispararse por lo que la producción puede trasladarse a otros países. La demanda del mercado incrementa a tal punto que empiezan a surgir competidores ya que el producto puede convertirse casi en una necesidad tal como sucedió con los celulares que un su inicio solo fue una novedad, pero con el paso del tiempo se convirtió en algo primordial para la vida diaria de las personas. Otra característica de esta etapa es que pueden aparecer productos similares, pero con nuevas características por lo que los precios tienden a disminuir como estrategia de las empresas para establecerse en el mercado por sobre la competencia que está en constante crecimiento. Sin embargo, a pesar de que existen muchos competidores, las utilidades de las empresas en esta etapa aumentan ya que los costos de producción se reducen y los de promoción se reparten entre todos los ofertantes del producto. (Sandhusen, 2002)

La tercera etapa o madurez ya no es tan prometedora como las anteriores. Aquí la principal característica es que las ventas caen o inclusive se detienen. La competencia genera que solo las empresas más capacitadas logren minimizar costos de producción para poder ofrecer precios más competitivos que los de la competencia. Es verdad que en esta etapa las ventas crecen, pero el ritmo en el que lo hacen es decreciente hasta llegar un punto en el que deja de hacerlo. (Ibídem) En este punto, el servicio que brindan las empresas se convierte en un punto clave para atraer y mantener a los consumidores. Por último, debido al gran número de ofertantes y la constante competencia en precios, las ganancias tienden a reducirse.

Al final, en la etapa de declinación, la demanda disminuye debido a que la necesidad ya fue cubierta o porque dejó de ser tendencia en el mercado. De esta forma, las ventas

se reducen durante un largo plazo, al punto que podrían disminuir, por lo que, las empresas optan por cambiar de línea de producto, relanzarlo o abandonar el negocio. También se puede dar el caso de que existen productos tan similares al original que inclusive pueden ser exportados al lugar donde se elaboró el producto original. Por esta razón, gran parte de los competidores decide abandonar el mercado. En este punto, existen dos posibilidades, o desaparece del mercado este producto, o la continuidad del ciclo de vida del producto mediante el rediseño del producto. (Vernon, 1966)

1.2.5 Teoría de la Ventaja Competitiva: Michael Porter

Michael Porter, explica que una ventaja competitiva es toda característica única y sostenible que posee una empresa en torno a su competencia y que por lo tanto genera una superioridad relativa en el mercado. Existen muchas características que pueden convertirse en ventajas competitivas, entre las más comunes están la calidad del producto, tecnología, personal, infraestructura, producción, etc. Para que una característica se convierta en una ventaja tiene que cumplir con ciertos requisitos tales como permitirle a la empresa tener un desempeño mejor que el de la competencia, aumentar la rentabilidad por encima del promedio del mercado o sector en el que está enfocado, ser sostenible en el tiempo a mediano y largo plazo; y, por último, la característica debe ser difícil de alcanzar por parte de la competencia. Para poder crear una ventaja competitiva, la empresa puede enfocarse en dos aspectos clave. Una de ellas es liderazgo en costos y la otra la diferenciación. (Porter, 1991)

Un liderazgo en costos se caracteriza por tener una característica como empresa que le permita producir un producto de similar calidad a la de la competencia, pero con un costo menor. Esto le permite a la empresa ofrecer dicho producto al mercado a un precio menor, por lo que la probabilidad de venta aumenta. En cambio, una ventaja competitiva a través de la diferenciación consiste en que la empresa ponga a disposición de los consumidores algo que sea único o novedoso que haga que resalte por sobre la competencia. (Ibídem) Para esto es posible enfocarse en las características del producto tales como diseño, forma, durabilidad, etc.; en las características de la empresa como la forma en que realiza negocios, forma en que se relaciona con los clientes, prestigio, etc.; y muchas otras vías que agreguen valor al producto final.

Adicionalmente en el Diamante de Porter, se logra determinar los factores que hacen a los países mayormente competitivos para alcanzar el éxito empresarial. Posee cuatro elementos que se encuentran relacionados intrínsecamente debido a que, si uno

aumente o disminuye, los otros se ven afectados positiva o negativamente. Los factores son:

Condiciones de los factores de producción, donde la mano de obra es considerada como conocimiento científico, la existencia de recursos naturales, infraestructura, maquinaria, etc.

Condiciones de la demanda, hace referencia a la exigencia de los compradores a nivel local para influir directamente en la mejora continua de sus productos y servicios con el fin de crear innovación y cumplir con altos niveles de calidad.

Los sectores relacionados y de apoyo, determina la cantidad de proveedores que existe y cuál de ellos llega a ser rápido y seguro en sus productos o servicios, generando un ambiente de confianza donde la información proveedor/empresa les permita crecer mutuamente.

La estrategia, estructura y rivalidad, permite conocer el proceso de creación de una organización, gestión empresarial, y la rivalidad existente entre empresa de un mismo sector.

Porter afirma que no es necesario que estos elementos obtengan su funcionalidad al 100% ya que, para su excelente rendimiento, deben actuar de manera equilibrada. Para ello menciona otros dos factores externos que influyen significativamente en el desempeño de las empresas: Gobierno y Casualidad. El primero se lo determina como leyes y decisiones gubernamentales que influyen positiva o negativamente al desenvolvimiento empresarial tanto local como internacional. El segundo, hace referencia a toda aquella actividad que se encuentre fuera de la empresa como, crisis financieras, desarrollo de tecnologías, corrupción, guerras, etc.

Este estudio de Porter llega a ser importante porque permite conocer la competitividad que existe entre empresa o país, y a su vez se determina los factores en los cuáles se deben mejorar para que se pueda incrementar la competitiva faltante. (Porter, 1991)

1.3 Análisis de las MIPYMES

1.3.1 ¿Qué es una MIPYME?

MIPYME por sus siglas se refiere a todas las empresas que se encuentran dentro del rango de micro, pequeña y mediana empresa. Una característica esencial de las mismas

la establece La Junta de Normas Internacionales de Contabilidad, o como comúnmente es conocida a nivel mundial International Accounting Standards Board (IASB); en su publicación Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES) establece que dichas entidades no están obligadas a rendir cuentas. Es decir, no deben presentar sus estados financieros al Estado ni a las entidades de regulación interna del país en que ejerzan sus actividades. (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), 2009). Por lo tanto, una MIPYME es toda empresa que para el cumplimiento de sus actividades diarias maneje cantidades mínimas o bajas de dinero a tal punto que no necesite realizar la declaración de sus ingresos ante una entidad de regulación financiera.

1.3.2 Tipos de MIPYME

En Ecuador existe alrededor 1'322.537 Micro, Pequeñas y Medianas Empresas que existen actualmente, solo el 9% logran estar en los mercados internacionales. Estas llegan a ser de suma importancia debido a generan el 90% de red empresarial en el país (Misterio de Industrias y Productividad , 2017). Las MIPYMES son clasificadas en dos grupos. Uno está conformado por las microempresas y el otro por las pequeñas y medianas empresas. Estos rangos de clasificación serán detallados a continuación.

1.3.2.1 Microempresa

Este tipo de empresas se considera como economía solidaria, por lo que se define dentro de la Ley de Economía Popular y Solidaria como toda organización dedicada a la producción de bienes y servicios ya sea para el autoconsumo o para la venta en un mercado. Esto con la finalidad de generar ingresos para su subsistencia a través del autoempleo (Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, 2012). Las mismas están conformadas desde uno hasta nueve trabajadores y sus ventas anuales llegan hasta los \$100,000. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014)

1.3.2.2 Pequeña y mediana empresa

El Código Orgánico de la Producción e Inversiones, COPCI define a este tipo de empresas como toda persona natural o jurídica que ejerce una actividad de producción, comercio o servicios convirtiéndose en una unidad productiva. La categoría exacta a la que pertenezcan dependerá, al igual que con las microempresas, del número de trabajadores y ventas anuales. (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2010)

En este sentido una pequeña empresa contará un total de trabajadores que puede variar entre diez o cuarenta y nueve. Y el monto de ventas anuales será superior a \$100,001 y menor a \$1, 000,000. Mientras tanto, la mediana empresa se divide en dos tipos:

- **Mediana empresa tipo A:** De 50 99 trabajadores y con ventas desde \$1, 000,001 hasta \$2, 000,000
- **Mediana empresa tipo B:** de 100 a 199 trabajadores y con ventas desde \$2, 000,001 hasta \$5, 000,000 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014)

Cabe recalcar que, a la hora de determinar el tipo de empresa, el valor bruto de las ventas anuales predominará sobre el número de trabajadores. (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2010)

1.4 Teoría del Benchmarking

“Si he podido ver más allá es porque me he apoyado sobre los hombros de gigantes” (Isaac Newton, 1800). Benchmarking es un término que difícilmente se puede traducir o definir en una sola palabra, sin embargo, se explica como una medida de calidad donde las empresas pueden hacer uso de su proceso sistémico y continuo para evaluar, entender, diagnosticar, medir y comparar los diversos departamentos administrativos, prácticas comerciales, procesos, servicios, productos y precios de empresas competitivas dedicadas a prácticas comerciales similares. De manera que, es un conjunto de información clave y de suma importancia denominada información de inteligencia corporativa debido a que se analiza las mejores prácticas o procesos para aplicarlos dentro de la organización.

1.4.1 Antecedentes del Benchmarking

El termino benchmarking suena novedoso e innovador, pero, en realidad es una práctica que históricamente ha ido evolucionando. Dentro de esta investigación se pretende relacionar cronológicamente el origen de Benchmarking en distintos pasajes del tiempo.

El primer antecedente histórico, donde aparece la primera práctica de benchmarking se ubica en el año 500 A.C. En esta época el general Sun Tzu de China escribió en su libro *El arte de la guerra* las siguientes palabras: “Conoce a tu enemigo, concóctete a ti mismo y tu victoria nunca se verá amenazada. Conoce el terreno, conoce las condiciones meteorológicas y tu victoria será total”. Es así como este escritor narraba que, para ganar una guerra, a más de conocer el campo de batalla, existían otros

factores más que se debía tener en cuenta para el triunfo total. Para ello, los generales debían conocer en qué estado se encontraba el enemigo, como solía actuar, cuáles eran sus armas y con qué personal disponían para asegurar el éxito.

El segundo antecedente histórico es conocido como *Dantotsu*. Durante varios siglos esta palabra se ha considerado como un eje esencial en el pensamiento japonés, debido a que significa “luchar por ser los mejores”. Se tiene claro que esta es una práctica en la cultura japonesa en donde se percibe el espíritu de Benchmarking ya que esta abreviación es considerada como un estilo de vida, ya que, los japoneses trabajan diariamente por ser más que el número uno. Robert Camp es su libro explica brevemente, que *Dantotsu* es una práctica para el desempeño por excelencia, no se trata de ser los mejores sino realizar lo extraordinario. (Robert Camp 2001)

Un acontecimiento más reciente, la Segunda Guerra Mundial, se ubica como tercer antecedente histórico. En esta época aparece el término *ingeniería inversa* cuyo objetivo era incautar las mejores piezas de aviones, maquinaria y armas para mejorarlas. Este proceso se realizaba mediante un análisis exhaustivo para determinar los materiales en los que estos eran elaborados, que hacía que el producto funcione, y cómo este fue fabricado, después utilizaban el código viejo del diseño y lo modificaban hasta mejorar su funcionamiento. También este término es comúnmente utilizado y aplicado al software y a todo tipo de elementos como equipos electrónicos ya que busca descubrir cómo funciona un programa cuyo código no esté disponible con el fin de mejorarlo. (Watson, 1993)

Después de la Segunda Guerra Mundial, en el año de 1945, la industria japonesa para aquel entonces era totalmente inexistente. Debido a la devastación que sufrió Japón durante la guerra por el bombardeo de gran parte de sus fábricas, las unidades de la industria japonesa se redujeron a mínimas. Sin embargo, como parte de sus creencias y de su estilo de vida *Dantotsu*, nace la idea de establecer una industria manufacturera fuerte y rentable, totalmente vibrante. De esta manera varios japoneses viajan a Estados Unidos para observar y entender cómo funcionaban las industrias y como adaptarlas a su entorno mediante las mejores prácticas y la mejora continua. Es en esta etapa en la que aparece el nombre de Benchmarking con sus primeros pasos, debido a que no solo las empresas japonesas empezaron a viajar a Estados Unidos para aprender, sino gran parte de Europa Occidental que se encontraba en pésimas condiciones industriales en aquella época. (Keegan, 1998)

Para la década de los 70, la empresa japonesa Xerox Corporation, es quien impulsa y difunde el término de Benchmarking ya que esta empresa deseaba mejorar la logística de envío de sus productos y la reducción de costos en suministros para perfeccionar la empresa. Xerox presentaba varios problemas debido que sus pedidos eran escasos, sus precios muy altos y tenían una gran cantidad de trabajadores que no respondían a los retrasos que tenían con los productos. De esta manera la compañía realiza una comparación entre el desempeño de la empresa y de sus competidores. Se basó principalmente en las áreas de producción, costos de producción, procesos operativos, tiempos, ciclo, canales de distribución, logística comercial, precios de venta, puntos de venta y características claves del producto. (Valls, 1995)

Debido a esta comparación de desempeños Xerox logró determinar y analizar la brecha existente de la empresa en relación a su competencia, para el año de 1983 se alcanzó gran éxito, pues las aplicaciones de estos nuevos procesos impulsaron al negocio de manera que el gerente general ordenó la priorización de la aplicación de benchmarking en todos los productos lanzados, manteniendo como eje fundamental la excelencia en calidad de procesos y productos. Conforme avanzaba el tiempo la técnica del benchmarking se ha ido perfeccionando. Actualmente esta técnica es totalmente aplicable ya que busca la mejora continua a través de las mejores prácticas de empresas comerciales similares. (Ibídem)

1.4.2 Definición del Benchmarking

La definición de benchmarking no se puede lograr solo con la traducción de la palabra inglesa, se debe tomar en cuenta que esta es una técnica que cumple un proceso de mejora continua en calidad. Esta práctica llega a ser importante detrás de las actividades de planificación estratégica, organización y procesos en los cuales se pretende llegar a un pleno desarrollo profesional. La información que se obtiene a través de esta práctica es valiosa y de suma importancia debido a que mediante el aprendizaje de las mejores empresas se puede aprovechar ideas para mejorarlas y adaptarlas a la organización.

Una definición que proviene de la experiencia de la aplicación de esta técnica es de David Kearns, director general de Xerox Corporation, quien define el benchmarking como:

Proceso continuo de medición de productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas empresas reconocidas como líderes de la industria (David T. Kearns, 2000).

Dentro de esta definición se puede analizar que la palabra *continuo* es clave para el desarrollo del benchmarking, ya que no solo trata de su aplicación una vez, sino es el desarrollo constante para mantenerse como los pioneros en la industria. David Kearns explicaba que esta es una herramienta que se puede aplicar en todas las facetas que tiene un negocio debido a que la intención principal de esta utilidad es de comparar procesos, crear y adaptar nuevos modelos y aplicarlos. La información se debe tomar exactamente de *empresas reconocidas como líderes de la industria* ya que son estas las que han logrado superar las barreras y los estancamientos para lograr posicionarse como las mejores.

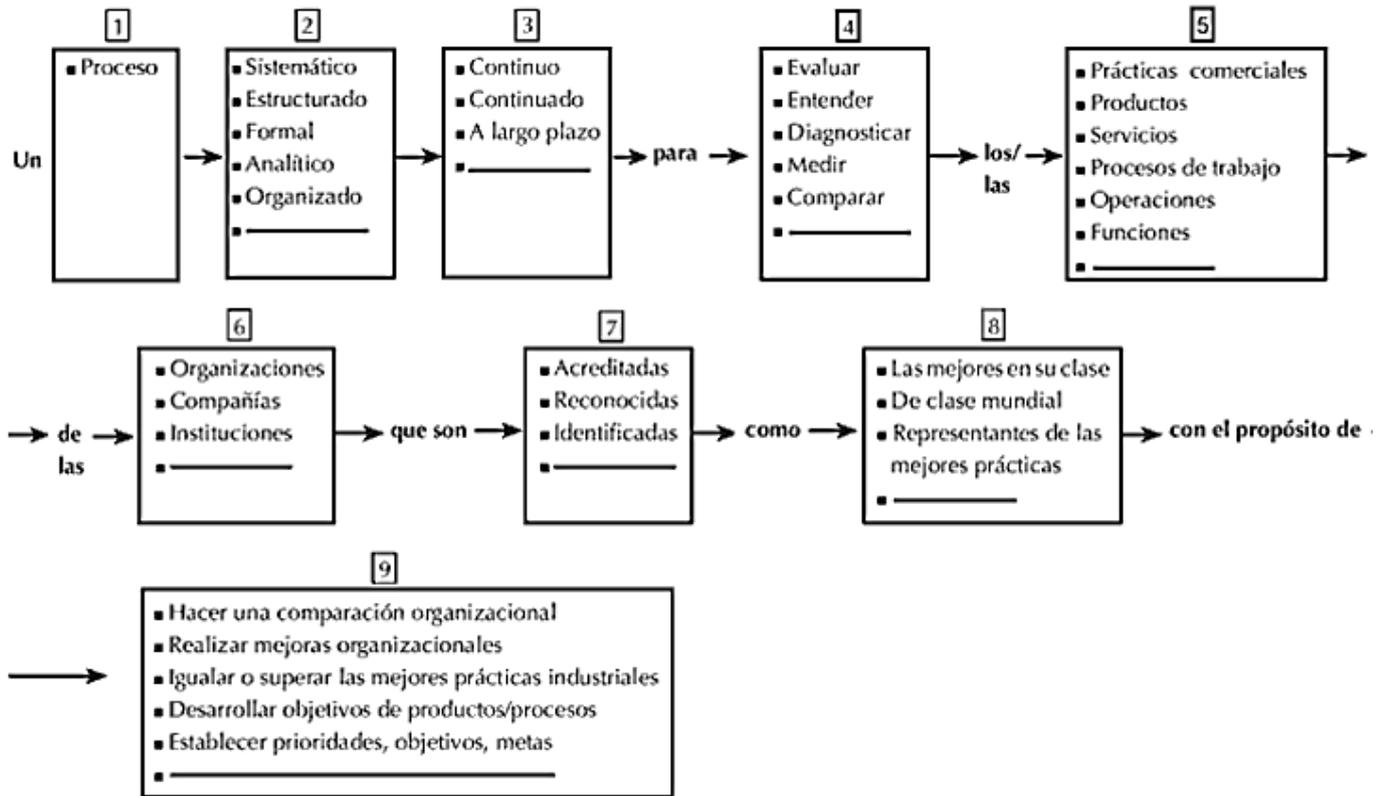
Una definición más extensa y profunda se ha obtenido de Robert Camp, quien también se basa en la experiencia que tuvo dentro de la corporación de Xerox:

Busque las mejores prácticas de la industria que conducen a un rendimiento superior y aplíquelas. (Evaluación comparativa: la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un rendimiento superior, Robert C. Camp, 1989)

En esta definición se puede rescatar el enorme fondo de conocimientos y experiencias que debe existir para aplicar esta técnica debido a que busca las *mejores prácticas* para aplicarlas al entorno de la empresa y conseguir el pleno desarrollo industrial; a su vez se logrará un desenvolvimiento superior frente a los competidores puesto que se obtiene un excelente desempeño, negocios rentables, satisfacción completa con los clientes mientras se consigue una ventaja sobre la competencia.

Para una ampliación y profundización del término Benchmarking dentro de las definiciones más relevantes y significativas se encuentra la explicación de Michael Spendolini quien lo precisa como: *Proceso de Benchmarking*. Esta se puede definir como una de las propuestas completas. Spendolini obtuvo la información de 57 empresas en las cuales mediante entrevistas y varios análisis se concluyeron que existen 9 características clave a seguir para alcanzar las metas y objetivos de la empresa.

Ilustración 1 Proceso de Benchmarking por Spendolini



Elaborado por: Michael Spendolini
Fuente: “Modelo de Benchmarking”

Fecha de elaboración: 1994

El benchmarking es un proceso continuo, no resolverá de manera inmediata los problemas internos y no es una receta en la cual se puede aplicar una sola vez en la empresa, este proceso es la búsqueda de las *mejores prácticas* de empresas similares para poder transformarlas y adaptarlas al entorno, para ello se debe considerar que las que se usaron hoy pueden no ser aplicables dentro de un año, para ello se explicara la *Ilustración 1*

1. *Proceso*: Se lo considera como un proceso debido al conjunto de fases sucesivas y ordenadas que esta técnica tiene con el fin de llegar a la meta. Es decir, que involucra a todas las interacciones tanto internas como externas de la empresa para poder evaluar los problemas, las oportunidades y las amenazas que permitan el cambio.
2. *Sistemático, estructurado, formal analítico, organizado*: La idea de esta práctica es que se ajuste a un sistema, que el planteamiento del cambio sea a base de una clasificación especial de las mejores prácticas, se proceda con

- organización y sobretodo sea parte de un estudio minucioso de los componentes y características para la solución de los problemas de la empresa.
3. *Continuo, a largo plazo*: Se entiende que el benchmarking es una técnica que debe durar a largo plazo, sin embargo, hay que tener en cuenta que este es un modelo que no solo se debe aplicar una vez en la empresa debido a los constantes cambios dentro de un mundo cada vez más globalizado en el que la competencia mejora continuamente con innovaciones para posicionarse como número uno. Es por ello que, con los cambios que existen en la industria, el modelo de benchmarking aplicado hoy tendrá que cambiar para el siguiente año.
 4. *Evaluar, diagnostica, entender, comparar*: En este paso se debe determinar la situación en la que la empresa se encuentra, los procesos propios o internos, se debe enfocar en las respuestas negativas que esta tiene y los factores críticos de éxito que no permiten a la empresa avanzar y posesionarse.
 5. *Prácticas comerciales, productos, servicios, procesos, operaciones*: Se debe entender que el Benchmarking no se basa en la aplicación de la técnica en un solo departamento de la empresa, sino que se ajusta a todas las actividades de la organización. Este conjunto de acciones simultáneas facilitará el resultado final.
 6. *Organizaciones, instituciones y compañías*: La intención real del benchmarking es la aplicación en diferentes empresas y a su vez que el modelo a seguir sea en base a empresas líderes similares comercialmente.
 7. *Reconocidas, acreditadas, identificadas*: Estas empresas, de las cuales se pretende crear el modelo a seguir de las mejores prácticas, deben ser totalmente reconocidas como líderes y ser potenciales candidatos dentro de la competencia mundial.
 8. *Las mejores en su clase*: Se pretende obtener la información de aquellas organizaciones que estén plenamente desarrolladas, las que se encuentren dentro del top de un ranking establecido. Este material existente es sumamente valioso y de calidad debido a que de estas empresas se creará el nuevo modelo a seguir.
 9. *Hacer la comparación*: En este nivel, ya cuando se ha evaluado a la empresa internamente, se ha clasificado aquellas compañías que se encuentran en su pleno desarrollo y las mejores prácticas que usan para alcanzar el éxito. Se

puede determinar la brecha existente entre ambas empresas para crear un modelo a seguir con el fin de solucionar los problemas que se lograron detectar y adaptar al entorno los nuevos lineamientos a seguir para el éxito empresarial.

Para concluir las definiciones de benchmarking, es conveniente presentar la siguiente cita. Antonio Valls manifiesta que no solo se necesita imitar un modelo o una práctica establecida, sino se debe profundizar para adaptarlo al entorno local donde se está desarrollando la empresa:

El benchmarking no trata de copiar. La idea es estimular la creatividad en el momento de adaptar a nuestra cultura las prácticas superiores que se dan en otras organizaciones o dentro de la propia, para conseguir la excelencia y acceder al liderazgo (Valls, 2000)

Es muy importante recalcar que a pesar de las diversas definiciones de Benchmarking todos concluyen que el objetivo esencial de esta práctica se encuentra en el conocimiento y observación interna y externa de la empresa, donde se analizará los procedimientos utilizados en las organizaciones de alto rendimiento para ajustarlos y mejorarlos dentro de la organización.

1.4.3 Tipos de Benchmarking

1.4.3.1 Benchmarking Interno

Es importante entender que el Benchmarking puede realizarse de manera interna, es decir, comenzar a analizar sus propias áreas, comparándose con el rendimiento y funcionamiento de otras. En este punto se pueden detectar aquellas fortalezas que posee la organización. Al utilizar esta metodología se puede determinar cuáles son los procesos más eficaces y eficientes en relación a otros. Esta forma de Benchmarking permite conocer y detectar los patrones de desarrollo interno. (Information Systems Evaluation and Integration Group, 2013)

Los beneficios de aplicar este método son inmediatos, debido a que varias organizaciones pueden realizar la auditoría interna de manera rápida puesto que la información está al alcance. Consecuentemente se puede transmitir a otros departamentos la información obtenida y realizar comparaciones. Cabe recalcar que es fundamental tener conocimiento propio de la empresa puesto que esta es la base para posteriores investigaciones que desee realizar, además que la información pasa de

departamento a otro se promueve una comunicación activa y fuerte entre los que participen en este método. (Ibídem)

Es claro las ventajas que se obtiene por medio de esto, sin embargo, existen desventajas y una de ellas es la comparación con otro punto de vista. Es decir, no se toma en cuenta otros factores de otras empresas para determinar un faltante o una brecha que exista para mejorar el rendimiento del departamento.

1.4.3.2 Benchmarking Competitivo

La competencia directa hace de este método diferente puesto que se debe identificar productos, servicios, procesos, calidad, producción en relación con otras compañías. El objetivo principal de este tipo de benchmarking es el de encontrar la información de una competencia fuerte, que se encuentre en mejores capacidades para compararla con la empresa, esta información es muy beneficiosa para un producto en el mercado para obtener resultados favorables al aplicar estrategias que a las otras compañías les ha funcionado (Information Systems Evaluation and Integration Group, 2013).

En algunas ocasiones los procedimientos que se extraen de la competencia, se pueden emplear en la propia organización sin complicación alguna. Otro punto a considerar es que los competidores también pueden hacer uso del benchmarking y en ocasiones es posible compartir información entre ambos, obviamente, se establecen ciertos parámetros de confidencialidad para lograr esto.

Este tipo de benchmarking es mucho más complejo de realizar debido a que no existe disposición de algunas empresas para acceder a su información interna. Puesto que la desconfianza incrementa y no es común en el ámbito empresarial compartir esta información ya que se le considera a la competencia como rival. (Ibídem)

1.4.3.3 Benchmarking Funcional

Para este tipo de benchmarking es importante detectar a los competidores que sean los pioneros en la industria, no necesariamente deben estar dentro del mismo sector, ya que no es necesario enfocarse solo en los competidores directo puesto que se busca aplicar los conocimientos adquiridos en base a sus propias necesidades. La razón por aplicar este método es grande debido al interés que existe por las otras empresas en compartir su información y a su vez mejorarla para compartirla nuevamente. Es por ello que este tipo de benchmarking llega a ser como su propio nombre lo dice funcional. (Ibídem)

1.5 Internacionalización de las MIPYMES

La internacionalización de una empresa se puede delimitar como el proceso en el cual esta se desenvuelve y desarrolla sus capacidades en un mercado exterior. Este no es un asunto que se da de manera frágil o rápida, esta se va creando y desarrollando a lo largo del tiempo y evoluciona diversamente. Implica tiempo, preparación, diseño, financiamiento y otros factores importantes para alcanzarlo. El objetivo principal es adaptar los productos finales al mercado que se va a dirigir, puesto que al salir de las fronteras del país se encontrará con nuevas culturas y necesidades de los clientes. (Fanjul, 2017)

1.6. Medios para la Internacionalización

La internacionalización de una empresa no tiene un manual prescrito debido a que se da de diferentes maneras en diferentes lugares, sin embargo, hay que tomar en cuenta factores como actividad de la empresa, sector, tamaño, país destino entre otros para saber cómo internacionalizarte. Existen diferentes medios por los cuales la empresa puede transcurrir para llegar a este proceso.

1.6.1 Influencia de la importación como proceso de internacionalización

La intención de importar productos se da en su mayor parte por adquirir materia prima, o nuevas tecnologías que permita elaborar un producto de calidad. Este espacio también se lo conoce como internacionalización, ya que sus primeras operaciones se lo hacen de esta manera contactando empresas en el exterior. (Fanjul, 2017)

1.6.2 Importancia de la exportación como proceso de internacionalización

Es donde el producto final llega a un país destino, es decir después de dar el primer paso, la importación, se da el segundo paso, la exportación. Sin embargo, no necesariamente se debe importar para exportar. (Ibídem)

1.6.3 Internacionalización comercial

La empresa se establece con un departamento representativo o con la empresa mismo en el exterior, ya no solo comercializa sus productos, sino que tiene oficinas y representación en el país a fin. Este proceso se lo conoce como una de las variaciones que tiene la franquicia. (Ibídem)

1.5.4 Internacionalización Productiva

En esta forma de internacionalización, la parte productiva de la empresa se implanta en otro país. Esta trae consigo beneficio como una reducción grande de aranceles o la

deslocalización donde la mano de obra es mucho más económica. Al igual que el en caso anterior, este proceso es parte de una de las variaciones que tiene la franquicia. (Fanjul, 2017)

1.5.5 Globalización de la empresa

La gestión de la empresa pierde completamente su nacionalidad y esta empieza a ser una empresa global es decir que, la empresa empieza a dividir sus departamentos y los coloca en los países donde mayor beneficio pueda obtener. (Ibídem)

1.6 Teoría de la internacionalización

Esta teoría plantea que la internacionalización responde al reconocimiento de imperfecciones de los mercados del exterior y del conocimiento de los mismos para poder determinar el grado de inversión que se debe realizar por parte de las organizaciones. (Lawrence Welch, 1988) La misma se entiende como el conjunto de operaciones que le permiten a una empresa el establecimiento de vínculos con los mercados internacionales a través de un proceso de creciente implicación y proyección internacional. (Ibídem) Para que una empresa cuente con la capacidad de competir internacionalmente es necesario una combinación correcta de circunstancias locales y estrategia empresarial que beneficien a la misma a la hora de alcanzar una ventaja competitiva en el exterior. (Porter, 1991)

Para que una empresa logre incursionar en un mercado internacional existen dos enfoques. Estos son el modelo Uppsala y Born Global.

1.6.1 Modelo Uppsala para la internacionalización de las empresas

También conocida como teoría gradualista, es elaborada por primera vez en los años sesentas con la elaboración de los artículos de Johanson Y Wuedersheim en 1975 y Johanson y Vahlne en 1977, para luego ser completada por Johanson y Vahlne en el año 1990 y Vahlne y Nordström en 1993. Su hipótesis menciona que una gran cantidad de empresas inician a realizar operaciones internacionales de manera espontánea y cuando aún son pequeñas para gradualmente expandirse (Yesid Aranda, 2006) en general, la empresa primero realiza actividades comerciales en el mercado nacional y la internacionalización se da como consecuencia de un conjunto de decisiones incrementales.

Esta ocurre en cuatro etapas que son exportaciones irregulares, exportación por vía de un agente independiente, establecimiento de una sucursal comercial en el país

extranjero y finaliza con el establecimiento de unidades productivas en el país extranjero. (Alan David Maccormack, 1997)

1.6.2 Modelo Born Global para la internacionalización de las empresas

Este modelo menciona que las empresas Born Global son aquellas que, desde su creación, buscan participar en mercados internacionales a través de una ventaja competitiva significativa y la venta de sus productos en múltiples países. Estas organizaciones nacen con la una perspectiva comercial y empresarial que no se limita a las fronteras locales ni nacionales. (Benjamin M. Oviatt, 1994)

Estas se caracterizan por ser pequeñas y medianas empresas emprendedoras y jóvenes creadas en sectores tradicionales o de alta tecnología. (D. Deo Sharma, 2003) Por lo general no tiene gran variedad de productos por que se enfocan en escoger mercados con clientes homogéneo permitiéndoles realizar mínimas adaptaciones para incursiones en varios mercados. (Oystein Moen, 2002) Una de sus ventajas es su capacidad emprendedora al estar dirigidas por personas proactivas y con experiencia y formación académica que les ha permitido desarrollar una un conjunto de conocimientos y destrezas que les facilita la dirección de la misma. (C. Shrader, 2000) Sin embargo, el riesgo que manejan estas organizaciones es alto debido a que son empresas nuevas que carecen de experiencia para enfrentar retos y problemas que puedan surgir. (D. Deo Sharma, 2003)

Conclusiones

Luego de la realización del capítulo I se puede concluir que el comercio internacional permite a los residentes de diferentes países intercambiar bienes y servicios entre ellos como medio principal para solucionar la irregularidad que existe en la distribución de los recursos. Ha estado presente a lo largo de la historia del ser humano y ha evolucionado con el tiempo convirtiéndose en una de las actividades más importantes de la economía en la actualidad al punto que ha dejado de ser una opción y se ha convertido en una necesidad.

A pesar de su importancia, las MIPYMES en el Ecuador no se han desarrollado de la forma óptima en este ámbito debido a, la falta cultura comercial internacional lo que ha creado una desventaja para la economía nacional ya que el 90% de las empresas en Ecuador pertenecen a este sector. Por lo tanto, cambiar esta realidad es fundamental para el desarrollo de las MIPYMES y de la economía nacional en general.

Para lograrlo, se ha determinado que el benchmarking es una herramienta apropiada para las MIPYMES ya que les permite aprender los factores críticos de éxito de las empresas que ya estén teniendo éxito en los mercados del exterior para acoplarlos a sus necesidades. Cabe recalcar, que luego de realizar el capítulo se puede afirmar que el benchmarking no consiste en copiar sino en aprender de las mejores.

En este sentido, existen dos formas de internacionalización. La una es el modelo Uppsala que consiste en incursionar en mercados del exterior de manera espontánea a través de la experiencia en el mercado local para luego, a través de etapas sucesivas, vender sus productos fuera del país. El segundo modelo es el Born Global en el que una empresa se crea con el objetivo de vender sus productos en países extranjeros dejando de lado el mercado local.

Capítulo 2: Situación y desempeño de las MIPYMES de los cantones Ponce Enríquez, Pucará, Santa Isabel; y las MIPYMES del sector textil en el cantón Cuenca.

Introducción

Las MIPYMES son el motor de la economía de un país. En Ecuador, las pymes representan un gran porcentaje de unidades productivas dentro de su economía. Actualmente el gobierno reconoce el gran aporte que estas empresas hacen, puesto que abarca el 75% de la población económicamente activa. Existen instituciones que ofrecen capacitación con el fin de que las empresas puedan mejorar en calidad, presentación de producto, procesos estandarizados y más. Sin embargo, existen aún desafíos que afectan la consolidación de un gremio fuerte para la participación en los negocios internacionales. Según Fedexpor, para el año 2012, de 676 MIPYMES exportadoras, existen 2 000 que están incursionando en el mercado internacional. Al ser estas empresas, de vital importancia para el desarrollo económico del país, se busca la internacionalización de las mismas.

Siendo esta la continuación del proyecto de investigación de la Universidad del Azuay llamada “Internacionalización de las MIPYMES del Azuay, diagnóstico de la oferta exportable

La internacionalización de empresas siempre es un factor benéfico para obtener un mejor mercado y mayor cantidad de clientes. Dentro de este capítulo se analizará la capacidad que tienen las empresas para internacionalizarse, en los cantones asignados: Ponce Enríquez, Pucará, Santa Isabel y las MIPYMES del sector textil en el cantón Cuenca. El análisis se basa en los sectores: administrativo, productivo, financiero y comercial de cada empresa; con el fin de determinar qué empresas pueden desarrollar comercio exterior, y a su vez se seleccionarán los Factores Críticos de Éxito que estas poseen, puesto que son los puntos clave que definen y garantizan el desarrollo y crecimiento de las empresas.

2. Metodología para la determinación de las MIPYMES con capacidad de internacionalizarse

Para determinar las empresas que tengan las capacidades necesarias para incursionar en el mercado internacional se utilizará como base la información recolectada en la primera fase del proyecto. Se tomará en cuenta las calificaciones asignadas a cada una de las empresas y los comentarios realizados por los investigadores en torno a los

aspectos positivos y negativos de las mismas. Las empresas seleccionadas serán aquellas que alcancen el 80% o más de la calificación total individual. Cabe recalcar que, para la asignación de las respectivas calificaciones, se analizaron cuatro diferentes áreas de cada empresa; administrativa, productiva, financiera y comercial.

Para el análisis correspondiente, primero se realizará un resumen breve de la empresa examinada, luego se determinará si es apta para esta fase del proyecto en base a la calificación general que se presentará a través de la tabla correspondiente. Este tendrá el nombre de la empresa, la calificación de cada una de las áreas analizadas junto con el porcentaje, y el puntaje total adquirido por la MIPYME en números y porcentaje.

Consecutivamente, se realizará un resumen de las características clave de cada una de las áreas de la empresa en el que se analizaran la parte administrativa y productiva en un párrafo, y en el siguiente todo lo relacionado con lo financiero y comercial

2.1 Selección de las MIPYMES del cantón Camilo Ponce Enríquez

Dentro del cantón de Camilo Ponce Enríquez se detectaron 6 empresas con posibilidades de internacionalizarse según la investigación realizada en la primera etapa del proyecto. En esta segunda fase se determinó que, de las 6 empresas, solo 2 se tomarán en cuenta de este análisis debido a que el resto de empresas no cumple con varias características importantes para incursionar en el mercado internacional.

2.1.2 MIPYMES anuladas del cantón Camilo Ponce Enríquez

Del total de empresas analizadas, se pudo determinar que son 4 entidades las que no serán parte de este proyecto debido a que poseen varias limitaciones para desenvolverse en el área local, y aún más para incursionar en el internacional. Gran parte de estas faltantes se englobaba en el área productiva, ya que la capacidad de la misma, se limitaba solamente a cantidades para un territorio pequeño, no poseían infraestructura o maquinaria necesaria para cumplir una mayor demanda, y sus proveedores no eran calificados ni seleccionados por lo que la calidad del producto variaba. Además de no poseer apoyo de instituciones financiera, el manejo en el área financiera es escaso. Alguno de los productos que ofrecen estas empresas no presentan mayor rentabilidad, puesto que las ganancias eran mínimas, las administraciones de estas entidades están a cargo de pequeños productores con visiones netamente locales.

- Asociación Esperanza del Buen Vivir ASOPRORIDA
- Asociación Vivero de las Orquídeas de las Princesas

- Asociación de Prestación de Servicios de Camilo Ponce Enríquez ASOCAMPON
- Compañía Minera Ecuador Gold

2.1.3 MIPYMES seleccionadas del cantón Camilo Ponce Enríquez.

A continuación, se detallará las empresas del cantón Camilo Ponce Enríquez que serán parte de este estudio.

- Asociación de trabajadores agrícolas de Shumiral ASHUMIRA
- Minera de Oro y Metales El Inca

2.1.3.1 Asociación de trabajadores agrícolas de Shumiral ASHUMIRA

Esta empresa se encarga de la elaboración de pasta de cacao amaga y dulce, además realizan chocolates y bombones, pero esta actividad solo lo realizan mediante pedido. Se estableció en el año 2013 y actualmente cuenta con 15 socios.

La empresa, dentro del área productiva, posee un proceso de selección de las mazorcas maduras que son identificadas y separadas por color. Elaboran alrededor de dos toneladas de producto al mes y su producción posee la capacidad de extenderse hasta 6 toneladas. Su tecnología y maquinaria es completa para que sus productos sean de calidad. En el aspecto financiero, son los mismos socios quienes inyectan capital a la empresa o a su vez son los principales en aportar para la inversión. No poseen créditos en el sistema financieros.

En el área comercial, la empresa se maneja mediante dos marcas que son Shurumira y Romes. No cuenta con una lista de clientes fijos, sin embargo, su reconocimiento por la calidad de sus productos se ha extendido a ferias internacionales. La empresa se encuentra en posibilidades de exportar, pero debido a un proyecto fallido en años pasados no se hizo posible la venta de su producto a Japón.

2.1.3.2 Minera de Oro y Metales El Inca

Esta asociación se dedica principalmente a la producción y venta de oro. Fue fundada en el año 2011 como sociedad de hecho, pero en el año 2016, debido a las regulaciones de la ley, es reconocida como compañía. La empresa está conformada por alrededor de 12 socios.

La empresa posee áreas de seguridad, departamento médico, cocina y un departamento administrativo que se ubica en el centro de Ponce Enríquez. En el área productiva la

empresa procesa alrededor de 150 toneladas mensuales lo cual es el resultado de dos kilos de oro aproximadamente.

Su producto es exportado, pero, dentro de la logística, esta empresa se encarga de entregar el producto final que son barras rectangulares a la ciudad de Machala donde el producto se exporta a China y Estados Unidos. Los socios son quienes se encargan de obtener sus propios clientes, es decir que cada socio venderá la parte que le corresponde al cliente que tenga.

2.2 Selección de las MIPYMES del cantón Pucará

Dentro del estudio de la primera fase del proyecto se determinó que son dos empresas las que podrían formar parte de la segunda etapa. Lamentablemente dentro del análisis respectivo ninguna de las empresas de este cantón cumple con los requerimientos específicos y con puntaje solicitado. Existe en las empresas grandes falencias en cuanto a las áreas productivo, financiero, comercial, administrativa. Estas empresas solo se dedican a una producción netamente local, incluso, en cantidades inferiores a la demandada, no muestran niveles óptimos de producción y no existe un desempeño extra para el producto final. Son empresas que dentro de su objetivo no toman en cuenta el crecimiento o el desarrollo de la misma, no existe aspiración alguna. Su planificación en cuanto a distribución de producto es escasa, no hay una organización departamental e incluso son muy pequeñas para tenerla.

2.3 Selección de las MIPYMES del cantón de Santa Isabel

En este cantón se encuentran un total de 684 unidades económicas de las cuales 610 están dentro de la categoría de establecimientos únicos, 12 como establecimiento matriz, 42 establecimientos sucursales y 20 como locales auxiliares. En conjunto generan plazas de trabajo para 1381 personas. En cuanto a las organizaciones comerciales, en Santa Isabel existen un total de 130 organizaciones que se clasifican de la siguiente manera. Comité Pro mejoras 81, Asociaciones Productoras 7, Asociaciones de Comerciantes 4, Gremios de Profesionales 3, Cooperativas de Transporte 14, Instituciones Educativas 7 y Clubes Deportivos 4. Sin embargo, a pesar del gran número de actores que se ubican en esta zona, solo siete organizaciones económicas calificaban para el estudio del proyecto, de las cuales solo se analizaron cuatro. La razón por la que las otras no fueron tomadas en cuenta es que son sucursales de empresas cuyas sedes se ubican en Cuenca.

Las empresas que se tomaron en cuenta para el desarrollo de la presente investigación son:

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

Al realizarse el respectivo análisis se pudo determinar que ninguna de estas MIPYMES cumple con los parámetros para exportar debido a su bajo puntaje en cuanto a las 4 áreas estudiadas.

Se encontraron las siguientes falencias comunes. En la parte administrativa se desconoce cómo están organizadas internamente, no poseen procesos establecidos ni personal encargado en las diferentes áreas laborales. En lo productivo, no existe una planificación respectiva, el mercado es escaso y varía, por lo tanto, no tienen claro cuánto van a producir en periodos determinados. Además, no cuentan con ningún tipo de registro sanitario, certificado o permiso necesario; además no poseen la maquinaria necesaria para elaborar sus productos.

Lamentablemente su única fuente de financiamiento es por medio de los socios y no poseen fuentes externas, otras MIPYMES se encuentran aún en construcción de la fábrica y su capacidad económica no genera grandes ingresos. Finalmente, en la parte comercial aún no han lanzado al mercado ninguno de sus productos con marcas registradas, por lo que desconoce cuál es la aceptación que tendría su producto estrella y se identifica a su competencia ubicándolas en una situación de desventaja. Por último, no poseen un mercado meta y se limitan a vender de manera local. Además, gran parte de los recursos productivos como tierra y agua, se encuentran atomizados en villas vacacionales y recreativas.

2.4 Selección de las MIPYMES del sector textil ubicadas en el cantón Cuenca de la provincia del Azuay

Dentro del sector textil del cantón Cuenca, se pudo determinar de la primera fase del proyecto 13 empresas para ello, como se mencionó anteriormente serán seleccionadas solo aquellas empresas que alcance como mínimo el 80% del ExportAudit. Dentro de este análisis se tomó en cuenta las áreas: administrativas, productiva, financiera y comercial. Para el análisis correspondiente, primero se realizará un resumen breve de la empresa, luego se determinará si califica para esta fase del proyecto en base a la calificación general que se presentará a través de una tabla.

2.4.1 MYPIMES anuladas de sector Textil del cantón Cuenca

2.4.1.1 Dicovs, Diseños, Confecciones y Ventas Cía. Ltda.

Esta empresa no cumple con los requerimientos y puntaje establecido para formar parte de esta investigación, debido a la línea decreciente que se ha generado en estos últimos años por la creación del Tranvía en la ciudad. En el área administrativa su calificación se ve afectada por su funcionamiento interno debido a que no existe organización y personal capacitado en las diferentes áreas de trabajo. En el área productiva se puede destacar que la empresa se encuentra adaptada para una producción amplia, sin embargo, por la situación en la que encuentra actualmente solo opera con el 40% de su capacidad. No existe un control de calidad, no obstante, el gerente administrativo realiza ciertas inspecciones en determinados tiempos. En cuanto al área comercial, esta es la de menor puntaje de las áreas. Esto se debe a que no existe personal encargado de la distribución y venta de su producto, también no posee personal encargado para marketing y publicidad. Se manejan por redes sociales siendo este su principal promotor en cuanto a difusión. No están interesados en exportar debido a la deuda que mantiene de su hipoteca.

2.4.1.1 Homero Ortega Peñafiel e Hijos Cía. Ltda.

Esta empresa fue fundada en el año 1972 por lo que cuenta con más de 45 años de experiencia en el mercado. Se dedica a la fabricación de sombreros de paja toquilla y está constituida como compañía limitada por lo que forma parte de la Súper Intendencia de Compañías. Con una puntuación casi perfecta, esta empresa no será tomada en cuenta en la presente investigación, debido a que sus productos ya son comercialización en varios países de todos los continentes, por lo tanto, un estudio de la misma no es necesaria.

2.4.2 MIPYMES seleccionadas del sector textil del cantón Cuenca

2.4.2.1 Areldi Jeans (87%)

Esta empresa se ha logrado posicionar en el mercado nacional y tiene una trayectoria de 37 años. Durante este período han ganado gran prestigio a nivel nacional. Esta empresa comenzó solo con producción de jeans. Actualmente tiene una amplia gama de productos de alta calidad como prendas casuales con detalles y diseños para hombres, mujeres, niños y bebés.

Se puede analizar de la siguiente tabla que esta empresa cuenta con la capacidad de poder internacionalizarse debido a que su valoración total se encuentra dentro del rango mínimo requerido. La puntuación sobre 5 es de 4,36 lo que representa un porcentaje del 87%. A continuación, se especificará los motivos por lo cual la empresa entra en esta investigación.

Tabla 1 Calificación de la MIPYME Areldi Jeans

Areldi Jeans		
Área	Calificación	Porcentaje %
Administrativo / 0,50	0,39	8%
Productivo / 2,00	1,86	37%
Financiero / 1,00	0,97	19%
Comercial / 1,50	1,14	23%
Total / 5,00	4,36	87%

Elaborado por: Peralta, Samaniego

Fecha de elaboración: Octubre 30, 2018

Fuente: "Diagnóstico de la oferta exportable del Sector Textil en el cantón Cuenca de la provincia del Azuay."

Para comenzar, en el área administrativa, se puede reconocer la exitosa trayectoria que tiene debido a que su reconocimiento a nivel nacional es excepcional. Esto se puede ver a través de su organización y cumplimiento de metas de manera ordenada, ya que poseen un organigrama empresarial donde se detalla los procesos de cada área de la empresa y emplean personal netamente capacitado para las actividades establecidas lo que da como resultado un producto de máxima calidad. En cuanto a certificaciones, la empresa no cuenta con ninguna, pero, en ocasiones ha realizado envíos de su mercadería a Estados Unidos y España. Cabe recalcar que existe un pequeño temor a exportar debido a que están conscientes de las desventajas que tiene el país para poder competir con empresas extranjeras de Perú o Colombia. El área productiva destaca notablemente debido a que gran parte de su proceso es mecanizado, también poseen controles de calidad y personal capacitado para el manejo de las maquinarias.

Abastecen el mercado local y si llevasen a cabo un plan de exportación, se encuentran en las condiciones productivas para hacerlo. Sus proveedores de materia prima son previamente seleccionados de acuerdo a la calidad que se exige, además llevan un inventario de los mismos.

En el aspecto financiero, se encuentra bien estructura debido a que realizan un presupuesto anual para sus actividades, dispone de personal encargado de la contabilidad e incluso cuenta con sistemas organizados para poder recuperar la inversión en un determinado tiempo. Además, cuenta con financiamiento bancario lo cual representa un apoyo importante para mejorar la infraestructura y maquinaria. Dentro del área de comercial es relevante mencionar que la empresa cuenta con personal para el área de Marketing y ventas, de igual manera disponen de una página web y manejan las redes sociales como medio para realizar promociones.

2.4.2.2 Industria de la Confección Referee Cía. Ltda. (88%)

Esta empresa fue fundada hace 11 años, exactamente en noviembre del 2007. Se dedica a la elaboración, diseño y comercialización de prendas deportivas para damas, caballeros y niños. Se especializan en vestuarios de atletismo, ciclismo gimnasio y caminata. Además, fabrican uniformes deportivos para escuelas, colegios y clubs deportivos. El personal es previamente capacitado en los diferentes seminarios que ofrece la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (CAPIA).

En cuanto a la calificación obtenida, su puntuación es de 4.41 sobre 5 lo que representa en porcentaje un 88%. Por lo tanto, se encuentra dentro de la calificación mínima requerida para ser parte de este proyecto. A continuación, se detallará las características de mayor relevancia que posee la empresa para ser parte de esta investigación

Tabla 2 Calificación de la MIPYME Referee Cía. Ltda.

Industria de la Confección Referee Cía. Ltda.		
Área	Calificación	Porcentaje %
Administrativo / 0,50	0,38	8%
Productivo / 2,00	1,93	39%
Financiero / 1,00	0,92	18%
Comercial / 1,50	1,18	24%
Total / 5,00	4,41	88%

Elaborado por: Peralta, Samaniego Fecha de elaboración: Octubre 30, 2018

Fuente: "Diagnóstico de la oferta exportable del Sector Textil en el cantón Cuenca de la provincia del Azuay."

La empresa no sólo es reconocida a nivel local, sino que a su corto periodo de funcionamiento es ya reconocida a nivel nacional. En el área administrativa, la empresa posee personal capacitado en las diferentes áreas existentes, además poseen un plan estratégico que lo desarrollan a corto y largo plazo para alcanzar sus objetivos y metas. Además, tienen un manual de procedimientos que les ayuda a obtener la mejor calidad en sus productos. Pertenecen a la Cámara de Industrias, Producción y Empleo (CIPEM) y a CAPIA. La empresa no ha incursionado en el comercio exterior y no está interesada en hacerlo en el corto plazo, pero, para el cumplimiento de sus objetivos en el largo plazo tienen presente llegar a exportar. En el área de producción, son pocos los procesos que se realizan manualmente ya que gran parte de su producción es mecanizada. Existen horarios de controles de calidad y personal capacitado para las diferentes etapas de este procedimiento. Su capacidad de producción es grande debido a que existen épocas en donde la demanda puede duplicarse. La materia prima es de alta tecnología y a su vez busca siempre nuevos diseños y tendencias de acuerdo a la rama deportiva en la que estén laborando.

Dentro del área financiera cuenta con la elaboración de un presupuesto anual para las diversas actividades que tiene esta empresa. Han establecido su punto de equilibrio y costo de producción lo que les permite llevar de manera ordenada su información en cuanto al valor unitario de cada producto. En caso de incursionar dentro del comercio exterior, su financiamiento sería totalmente interno. En cuanto al área de comercio cuentan con personal capacitado en las áreas de marketing y ventas. Cuenta con página web y manejo de redes sociales ya que son sus fuentes de publicidad. Así mismo, usan estas fuentes para realizar promociones o lanzamientos de sus nuevos productos. Poseen canales de distribución para aquellos clientes que adquieren sus productos en masa.

2.4.2.3 Kossmoran Cía. Ltda. (82%)

Esta empresa inició sus actividades en 1983, lleva 34 años en el mercado y su principal producción está enfocada en la confección de ropa deportiva y casual para hombres, mujeres y niños. Sus productos tienen gran reconocimiento a nivel local debido a la calidad que ofrecen a sus clientes. Además, posee dos locales dentro de la ciudad donde comercializan sus productos.

En la siguiente tabla se puede analizar que Kossmoran se encuentra dentro del puntaje mínimo requerido para esta investigación ya que su calificación total es de 4,12 sobre

5 lo que representa un 82%. A continuación, resaltaremos las características más importantes que posee la empresa para llegar a ese porcentaje.

Tabla 3 Calificación de la MIPYME Kossmoran Cía. Ltda.

Kossmoran Cía. Ltda.		
Área	Calificación	Porcentaje %
Administrativo / 0,50	0,28	6%
Productivo / 2,00	1,76	35%
Financiero / 1,00	0,94	19%
Comercial / 1,50	1,14	23%
Total / 5,00	4,12	82%

Elaborado por: Peralta, Samaniego Fecha de elaboración: Octubre 30, 2018

Fuente: “Diagnóstico de la oferta exportable del Sector Textil en el cantón Cuenca de la provincia del Azuay.”

Para iniciar este breve análisis es importante destacar que la empresa posee un gran prestigio en cuanto a la calidad de sus productos. Esto se ha ido forjando mediante la organización y el cumplimiento de metas que esta tiene. Kossmoran posee un organigrama empresarial pero no cuenta con manual de procedimientos lo cual dificulta controlar las operaciones internas y lo que puede alterar el producto final. Es importante recalcar que a pesar de los años que lleva en funcionamiento no posee ningún tipo de certificación. La empresa tiene claro que exportar expandiría sus ventas, sin embargo, su visión está enfocada solo en el mercado local ya que para ellos existen muchas desventajas en cuanto a su competencia proveniente principalmente de Perú y Colombia. En cuanto al área productiva es importante destacar su proceso mecanizado sin dejar de lado el proceso manual, también existen métodos de control para asegurar un producto de calidad. Actualmente tiene la capacidad de poder cubrir un mercado nacional e incluso de cumplir con pedidos al exterior, sin embargo, la empresa no tiene como objetivo hacerlo.

El área financiera de la empresa se maneja de manera ordenada, poseen personal calificado para el área de contabilidad. La empresa cuenta con un presupuesto general que ayuda a la estabilidad económica y a obtener utilidades, puesto que manejan un punto de equilibrio y metas que deben cumplir periódicamente. En el área de comercio, no cuentan con una persona responsable en el área de ventas, se manejan solo en sus dos locales y no poseen un canal de distribución óptimo de sus prendas de vestir puesto que la mayor parte de sus ventas se realizan al por menor.

2.4.2.4. Procostura Cía. Ltda. (86%)

La empresa se fundó hace 30 años, empezó como un pequeño negocio familiar y hoy en día llegan a comercializar sus productos a nivel nacional por medio de tres marcas registrada: Ungaro, PKK y Truker. En la presente tabla se puede observar que la empresa obtuvo un puntaje de 4,28 sobre 5 lo cual en porcentaje esto representa un 86% del total. La empresa califica para estar dentro de la presente investigación demostrando potencial para exportar.

Tabla 4 Calificación de la MIPYME Procostura Cía. Ltda.

Procostura Cía. Ltda.		
Área	Calificación	Porcentaje %
Administrativo / 0,50	0,32	6%
Productivo / 2,00	1,93	39%
Financiero / 1,00	0,97	19%
Comercial / 1,50	1,06	21%
Total / 5,00	4,28	86%

Elaborado por: Peralta, Samaniego Fecha de elaboración: Octubre 30, 2018

Fuente: "Diagnóstico de la oferta exportable del Sector Textil en el cantón Cuenca de la provincia del Azuay."

En el área administrativa la empresa obtuvo ese puntaje debido a que no posee un organigrama ni objetivos específicos a cumplir en el corto, mediano y largo plazo, sin embargo, es importante destacar que es una empresa organizada y con un área definida para cada empleado. La empresa en años anteriores ha realizado ventas al exterior, pero no poseían un canal de distribución por lo que sus productos llegaban a la frontera y los clientes eran quienes se encargaban de los demás procesos logísticos. La experiencia que ha dejado estas ventas al exterior no ha sido favorable, pero la empresa si está interesada en hacer un proyecto de exportación formal en el largo plazo a pesar de que reconocen las desventajas que tiene el país frente a sus competidores. El área más destacada es la productiva debido a que su materia prima es previamente seleccionada y de la mejor calidad para poder realizar productos que agraden al cliente. Además, tiene responsabilidad con el medio ambiente debido a que tiene un manejo adecuado de desperdicios. La empresa cuenta con un mercado al cual enfocarse y puntos de venta estratégicos para sus productos.

Dentro del aspecto financiero, se puede destacar que existen modificaciones constantes en el presupuesto general debido a la situación actual en la que se encuentra la empresa. No recurren a financiamiento externo ya que es conveniente para ellos no tener obligaciones con terceros y si la empresa en un futuro desearía exportar pues cuenta

con la capacidad suficiente para cumplir con las demandas del mercado internacional. En el área comercial, quien se encarga del área de ventas y mercadeo es el gerente general. Menciona que su producto no se publicita frecuentemente debido a que la mayoría de sus ventas son al por mayor. Su alcance es a nivel nacional debido a que envían productos a Guayaquil y Machala.

2.4.2.5 Productos Betoven Cía. Ltda. (87%)

Esta empresa se dedica a la elaboración de prendas de vestir y accesorios para mascotas. Tiene 23 años de funcionamiento y trayectoria. Es importante destacar que el fundador de esta empresa es una persona no vidente quien con el apoyo de su familia actualmente posee una empresa reconocida a nivel nacional.

Como se puede observar en la siguiente tabla, el puntaje total obtenido es de 4,37 que representa un porcentaje de 87% lo cual demuestra que la empresa está en plena condición de exportar ya que cumple con varias características que se detallarán a continuación.

Tabla 5 Calificación de la MIPYME Betoven Cía. Ltda.

Productos Betoven Cía. Ltda.		
Área	Calificación	Porcentaje %
Administrativo / 0,50	0,38	8%
Productivo / 2,00	1,9	38%
Financiero / 1,00	0,97	19%
Comercial / 1,50	1,12	22%
Total / 5,00	4,37	87%

Elaborado por: Peralta, Samaniego Fecha de elaboración: Octubre 30, 2018

Fuente: “Diagnóstico de la oferta exportable del Sector Textil en el cantón Cuenca de la provincia del Azuay.”

Dentro del área administrativa es clave reconocer que esta es una empresa que trabaja de manera horizontal, es decir que todas las áreas se apoyan entre sí. Poseen un organigrama donde tienen detallado el área y la actividad específica de cada trabajador y poseen un manual de procesos, sin embargo, en algunos casos este último queda sin funcionamiento ya que existen clientes con algún requerimiento distinto a los otros productos. Esta empresa tiene interés en exportar pues cree que entrar en un mercado internacional aumentaría sus ventas, no obstante, dicen que competir con los precios frente a Colombia o Perú es uno de los principales problemas. Dentro del área productiva se puede destacar que actualmente la empresa opera con el 60% de su capacidad para cubrir el mercado local, es por ello que puede cubrir un mercado

internacional. Poseen un canal de distribución amplio hacia locales comerciales y cadenas nacionales demostrando que su producto se encuentra en varias partes del país. A pesar del gran éxito de la empresa, esta no cuenta con ningún tipo de certificación para sus productos.

Financieramente esta empresa elabora su presupuesto para la realización de sus actividades anualmente, igualmente poseen una persona netamente encargada en el departamento de contabilidad ya que manejan un punto de equilibrio y metas a cumplir. Además, obtiene relación directa con la banca privada ya que realizan préstamos para pequeñas modificaciones en la estructura de la empresa y adquisición de nueva maquinaria. En el área de comercio, hay una persona encargada de realizar el posicionamiento de la marca a nivel Cuenca y cuentan con el apoyo digital, como redes sociales, pagina web y catálogos en línea para incursionar en mercados ubicados en diferentes partes del Ecuador. Igualmente cuenta con 3 sucursales en la ciudad donde a más de ofrecer productos ofrecen servicio para el cuidado de la mascota. El deseo del gerente por exportar sus productos es clave debido a que solo espera que exista un estudio y análisis concreto para poder incursionar en el comercio internacional.

2.4.2.6 Creaciones Andreali (84%)

Constituida como persona natural, esta empresa inicia sus actividades hace aproximadamente 35 años. Iniciaron confeccionando ropa de dormir y conforme paso el tiempo cambiaron su línea de producción por lo que a la fecha su actividad principal se basa en la fabricación de prendas de vestir para hombre, mujeres, niños y bebés. Actualmente, son afiliados a la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay, CAPIA.

Creaciones Andreali entra dentro de esta investigación puesto que su cumple con todas las capacidades necesarias para poder exportar. Esto se evidencia en la siguiente tabla ya que una calificación de 4,21 sobre 5,00. Es decir, el 84% del total de puntos posibles.

Tabla 6 Calificación de la MIPYME Andreali

Creaciones Andreali		
Área	Calificación	Porcentaje %
Administrativo / 0,50	0,38	8%
Productivo / 2,00	1,79	36%
Financiero / 1,00	0,97	19%
Comercial / 1,50	1,07	21%
Total / 5,00	4,21	84%

Elaborado por: Peralta, Samaniego Fecha de elaboración: Octubre 30, 2018

Fuente: “Diagnóstico de la oferta exportable del Sector Textil en el cantón Cuenca de la provincia del Azuay.”

Esta empresa es reconocida a nivel nacional debido a su larga trayectoria dentro del mercado. En el área administrativa, poseen un organigrama bien estructurado en el que existe un sistema de control y supervisión para cada una de las áreas de la misma. Además, se asigna una persona, previamente capacitada, para el control de las áreas críticas de la empresa tales como producción, ventas, administración y diseño. Uno de los objetivos de la empresa es incursionar en el mercado internacional por lo que está dispuesta a formar una asociación con otros productores. Esto como respuesta a la fuerte competencia que existe en países vecinos como Colombia y Perú. En cuanto a los aspectos productivos, la mayor parte de sus procesos son mecanizados con un mínimo de procedimientos manuales. Esta área es uno de sus puntos fuertes puesto que cuentan con personal calificado que realiza controles de calidad durante todas las fases de producción. Uno de los puntos a tomar en cuenta es que en caso de que decida exportar, tiene que invertir en infraestructura para poder satisfacer el mercado internacional y local.

Financieramente la empresa maneja un presupuesto general que se destina a las distintas actividades que realiza. Ejecuta frecuentes análisis de la información contable por lo que la toma de decisiones se le facilita. No necesita de financiamiento externo puesto que tiene la capacidad de autofinanciar sus actividades por lo que no mantiene ningún tipo de deuda. Sin embargo, en caso de internacionalizarse, está dispuesta a adquirir algún tipo de financiamiento externo. En el área comercial, se han enfocado mucho en realizar estudios de mercado junto a Pro Ecuador, para poder establecer un mercado meta en el exterior y así facilitar el proceso de internacionalización.

2.4.2.7 Frada Sport (82%)

Esta empresa familiar ha crecido con el paso del tiempo al punto que en sus 19 años de trayectoria ha logrado ganar prestigio a nivel local. Inicia sus actividades confeccionando uniformes de manera artesanal para colegios locales; con el tiempo, decide ampliar su gama de productos por lo que a la fecha ofrecen todo tipo de ropa deportiva confeccionada con tela ‘inteligente’. Constituida como compañía limitada, actualmente, es miembro de la Superintendencia de Compañías.

Frada Sport cumple con las capacidades necesarias para poder exportar por lo que pasa a formar parte de esta investigación. En este sentido, su calificación individual supera el 80% de la calificación total ya que obtiene 4,12 puntos de los 5 posibles.

Tabla 7 Calificación de la MIPYME Frada Sport

Frada Sport		
Área	Calificación	Porcentaje %
Administrativo / 0,50	0,28	6%
Productivo / 2,00	1,76	35%
Financiero / 1,00	0,94	19%
Comercial / 1,50	1,14	23%
Total / 5,00	4,12	82%

Elaborado por: Peralta, Samaniego Fecha de elaboración: Octubre 30, 2018

Fuente: “Diagnóstico de la oferta exportable del Sector Textil en el cantón Cuenca de la provincia del Azuay.”

A nivel administrativo, la empresa cuenta con un organigrama y un responsable de cada área crítica de la empresa con personal calificado para dichas funciones. Es importante mencionar que se enfocan en mayor grado en el control del área de producción puesto que para la empresa mantener una calidad continua de sus productos es esencial. A la fecha, no han realizado actividades de comercio exterior, no obstante, existe un equipo originario de Estados Unidos que compra sus uniformes en Frada Sport a través de la compra directa en sus almacenes para luego llevarlos a dicho país. Para la producción, se utilizan mayormente procesos mecanizados con constantes controles de calidad y con personal encargado de realizar el mantenimiento de la maquinaria. Para la elaboración de las prendas deportivas se utiliza materia prima importada, no obstante, la adquieren a través de intermediarios por lo que se planea importar la misma de forma directa.

En el aspecto financiero, Frada Sport cuenta con un presupuesto anual para la realización de sus actividades. Este lo obtiene a través de financiamiento externo a

través de fuentes bancarias. Dispone de información contable actualizada por lo que no presenta ningún tipo de problema con sus obligaciones tributarias. En caso de exportar, está dispuesta a obtener más fuentes de financiamiento con el fin de aumentar la producción de la empresa. Por último, a nivel comercial, la empresa está muy bien desarrollada puesto que cuenta con un responsable para el área de ventas y marketing. Actualmente cuentan con una página web y una cuenta Facebook, medio por el cual mantiene contacto con los clientes y realiza la mayor parte de la promoción de sus productos

2.4.2.8 Hermanos Martínez Sportswear Cía. Ltda. (92%)

Esta empresa se dedica a la confección y distribución de prendas deportivas especializadas para deportistas de alto rendimiento. Creada hace siete años por cuatro hermanos deportistas, hoy en día son reconocidos como la marca líder reconocida en todo el país debido a que utilizan maquinaria de la más avanzada tecnología.

Con un puntaje total de 4,6 sobre 5, Hermanos Martínez Sportswear cuenta una de las calificaciones más altas dentro del sector textil por lo que está preparada para vender sus productos en el exterior. De tal forma, esta empresa será parte de la presente investigación ya que supera con un 12% el mínimo porcentual requerido.

Tabla 8 Calificación de la MIPYME Sportswear Cía. Ltda.

Hermanos Martínez Sportswear Cía. Ltda.		
Área	Calificación	Porcentaje %
Administrativo / 0,50	0,45	9%
Productivo / 2,00	1,93	39%
Financiero / 1,00	0,89	18%
Comercial / 1,50	1,33	27%
Total / 5,00	4,6	92%

Elaborado por: Peralta, Samaniego Fecha de elaboración: Octubre 30, 2018

Fuente: “Diagnóstico de la oferta exportable del Sector Textil en el cantón Cuenca de la provincia del Azuay.”

A nivel administrativo, uno de sus objetivos primordiales es vender sus productos en mercados internacionales. Para esto, los propietarios de la empresa se enfocan en asignar un responsable a cada una de las áreas claves de la empresa tales como contabilidad, ventas, producción y diseño. Un punto a resaltar es que cada trabajador es asignado a un puesto dependiendo de sus capacidades y preparación lo que permite un alto desempeño laboral de los mismos. En el caso de exportar, cuentan con personal que domina el inglés y mantienen relación con un agente conector del tema ya que

es quien los ayuda con las importaciones. Cabe recalcar que no tienen problema de asumir todos los riesgos que esto implica. En el área de producción es en donde mejor se desarrollan ya que, como se mencionó anteriormente, implementan la tecnología más avanzada para la elaboración de sus productos. La maquinaria utilizada es de gama alta, la tecnología aplicada es la más avanzada del país, se ejecutan proyectos de mejoramiento continuo, se realizan controles de calidad, personal técnico capacitado da mantenimiento constante a la maquinaria; lo que garantiza que sus prendas sean de la mejor calidad. Una de sus mayores ventajas en caso de internacionalizarse es que a la fecha no utilizan la capacidad total de su producción por lo que si deciden hacerlo, están en la capacidad de satisfacer el mercado exterior y local.

Para poder iniciar sus actividades, la empresa obtuvo fondos a través de la Corporación Financiera Nacional (CFN). No obstante, el éxito ha sido tan rotundo que para el presente año ya esperan cancelar la totalidad de dicho préstamo. Para la realización de sus actividades, se cuenta con un presupuesto anual que se reparte de manera programada a todas las áreas. Además, esta empresa cuenta con una fuente de financiamiento externa por medio de un banco internacional ubicado en Estados Unidos. Debido a que está a punto de cancelar su deuda inicial en la CFN, Hermanos Martínez Sportswear está dispuesto a adquirir otro préstamo en caso de que se decida exportar. Por último, esta empresa maneja muy bien su imagen al punto que, a pesar de no tener actividad en un mercado exterior, son conocidos a nivel internacional por sus patrocinios a deportistas ecuatorianos de alto rendimiento. Además, manejan su publicidad a través de auspicios de eventos deportivos y han estado presentes en varias ferias nacionales. Cabe recalcar que son dieciocho deportistas de diferentes disciplinas los que han decidido trabajar con ellos.

2.4.2.9 Modas y Telas Zhiros Modtezhi Cía. Ltda. (84%)

Fundada el 22 de enero de 1991, esta empresa inició confeccionando prendas de vestir de todo tipo. No obstante, luego del año 2001, los dueños de la misma decidieron enfocarse en la producción de ropa para niños y niñas cuya edad sea superior a los seis meses e inferior a los ocho años logrando posicionar su marca en todo el Ecuador.

Debido a su gran desempeño en las diferentes áreas, especialmente la de producción, esta empresa cuenta con la calificación necesaria para ser parte de esta investigación, es así que obtiene 4,2 sobre 5 alcanzado el puntaje mínimo necesario.

Tabla 9 Calificación de la MIPYME Zhiros Modtezhi Cía. Ltda.

Modas y Telas Zhiros Modtezhi Cía. Ltda.		
Área	Calificación	Porcentaje %
Administrativo / 0,50	0,34	7%
Productivo / 2,00	1,97	39%
Financiero / 1,00	0,75	15%
Comercial / 1,5	1,14	23%
Total / 5,00	4,2	84%

Elaborado por: Peralta, Samaniego Fecha de elaboración: Octubre 30, 2018

Fuente: “Diagnóstico de la oferta exportable del Sector Textil en el cantón Cuenca de la provincia del Azuay.”

A nivel administrativo, Modas y Telas Zhiros Modtezhi cuenta con un organigrama bien desarrollado que le permite controlar cada una de las áreas de la empresa con personal responsable asignado a cada una de ellas, manteniendo así un buen rendimiento, especialmente en el área de producción. A más de esto, cuentan con manuales de procedimientos y funciones debidamente desarrollados. A pesar de que no cuentan con algún tipo de certificación, la empresa tiene la capacidad de adquirirlos puesto que cumplen de manera ‘informal’ con estándares de calidad nacionales e internacionales, lo que representa una gran ventaja en el mercado internacional a pesar de que no tienen planeado exportar. A nivel productivo, la empresa atraviesa un proceso de mejora y actualización de sus procesos por lo que la calidad de sus productos será aún mejor en un futuro. Para la elaboración de las prendas, se trabaja con un sistema de producción satélite que se refiere a trabajar con talleres externos a la fábrica principal por lo que su capacidad de producción es alta y puede incluso aumentar en caso de que decidan ampliar su mercado. Además, para mantener una calidad óptima, la empresa califica a sus proveedores según criterios previamente establecidos por la misma.

En la parte financiera, Zhiros maneja un presupuesto anual para el desarrollo de actividades de cada área. Sus fuentes de financiamiento externo son bancos nacionales, pero se prevé adquirir un préstamo con la Corporación Financiera Nacional, CFN para el desarrollo de futuros proyectos. En el área comercial existe una persona encarga del marketing y ventas. Su marca y logo están debidamente registrados. Para mantener contacto con sus clientes, manejan redes sociales y cuentan con su propia página web. Para la promoción de sus productos, la empresa se ha enfocado en el desarrollo de empaques llamativos para agregar valor a su producto final.

2.4.2.10 Modasa S.A. (92%)

Esta empresa lleva en el mercado nacional más de 23 años. Se dedica a la elaboración de uniformes empresariales y diferentes prendas de vestir para dama y caballero. Una de sus características es la excelente calidad de sus productos por lo que a la fecha distribuye sus productos a nivel nacional.

Con un puntaje que supera el 90% del total porcentual posible, esta empresa califica para la presente investigación. Modasa obtiene 4,58 sobre 5 por lo que es una de las que mejor desempeño empresarial tiene en este sector.

Tabla 10 Calificación de la MIPYME Modasa S.A.

Modasa S.A.		
Área	Calificación	Porcentaje %
Administrativo / 0,50	0,43	9%
Productivo / 2,00	1,97	39%
Financiero / 1,00	1	20%
Comercial / 1,50	1,18	24%
Total / 5,00	4,58	92%

Elaborado por: Peralta, Samaniego Fecha de elaboración: Octubre 30, 2018

Fuente: “Diagnóstico de la oferta exportable del Sector Textil en el cantón Cuenca de la provincia del Azuay.”

En el área administrativa, esta empresa se maneja muy bien al punto que poseen manuales de procedimientos y funciones, mismos que son actualizados de forma constante para mantenerse al día con cualquier cambio que pueda existir en el sector. Algo a recalcar es que a la fecha manejan un proyecto enfocado en obtener una certificación ISO por lo que es una gran ventaja en caso de que empiecen a exportar, además de que parte de que parte del personal tiene conocimientos sobre gestión en el comercio exterior. En cuanto a la producción, la mayor parte se realiza de forma mecanizada con un mínimo de procesos manuales. Realizan controles de calidad durante todo el proceso; y una vez las prendas están listas, se inspeccionan para comprobar que estas cumplan con los estándares requeridos por lo que en caso de exportar cuentan con un producto de excelente calidad.

En al área financiera alcanzan un puntaje perfecto por lo que, en caso de necesitar algún tipo de financiamiento para poder internacionalizarse, la empresa no tendría ningún problema en poder adquirirlo. Otra ventaja que presenta la empresa es que, para la realización de sus actividades, cuentan con un presupuesto anual financiado de manera interna por lo que no mantienen ningún tipo de deuda. Por último, para el

marketing y ventas, la empresa cuenta una persona dedica exclusivamente a esta actividad. Modasa cuenta con maneja cuatro marcas; estas son Herrera by Mónica, Incomodasa, Unimoda y MHF Collections. Para promocionarse se utilizan medios actuales tales como redes sociales y páginas web. Por último, la empresa cuenta con un servicio de garantías de concesión y ventas y otorgan garantía de dos años en cuanto a la confección, y de un año para la tela. Por esta y otras características la empresa está más que lista para incursionar en el mercado internacional.

2.4.2.11 Sombreros el Austro (71%)

Esta es una empresa familiar constituida como persona natural. Fue fundada hace aproximadamente 40 años por Carlos Pesantes, quien es el actual presidente de la misma. Como su nombre lo dice, su principal actividad se basa en la elaboración de sombreros de paja toquilla de forma artesanal. Para esto, la empresa cuenta con 4 trabajadores a parte del dueño y su esposa. A la fecha, forma parte de la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay, CAPIA.

A pesar de que se utilizan procesos exclusivos a la hora de tejer los sombreros, Sombreros del Austro no alcanza el puntaje mínimo para poder formar parte de las empresas seleccionadas para estudio. Sin embargo, será tomada en cuenta para el presente estudio puesto que su producto es apetecido en los mercados internacionales y tiene el deseo de exportar.

Tabla 11 Calificación de la MIPYME Sombreros el Austro

Sombreros el Austro		
Área	Calificación	Porcentaje %
Administrativo / 0,50	0,21	4%
Productivo / 2,00	1,74	35%
Financiero / 1,00	0,91	18%
Comercial / 1,50	0,71	14%
Total / 5,00	3,57	71%

Elaborado por: Peralta, Samaniego Fecha de elaboración: Octubre 30, 2018

Fuente: “Diagnóstico de la oferta exportable del Sector Textil en el cantón Cuenca de la provincia del Azuay.”

Esta empresa cuenta con gran prestigio dentro del sector productivo. Sin embargo, no es reconocida por los consumidores debido a que comercializa solo con mayoristas. No cuenta con un organigrama. Además, no existe ningún tipo de control dentro del proceso productivo. Esta empresa está interesada en exportar, pero debido a su falta de conocimiento en la materia no ha logrado concretar sus expectativas, pero el

presidente está dispuesto a asumir todos los riesgos necesarios en caso de que se concrete este objetivo. A nivel productivo, tienen la capacidad de elaborar hasta 6.000 sombreros mensuales, los mismos que son considerados de excelente calidad en el mercado local por lo que también tienen la capacidad y el potencial para ser competitivos en el mercado internacional.

En el área financiera, se asignan recursos según se vayan realizando las diferentes actividades. Tiene un préstamo pendiente que se calcula será cancelado a más tardar finales del presente año, por lo que al concluir el mismo pueden adquirir otro préstamo para poder exportar. Por último, en el área comercial, la empresa no cuenta con una persona encargada de marketing y ventas debido a que solo trabaja con intermediarios. No obstante, se han dado a conocer en el mercado debido a la gran calidad de los sombreros, al punto que ofrecen garantía por los mismos.

2.5 Evaluación y Estudio de las MIPYMES con mayor probabilidad de internacionalización.

Dentro de este análisis se pudo determinar cuáles son las empresas que presentan las condiciones óptimas para poder ser parte de esta investigación e incursionar en el comercio internacional.

Para los cantones de Ponce Enríquez y Pucará se analizaron ocho empresas de las cuales solo dos empresas entraron dentro de esta fase del proyecto.

- Asociación de trabajadores agrícolas de Shumiral ASHUMIRA
- Minera de Oro y Metales El Inca

En el cantón de Santa Isabel, lamentablemente de las cuatro empresas analizadas, ninguna de ellas cumple con los recursos o el puntaje mínimo requerido para ser parte de esta investigación por lo que en este cantón no existen empresas preparadas para ser parte de la internacionalización.

Dentro del cantón Cuenca, debido a las condiciones que este presenta, de las trece empresas analizadas, una de ellas no cuenta con el puntaje mínimo requerido para exportar por lo que no será tomada en cuenta para esta fase investigativa; y otra empresa ya realiza la exportación de su producto en diferentes partes del mundo. Por lo tanto, son once empresas que cumplen con los recursos óptimos y el puntaje establecido para participar en esta investigación.

- Areldi Jeans
- Industria de la Confección Referee Cía. Ltda.
- Kossmoran Cía. Ltda.
- Procostura Cía. Ltda.
- Productos Betoven Cía. Ltda.
- Creaciones Andreali
- Frada Sport
- Hermanos Martínez Sportswear Cía. Ltda.
- Modas y Telas Zhiros Modtezhi Cía. Ltda.
- Modasa S.A.
- Sombreros el Austro

En resumen, entre las MIPYMES de Ponce Enríquez, Pucará y las MIPYMES del sector textil de Cuenca, suman un total de trece empresas que formarán parte de este proyecto.

2.6 Selección y análisis de las Factores Críticos de Éxito de las MIPYMES

2.6.1 Definición de Factores Críticos de Éxito

Antes de seleccionar cuáles serán los Factores Críticos de Éxito (FCE) a analizar dentro del proyecto, es importante definir lo que son y la importancia que representan en esta investigación. John Rockart define los Factores Críticos de Éxito como un número limitado de áreas de una empresa que, si se desarrollan satisfactoriamente, tendrán como resultado un desempeño excepcional de la organización en el sector competitivo. Por el contrario, si las cosas no se hacen correctamente, existirán problemas dentro la compañía. (Rockart, 1979)

Otra definición más corta, pero con la misma validez es presentada por Tim Stapenhurst en su obra “The benchmarking book”. Este autor dice que los FCE son los relativamente pocos factores en los que una organización debe tener éxito para poder alcanzar sus aspiraciones. Es decir, describe aquellas áreas en las que la empresa debe desempeñarse extremadamente bien. (Stapenhurst, 2009)

Con estas dos definiciones, es evidente que la importancia de los FCE es tan grande dentro de la organización al punto que de estos depende el éxito o fracaso de la misma. En este sentido, una buena identificación y buen desempeño de los FCE tendrá como resultado un buen desempeño en el ámbito competitivo, pero por el contrario si no se

identifican los mismos y la compañía se enfoca en áreas no relevantes, la empresa dejará mucho que desear.

2.6.2 Metodología aplicada para la selección de Factores Críticos de Éxito

Para poder seleccionar los FCE, se analizarán todos los factores presentes en los modelos de calificación para empresas de EXPORTAUDIT. Estos se dividen en cuatro áreas clave de la empresa; administrativo, financiero, comercial y productivo. Todos ellos serán calificados en base a dos criterios con el fin de identificar los FCE correctos.

El primer criterio se basa en el postulado de Rockart que menciona que los FCE deben ser fijados en base al objetivo principal de la organización ya que de estos dependerá si la empresa logra o no dicha meta. (Rockart, 1979) De esta forma, los FCE seleccionados responderán al objetivo principal del presente proyecto, que es la internacionalización de las MIPYMES pertenecientes al cantón Cuenca, Santa Isabel, Pucará y Ponce Enríquez.

El segundo criterio fue establecido en base la pregunta ¿Qué debe hacer la organización correctamente para sobrevivir / triunfar? Planteada por Stapenhurst, este autor afirma que la base para identificar los FCE es poder responderla de forma correcta ya que, aunque es sencilla, no es fácil responderla ya que el éxito o fracaso de la organización dependerá de la misma. (Stapenhurst, 2009)

Por lo tanto, en base a los postulados cuyo análisis se realizó previamente, el criterio de selección final para poder determinar los FCE de las empresas analizadas será:

¿Llevar a cabo este factor de forma correcta garantiza que las empresas seleccionadas tengan éxito a la hora de internacionalizarse?

En este sentido, aquellos factores que se consideren de vital importancia para poder alcanzar dicho objetivo serán los considerados los FCE estudiados durante este proyecto. Para que dicho análisis tenga mayor validez, los FCE deben tener resultados positivos en la gestión de la empresa dando como resultado un alto desempeño a nivel local. Esto en concordancia con lo que menciona Rockart en cuanto a que para poder identificar los FCE se debe tomar en cuenta todos los aspectos positivos internos y externos. Cabe recalcar, que los aspectos externos se analizarán a la hora de llevar a cabo la investigación de campo en el país seleccionado. (Rockart, 1979)

Para determinar el grado en el que un factor es relevante a la hora de garantizar el éxito de la organización, se utilizará una escala basada en la de Likert, que es una herramienta de medición que, a través de unas cinco opciones de respuesta, permite establecer un mayor grado de especificidad en comparación a una pregunta que se puede responder con un “sí” o “no” por lo que genera mayor confiabilidad a la hora de medir opiniones, percepciones y comportamientos.

Los niveles a utilizar en el presente proyecto serán los siguientes:

- **1:** Muy en desacuerdo
- **2:** En desacuerdo
- **3:** Neutral
- **4:** De acuerdo
- **5:** Completamente de acuerdo

2.6.3 Selección de los factores del modelo EXPORTAUDIT

Para la aplicación del criterio de selección de los FCE, se utilizó un modelo de calificación en base a la escala del LIKERT en 5 diferentes mediciones; estas son: completamente en desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo y completamente en acuerdo. Aquellos factores cuya respuesta sea “de acuerdo” o “completamente en acuerdo” serán considerados como los FCE seleccionados para continuar con la investigación debido a su gran influencia en el éxito empresarial. Cabe recalcar que los factores analizados en esta fase se obtuvieron de la entrevista de ExportAudit en la cual se encuentran enlistados en cuatro diferentes departamentos de la empresa.

A continuación, se presentan todos aquellos factores críticos de éxito seleccionados luego del análisis en base a la pregunta ¿Llevar a cabo este factor de forma correcta garantiza que las empresas seleccionadas tengan éxito a la hora de internacionalizarse? Todas las respuestas correspondientes se pueden encontrar dentro de los anexos.

Tabla 12 Factores Críticos de Éxito Seleccionados

Factores Críticos de Éxito seleccionados
<ul style="list-style-type: none"> • Área Administrativa
Interés en exportar
Considerar las necesidades de los mercados de Exportación
Diferenciación de la competencia
Cumplir con sus objetivos, de acuerdo a sus indicadores de gestión
Considerar las necesidades de los mercados locales
Contar con manuales de procedimientos
Nivel de instrucción mínimo para las jefaturas en las áreas de la empresa
Contabilidad (registros – análisis)
<ul style="list-style-type: none"> • Área de Producción
Criterio técnico para la compra de materia prima
Registro en Propiedad Intelectual (patentes y registros de marca)
Formalidad de la empresa (poseer permisos, registros)
Procedimiento para el control de calidad en todos sus procesos
Poseer instalaciones adecuadas
Empaque o envase con un correcto etiquetado
Control de calidad (proveedores – producto)
Cumplir los requerimientos de manejo ambiental para su industria
Capacidad de producción en base a maquinaria y equipo
Innovación en los procesos
Innovación en el producto
<ul style="list-style-type: none"> • Área Financiera
Poseer fuentes de financiamiento externo
Capacidad para adquirir maquinaria e insumos para la mejora continua
Inversiones
Manejar costos de producción
Planificar los gastos futuros (presupuesto)
Posibilidad de ventas a crédito
<ul style="list-style-type: none"> • Área Comercial
Contar con una persona enfocada en el área de marketing y ventas
Utilizar medios para publicitar sus productos
Mercado meta claramente definido
Valor agregado inimitable a corto plazo.
Delimitar o identificar la competencia dentro de su mercado meta
Definir las estrategias de la competencia
Contar con una estrategia de ventas
Poseer una logística para la distribución de los productos
Explorar oportunidades de mercado para aumentar las ventas

Elaborado por: Peralta, Samaniego Fecha de elaboración: Noviembre 15, 2018

Fuente: “ExportAudit.”

Algo a tomar en cuenta es que la subjetividad a la hora de analizar los factores se puede presentar. Sin embargo, esto no es del todo negativo; es así que Rockart menciona que, a la hora de determinar la prioridad de los FCE, es preferible que personas no pertenecientes a los altos rangos los evalúen subjetivamente, ya que por basándose en la experiencia de otras compañías analizadas en su estudio, es posible afirmar que este tipo de evaluación subjetiva resulta de gran utilidad para los ejecutivos al mando. (Rockart, 1979)

2.5.4 Análisis de los Factores Críticos de Éxito

2.5.4.1 Área Administrativa

2.5.4.1.1 Interés en exportar

Se ha considerado como FCE a *interés en exportar* debido a que el Ing. José Lugo afirma que actualmente el entorno económico internacional es mucho más dinámico, ya que existe una gran interdependencia entre países, formación de bloques comerciales, y el surgimiento de economías emergentes que crean un ambiente competitivo y cambiante. (Benítez, 2007) Es imprescindible tener una visión universal ya que la internacionalización nace como una necesidad para incrementar la productividad nacional, crecimiento de las exportaciones, mejoramiento de la acumulación de divisas, crecimiento en el nivel de empleo, esto en términos de macroeconomía, en cambio desde una perspectiva empresarial, este FCE ayudará a que la empresa mejore su capacidad productiva, se vuelva mucho más competitiva y cree productos de valor agregado, a más de desarrollar capacidades de innovación para fortalecer sus resultados. (Fernández, Peña, & Hernandez, 2007)

2.5.4.1.2 Considerar las necesidades de los mercados de Exportación

Es de suma importancia saber a qué mercado dirigirse y cuál es la necesidad del mismo, si es que desea obtener éxito en la internacionalización de su producto. Cuando la empresa empieza a observar cuáles son sus ventajas competitivas y cuáles son los recursos que posee para poder hacerlo, asegurará gran parte de éxito, Además, hay que tener en cuenta que existe mercados nuevos que sumamente atractivos para ofertar el producto. Esto se debe realizar mediante un análisis profundo de estrategias y no tomar datos al azar. (Benítez, 2007)

2.5.4.1.3 Diferenciación de la competencia

Este FCE llega a ser importante debido a que las empresas sienten la necesidad esencial de mejorar continuamente, para ello necesita herramientas claves. Entre ellas se

encuentra la calidad y el servicio que se ofrece, las que sirven para diferenciar a las empresas ganadoras de las que no satisfacen las necesidades del cliente. Cada vez, se exige a los empresarios ser más innovadores, diferenciarse de su competencia para alcanzar el éxito internacional ya que el consumidor es el centro de la creatividad empresarial. (Pasqua, 2008)

2.5.4.1.5 Contar con manuales de procedimientos

La creación de un manual de procedimientos está relacionada directamente con la información detallada de manera ordenada, sistemática e integral donde contiene todas las instrucciones y responsabilidades de los distintos procedimientos de las operaciones que se realicen dentro de una empresa. Esto a su vez determina el nivel de conocimiento de la persona a cargo de un puesto y de esta manera también asegura la calidad del producto debido al orden y los lineamientos a seguir y cumplir. (Vergara, 2017)

2.5.4.2 Área Productiva

2.5.4.2.1 Criterio técnico para la compra de materia prima

Un criterio clave para asegurar la calidad de los productos es la adquisición de materia prima de primera. Este FCE llega a ser relevante debido que a la globalización existente ha creado clientes más estrictos a la hora de adquirir un producto. Por lo tanto, es necesario que las empresas tengan métodos de calidad con el fin de establecer la mejora continua, debido a esto las empresas exigirán a sus proveedores materiales que sean de óptima calidad para cumplir con las expectativas del cliente. (Ramírez & Barreto, 2015)

2.5.4.2.2 Propiedad Intelectual

Estos FCE llegan a ser primordiales a la hora de definir derechos de autores, y otorgar licencia y permiso a terceros para el uso o copia ya sea de la invención, o de la marca del producto. Este paso, sea tanto local como internacional lleva consigo un gran reconocimiento a nivel de producto. Hoy en día existen marcas que venden productos de gama alta que los consumidores compran antes de que estos salgan en físico. (Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual, 2018)

2.5.4.2.3 Formalidad de la empresa

Obtener estos registros y permisos permite a la empresa crea una competitividad formal y un crecimiento en referencia de aquellas que no los posean. A pesar de que son numerosos los tramites y los permisos para conseguirlos, la importancia de obtener

estos se presentan a la hora de exportar y entrar a un mercado extranjero donde exija un sin número de características que debe poseer la empresa y el producto. Es por ello que este FCE es importante para la internacionalización de la empresa. (Secretaría de Economía, 2010)

2.5.4.2.4 Instalaciones Adecuadas

La infraestructura influye directamente en la calidad de producción. Este se ve ligado directamente al rendimiento empresarial que se puede obtener mediante la implantación de prácticas y políticas prometedoras que ayudaran a la empresa a obtener mayor calidad en sus productos y satisfacción por parte de sus trabajadores. (Gonzalez, 2007)

2.5.4.2.5 Correcto envasado y empaquetado

En la diversificación del marketing existe una herramienta en la que se estudia plenamente el envase y etiquetado del producto. Este llega a ser un FCE determinante debido a que es la presentación final del producto donde el cliente se identificara a base de frases, colores y sentido estético del producto. Es importante adaptar el empaque o envase al mercado meta al que se desea llegar. Para ello se debe tener claro las diferencias entre culturas para adaptar mejor el producto ya sea idioma, creencias, hábitos, gustos y preferencias de los consumidores y normativa actualizada. (Mazzioconacci, 2017)

2.5.4.2.6 Manejo Ambiental de la industria

Actualmente el respeto por la naturaleza y la concientización por el medio ambiente ha crecido notablemente tanto para organizaciones empresariales como para los consumidores. Llevar una buena gestión ambiental dentro de la empresa conlleva numerosas ventajas como: certificaciones, reconocimientos e incluso preferencia de productos sobre aquellos que no poseen este manejo ambiental. Reducir y reutilizar los desperdicios ayudará a la empresa a disminuir costos. Este FCE es importante debido a que deben existir características para el cumplimiento interno de la empresa. (Perevochtchikova, 2013)

2.5.4.2.7 Maquinaria de alta tecnología

Este factor es esencial para poder realizar actividades en mercados internacionales al punto que la introducción de la tecnología es fundamental para mejorar la productividad e incrementar la competitividad. Por ejemplo, en una investigación

llevada a cabo a las PYMES en Medellín, se determinó que el no utilizar maquinaria con tecnología avanzada obliga a las PYMES de dicho sector a aplicar procesos manuales, por lo que la producción se da en volúmenes bajos, disminuyendo las posibilidades de competir en mercados con alta demanda. Además, esto limita la innovación en los procesos productivos lo que implica ser menos competitivos a nivel local e internacional. (Córdoba, 2015)

2.5.4.2.8 Innovación en los procesos

Permite a la empresa incorporar una mejorada o nueva tecnología de producción, o métodos nuevos o mejorados para el suministro de servicios o entrega de productos. El resultado de hacerlo bien será un aumento significativo en la calidad del producto, o la disminución de los costos de distribución o distribución. Aumentando así la competitividad de la empresa. (Instituto Vasco de Estadística, s.f.)

2.5.4.2.9 Innovación en el producto

Se caracteriza por la capacidad de una empresa de ofertar un producto mejorado con respecto a sus características básicas. Es decir, le brinda al consumidor un mayor índice de satisfacción a través de nuevas o mejoradas especificaciones técnicas, software, calidad, etc. (Instituto Vasco de Estadística, s.f.)

A nivel competitivo, estos dos factores son de vital importancia. Es así que Antonio Hidalgo menciona que la innovación se ha convertido en un factor estratégico para la empresa ya que le permite mejorar su posición competitiva ya que, su ausencia imposibilita a la empresa a crear nuevos productos y procesos. Por el contrario, toda organización que incorpore la innovación dentro de su gestión, tendrá la posibilidad de anticipar, y hasta provocar situaciones que le permitan renovar sus ventajas competitivas en el momento oportuno. (Hidalgo, 2011)

2.5.4.3 Área Financiera

2.5.4.3.1 Poseer fuentes de financiamiento Externo

El acceso a fuentes de financiamiento por parte de las MIPYMES es de vital importancia ya que le permite a este tipo de empresa contar con las capacidades económicas para aprovechar oportunidades comerciales inesperadas, o reaccionar a situaciones externas que puedan generar algún tipo de desventaja competitiva. Además, al ser empresas en crecimiento, requieren de financiamiento externo para poder cubrir sus necesidades de expansión, inversión en tecnología, maquinaria, etc.

por lo que el acceso a préstamos se convierte en un limitante o potenciador empresarial. (Orlandi, 2006)

2.5.4.4 Área Comercial

2.5.4.4.1 Contar con presupuesto para marketing y ventas

Tener un presupuesto de definido para estas actividades se ha vuelto más que una opción, una obligación para las empresas; especialmente para aquellas que dentro de sus objetivos este la internacionalización. Esto se debe a que tener el mejor producto o servicio no es suficiente para que la venta de un producto sea exitosa. Es verdad que esto facilitará el ingreso a nuevos mercados en concreto, sin embargo, se necesita de campañas de publicidad y marketing que les recuerde a los clientes porque su producto es el mejor. (Pardina, 2015) En caso de no hacerlo, la competencia tendrá el camino libre para comercializar sus productos mediante publicidad efectiva.

2.5.4.4.2 Considerar las necesidades de los mercados locales

La adaptación de un producto frente un mercado local considera necesidades y condiciones que, previo a un análisis se pueden identificar. Es importante conocer al mercado local en torno a la satisfacción del cliente. También debe existir el deseo de cubrir esas necesidades en base a la capacidad que existe en la compra y venta del producto. Conquistar un mercado local, a más de la experiencia, significativa que se tiene la capacidad para exportar. (Chavarry)

2.5.4.4.3 Identificar y delimitar la competencia

Este FCE llega a ser el más relevante de la investigación puesto que es la base de la investigación. Es importante conocer a la competencia con un análisis profundo acerca que hacen, como lo hacen, y como puede captar a sus clientes. Este pequeño estudio ayudará a la empresa a mantenerse en una mejora continua manteniendo así, la ventaja competitiva para permanecer en primer lugar en cuanto a la preferencia de los clientes. (Sevilla, 2007)

2.5.4.4.4 Logística para la distribución de los productos

La tecnología, la globalización, medios de comunicación y transporte presentan mayor flexibilidad y adaptación para mejorar la cadena de la distribución logística de los productos. Las actividades logísticas deben ser totalmente coordinadas para que se logre obtener eficiencia en cuanto al sistema productivo. Esta logística también

beneficia al cliente debido que tendrá su producto en el lugar y tiempo deseado. (Monterroso, 2016)

2.5.4.4.5 Mercado meta claramente definido

Definir un mercado meta es de vital importancia para el posicionamiento de la empresa. De la mano, con el marketing, le permite a la empresa desarrollar la publicidad correcta para poder insertarse en el mercado, y a la vez, realizar algún tipo de ajustes al producto final base a las preferencias de su mercado meta. Por lo tanto, el éxito empresarial dependerá en gran parte de la correcta definición del mismo. (50Minutos.es, 2016)

2.5.4.4.6 Producto con un claro valor agregado

Entendido como una característica o servicio extra que se le da a un producto, este factor es de vital importancia para el éxito de las MIPYMES ya que permite a las empresas ser más competitivas a nivel local o en el exterior. Un producto con un claro valor agregado genera mayor interés de compra por parte de los consumidores. Por lo tanto, es vital que un producto destinado a la exportación cumpla con esta característica debido a que la competencia a nivel internacional es tan numerosa y variada, que, si el mismo no existe, sería imposible posicionarse dentro del mercado. (Morillo, 2005)

Conclusión

Dentro del análisis expuesto se entiende que el desarrollo de las MIPYMES es clave para la economía del país. De los cantones Ponce Enríquez, Pucará, Santa Isabel y sector textil de Cuenca se obtuvo un total de 25 empresas que fueron analizadas detalladamente. Luego proceso de eliminación se determinó un total de 13 MIPYMES con capacidad de internacionalizarse. Es importante recalcar que, en la provincia del Azuay, Cuenca lidera en cuanto a número de MIPYMES con capacidad de desarrollarse en el comercio exterior.

Luego del análisis de los departamentos: productivo, comercial, administrativo y financiero del modelo de encuesta de ExportAudit, se determinaron los Factores Críticos de Éxito. Estos se usarán como base para realizar la comparación y establecimiento de brechas, puesto que responden al objetivo de este proyecto que es la internacionalización.

Capítulo 3. Entorno de las MIPYMES internacionales

Introducción

En el presente capítulo se determinará el país en el que se realizarán las entrevistas de campo. Para esto se tomará como base los principios del *benchmarking competitivo* que consiste en analizar a las empresas que se desarrollan en el mismo sector (competencia) y que presentan una performance con desempeños superiores en comparación a la compañía que realiza el estudio. (Watson, 1995) Por lo tanto, el país seleccionado será aquel que presente un desarrollo mayor al de Ecuador. Es decir, que sea más competitivo en el entorno global o presente una economía desarrollada de tal forma que las MIPYMES locales seleccionadas puedan aprender de las empresas internacionalizadas de dicho país.

En base a la teoría del benchmarking, se analizarán las MIPYMES que tengan excelentes desempeños internacionales, por lo que serían aquellas que estén ubicadas en los países con desarrollo superiores a nivel mundial tales como Estados Unidos, China, Japón, entre otros. Sin embargo, el presente proyecto perdería valor ya que, para las empresas locales seleccionadas, aplicar los Factores Críticos de Éxito obtenidos de las mismas se convertiría en un problema más que en una base para aprender, ya que las MIPYMES de estos países se desarrollan en realidades totalmente diferentes a la ecuatoriana y no se puede replicar en nuestro medio. Por lo tanto, existe un problema estructural como país más que una falta de desarrollo empresarial lo que tergiversaría el estudio ya que se tendría que hacer un análisis país, más no un análisis empresarial.

Por esta razón, se ha decidido tomar como base la teoría de Antonio Valls. Esta menciona que para que un estudio de benchmarking sea exitoso se debe analizar a la competencia que presente mayores índices de desarrollo y que se manejen en realidades similares. (VALLS, 2000) De esta manera, la información adquirida dentro de la investigación será aplicable para las empresas, siendo posible mejorar su performance ya sea a nivel local o internacional. En este sentido, las organizaciones a estudiar serán aquellas con excelentes desempeños a nivel internacional y que se desarrollen en entornos y modelos socioeconómicos similares a los de Ecuador. Es decir, las MIPYMES ubicadas en los diferentes países de Latinoamérica cuyos índices de desarrollo y competitividad sean superiores a los de Ecuador.

3.1. Metodología para la selección del modelo de desarrollo económico en el que se aplicará el Benchmarking

Para la selección del país, este estudio se basó en América Latina debido a que nos resulta un entorno natural al Ecuador, de esos 20 países que conforman, según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) será seleccionado un país a través de dos rondas de selección.

En primera instancia se eliminarán todos aquellos países cuyos indicadores macroeconómicos sean muy distantes al promedio de Ecuador. Los datos macroeconómicos a utilizar serán: Índice de Competitividad, Producto Interno Bruto por habitante (PIB per cápita), Tasa del crecimiento del PIB, Tasa de Desempleo y Tasa de Inflación; estos cuatro últimos utilizados por la Unión Europea para el análisis de sus países miembros.

En la segunda ronda, se analizarán factores microeconómicos tales como Facilidad para hacer negocios del Banco Mundial, distancia cultural, número de MIPYMES, desarrollo del sector textil en el país, influencia de las MIPYMES en dicho sector, Índice de la percepción de la corrupción. El país seleccionado será aquel que muestre mayor desarrollo en este sector a nivel MIPYMES por lo que será ideal para realizar el estudio de benchmarking.

3.1.1 Indicadores macroeconómicos para la primera ronda de selección

3.1.1.1 Índice de competitividad

Este factor macroeconómico llega a ser fundamental para esta investigación debido a que mide la capacidad de los países para a sus ciudadanos niveles de prosperidad óptimos en base a la productividad con la que estos utilizan sus recursos. En general, este índice se ha convertido en una guía para la elaboración de estrategias económicas y monitorear el progreso. (Foro Económico Mundial, 2018)

3.1.1.2 PIB per cápita

El PIB per cápita es el producto interno bruto dividido por la población a mitad de año. (Banco Mundial, 2018)

3.1.1.3 Tasa del crecimiento del PIB

Con este indicador se puede determinar la productividad y en la inversión ya que, si este indicador aumenta, las empresas producirán más bienes, existirá una mayor renta,

la tasa de empleo aumenta conjuntamente con los ingresos en los hogares. Si este llegase a disminuir se describirá como una economía en recesión. (Banco Central Europeo, 2018)

3.1.1.4 Tasa de desempleo

Es la proporción de la población activa que no cuenta con un trabajo pero que lo busca y está disponible para hacerlo. Las definiciones de población activa y desempleo difieren según el país. (Organización Internacional del Trabajo, 2018)

3.1.1.5 Tasa de inflación

La tasa de inflación es el aumento anual porcentual del nivel general de precios, esto se puede calcular mediante la comparación del precio de una cesta (de bienes) con la misma cesta del año anterior. (Banco Central Europeo, 2018)

3.1.2 Indicadores microeconómicos para la segunda ronda de selección

3.1.2.1 Facilidad para hacer negocios

Este índice mide aspectos de ámbitos regulatorios para hacer negocios. Según el ranking Doing Bussines se clasifica a las diferentes economías en un orden del 1 al 190 en el que los más cercanos a 1 representan un mejor ambiente para el desarrollo de los negocios. (Banco Mundial, 2018)

3.1.2.2 Distancia cultural

Este indicador pretende mostrar las barreras que existen en cuanto a la separación geográfica, disparidad cultural entre países, diferencias entre las características sociales, el idioma y religión, basado en el estudio del índice de Hofstede (Almodóvar, Navas, & Huerta, 2015)

3.1.2.3 Importancia de las MIPYMES en el país

Indica el número de MIPYMES existentes en el país con el fin de determinar la influencia y el desarrollo que presentan las mismas en dicho lugar. Esto se realiza para obtener información que permita facilitar la selección del país en que se realizará el presente proyecto.

La manera en la que se obtendrá este índice es el siguiente:

Del total de empresas existentes, se calculará cuantas de ellas pertenecen al sector MIPYMES permitiendo saber la influencia de este sector en la capacidad de producción del país analizado.

3.1.2.4 Desarrollo del sector textil en el país

Conocer el desarrollo textil del país es clave dentro de la investigación debido a que este permite conocer el desarrollo en el que se encuentra este sector con el fin de determinar si el país puede ser parte de la investigación, en el caso de obtener información irrelevante, el país será eliminado.

Para determinar cuan desarrollado se encuentra el sector textil de cada país, se tomará como base la información de fuentes secundarias como entidades y funcionarios del Estado con el fin de obtener datos veraces que permitan identificar si, en base al desarrollo de este sector, el país es el óptimo para llevar a cabo el estudio de benchmarking.

3.1.2.5 Importancia de las MIPYMES en el sector textil

Permite establecer la influencia de las MIPYMES en el desarrollo del sector textil con el fin de determinar si la información que se pueda obtener de estas es de valor o no para el presente estudio. En caso que existan muchas de estas organizaciones en el país, pero no sean representativas en este sector, el país será descartado.

La manera en la que se obtendrá este índice es el siguiente:

Del total de MIPYMES existentes, se calculará cuantas de ellas se desarrollan en el sector textil permitiendo conocer la influencia de las MIPYMES textiles en la producción del país analizado.

3.1.2.6 Índice de la percepción de la corrupción

La corrupción se entiende como el abuso de poder de la autoridad encargada para beneficio personal. Este mide el nivel de corrupción en el sector público, en base a las percepciones de expertos y empresarios que se mide a través de encuestas realizadas en cada país. Para esto se emplea una escala de cero a 100, en la cual cero equivale a muy corrupto y 100 a muy transparente. (Transparency International , 2018)

3.1.3 Primera ronda de eliminación

A continuación, se presentan los 20 países pertenecientes a Latinoamérica con sus respectivos índices. En el caso del ranking de competitividad, los datos fueron obtenidos del Foro Económico Mundial en su reporte del año 2018; y el resto de índices provienen de información publicada en la página oficial del Banco Mundial.

Para la respectiva eliminación, se ha decidido resaltar con rojo a los países poco compatibles para el estudio de benchmarking. Aquellos que en tres o más índices estén marcados de rojo serán los descartados debido a su gran disparidad estructural con Ecuador. Es importante mencionar que en el caso de que no se haya encontrado la información de alguno de ellos, también serán catalogados como no candidatos ya que la inexistencia de datos oficiales puede darse debido a algún tipo de irregularidad.

En el primer ranking, se marcan a los países con un índice de competitividad mucho menor al de Ecuador. Esto en base a la teoría del benchmarking que menciona que se debe estudiar específicamente a la competencia que mejor se desarrolle en el mercado. También se marcan a los países con un índice superior muy alto o inalcanzable.

En cuanto al ranking de PIB per cápita, para determinar aquellas economías que no son compatibles se ha establecido un rango de diferencia de \$4000. Es decir, en base a los \$11617,4 de Ecuador, aquellos índices que estén por debajo de \$7617,4 y por encima de \$15617,4 no serán seleccionados debido a que eso representa una gran diferencia entre las economías.

En la tasa del crecimiento del PIB, se han marcado a los países que presenten una diferencia de 1,5%. Es decir, en base al 3% que presenta Ecuador, los que estén por debajo de 1,5% o por encima del 4,5% han crecido muy poco o mucho con respecto al país por lo que no son candidatos para la investigación.

En el factor de Tasa de Desempleo, se estableció un rango predeterminado en base al puntaje que tiene Ecuador que es del 3%. Se han marcado aquellos que se encuentren 3 puntos arriba o debajo del establecido.

Respecto a la tasa de inflación se tomó como base la inflación promedio de los 5 últimos años de Ecuador, la cual es 2.4% y sirve de marco para seleccionar a los países que se encuentran en este mismo rango

Tabla 13 Primera Etapa de Eliminación (Países Latinoamericanos)

Países latinoamericanos	Índice de Competitividad	PIB per Cápita	T. Crecimiento PIB	T. Desempleo	T. de Inflación
Chile	70,3	24635	1,5	7	2,2
México	64,6	18258,1	2	3,4	6
Uruguay	62,7	20551,41	2,7	7,9	6,2
Costa Rica	62,1	17044,2	3,2	8,1	1,6
Colombia	61,6	14552	1,8	8,9	4,3
Perú	61,3	13234,1	2,5	3,6	2,8
Panamá	61	24446	5,4	4,5	0,9
Brasil	59,5	15483,5	1	13,3	3,4
Argentina	57,5	20786,7	2,9	8,5	Sin datos
República Dominicana	57,4	16029,6	4,6	5,5	3,3
Ecuador	55,8	11617,4	3	3,8	2,4
Guatemala	53,4	8150,3	2,8	2,7	4,4
Paraguay	53,4	8827,01	0,8	4,6	3,6
El Salvador	52,8	8006,1	2,3	4,5	1
Honduras	52,5	4986,2	4,8	4,5	3,9
Bolivia	51,5	7559,6	4,2	3,1	2,8
Nicaragua	51,5	5842,2	4,9	4,4	3,9
Venezuela	43,2	Sin datos	sin datos	7,7	Sin datos
Haití	36,5	1814,9	1,2	14	14,7
Cuba	Sin datos	Sin datos	sin datos	2,5	Sin datos

Elaborado por: Peralta, Samaniego
Fuente: Banco Mundial, 2018

Fecha de elaboración: Noviembre 30, 2018

Es importante mencionar que una de las razones principales por las que se ha decidido descartar a Argentina es el problema económico por el que atraviesa. Es así que según el diario British Broadcasting Corporation (BBC) este país presenta graves problemas de sostenibilidad económica debido a las malas administraciones gubernamentales lo que ha generado que el índice de inflación se eleve de forma abrumadora. (BBC, 2018) Por lo tanto, no es factible llevar a cabo un estudio de benchmarking debido a que es muy posible que las MIPYMES en dicho país atraviesen por momentos de crisis. Esto puede generar que los resultados adquiridos en este país no sean de validez para las empresas locales.

Por lo tanto, los países que califican para la segunda ronda de eliminación son los siguientes: Colombia, Perú, Panamá, Guatemala, Paraguay y El Salvador siendo eliminados Chile, México, Uruguay, Costa Rica, Brasil, Argentina, Republica dominicana, Honduras, Bolivia, Nicaragua, Venezuela, Haití y Cuba por las razones antes mencionadas.

3.1.4 Segunda ronda de eliminación

Los países seleccionados para la segunda ronda de eliminación son: Colombia, Perú, Panamá, Guatemala, Paraguay y El Salvador.

3.1.4.1 Análisis de Colombia

En cuanto a Colombia, se puede analizar que es un país fuertemente desarrollado en el apoyo de las MIPYMES puesto que posee alrededor de 2´540.953,00 y el 85% de estas se dedican al Sector Textil siendo esta información clave y fundamental para el desarrollo de esta investigación puesto que supera en número a Perú y Guatemala. (CCCA, 2018) Este país ha creado la Cámara Colombiana de la Confección y Afines quien se encarga de apoyar y asesoras a las PYMES en proceso de desarrollo y promover la industria de confecciones a nivel nacional e internacional. (CCCA, 2018) Para el año 2017 esta industria exportó alrededor de \$921 millones de dólares americanos por lo que se espera que para el 2018 esta cifra crezca considerablemente. (Becerra, 2018) Esta Industria llega a ser importante debido a que equivale al 8% del PIB y representa el 24 % total de empleados en el país. (Litman, 2017). El gobierno de este país fomenta la industria textil a través de la creación de líneas de crédito, suspensión de aranceles para las confecciones y la mitigación frente al contrabando. (Botero, 2018). Dentro de la distancia cultural entre Ecuador y Colombia se determinó que existe 2,317 grados de distancia entre estos ambos. (Farías, 2016) y en cuanto a transparencia y corrupción Colombia posee un puntaje de 37 (Transparency International, 2017) Dentro del ranking de Índice de facilidad para hacer negocio publicada por Doing Business Index, Colombia se encuentra con un indicador de 69.41 menor con 0.04 frente a Perú por lo que existe una diferencia mínima entre ellos. (Banco Mundial, 2018)

3.1.4.2 Análisis de Perú

Perú está conformado por más de 1,7 millones de MIPYMES formales de las cuales menos del 15% se dedica al área de producción. (Ministerio de la Producción de Perú, 2016) En cuanto al sector textil en este país, esta industria genera más de 500 000 plazas de trabajo y está conformado principalmente por MIPYMES cuyas características son bajos niveles de productividad y limitaciones de financiamiento por lo se encuentran seriamente afectadas debido a la gran competencia que existe dentro de este sector. (Ministerio de la Producción de Perú, 2018) Por lo tanto, tomar como modelo a seguir a las MIPYMES de este país no es lo ideal ya que no presentan en desempeño óptimo del que se pueda aprender para mejorar los resultados de las empresas locales. En el ranking de la facilidad para hacer negocios, se ubica en la casilla 58 por encima del resto de países que están siendo analizados en esta ronda de eliminación, por lo que, en este sentido, Perú sería un país óptimo para realizar el estudio en este país. (Banco Mundial, 2018) En cuanto al índice de la percepción de la corrupción, este país se encuentra en la posición número 96 junto con Panamá; superando a Ecuador en cuanto a control de la misma. (Transparency International, 2017)

3.1.4.3 Análisis de Guatemala

En cuanto a Guatemala, no existen datos actualizados de la cantidad de MIPYMES, sin embargo, para el año 2015 existían 370.000 MIPYMES; es decir, el 99,53% del total de empresas registradas. (Oficina Coordinadora Sectorial de Estadísticas de la MIPYME, 2017) El sector textil de este país es uno de los más desarrollados a nivel mundial. Es así que exportó 1540 millones de dólares en el año 2017 lo que representa el 8,8% del PIB generando más de 100 000 empleos anuales. Cabe recalcar que gran el desempeño principal lo realizan las grandes industrias que se encuentran en el país, mas no las MIPYMES (Asociación de la Industria de Vestuario y Textiles, 2017). En cuanto a la facilidad de hacer negocios, Guatemala se encuentra en la posición número 97 según el ranking mundial, por lo que supera a Ecuador que se encuentra en la casilla número 118. No obstante, hay otros posibles candidatos que ocupan mejores posiciones tales como Colombia, Perú y Panamá. (Banco Mundial, 2018) En cuanto al índice de la percepción de la corrupción, se ubica en el puesto 143 por lo que se puede afirmar que presenta mayor corrupción que el Ecuador que se ubica en el lugar 117 (Transparency International, 2017) por lo tanto, esto genera distintas realidades socio

económicas lo que califica a Guatemala como un país no ideal para realizar el estudio de benchmarking. La distancia cultural entre Ecuador y Guatemala es de 1.767 grados según el artículo Medición y Representación Gráfica de las Distancias Culturales Entre Países Latinoamericanos, (Farías, 2016) siendo uno de los más bajos lo que significa que en el caso de que ambos países decidan hacer negocios, la cultura de estos no sería un problema a la hora de llegar a un acuerdo. En general, este país sería óptimo para estudiar el sector textil. Sin embargo, no califica para este proyecto debido a que, como se mencionó anteriormente, las MIPYMES en este sector no juegan un rol importante ya que se caracterizan por abastecer el mercado local, fabricando ropa sin valor agregado mientras que las grandes industrias se encargan del mercado internacional. Además, otro de los grandes problemas que presentan estas MIPYIMES es la falta de asociación debido a que no poseen mayor apoyo por parte del sector público o privado. (Prado, 2010)

3.1.4.4 Análisis de Panamá

Panamá se encuentra en una recesión grande en cuanto al desarrollo textil, Augusto Corro quien es presidente de la Asociación Nacional de la Industria de la Confección de Ropa, afirma que, gran parte de esta recesión se dio debido a que varios empresarios empezaron a importar productos textiles de China por la conocida Zona Libre de Colón (Central America Data, 2018). Debido a esta gran problemática difícilmente se puede tomar en cuenta a Panamá para la investigación. Existe alrededor de 60,740 MIPYMES en este país siendo el 13% manufacturero y las exportaciones en el sector textil llegan los USD\$ 500 mil dólares americanos. (Romero, 2015) Se afirma también que gran causa de este declive se da debido a la migración de mano de obra panameña, falta de competitividad frente a los productos que ingresan de China y Colombia; y escaso personal capacitado para encargarse del área productiva en el sector textil. (Coro, 2016) Las MIPYMES en Panamá generen el 49% de empleos y representen el 8% del PIB, siendo la especialidad de este país la oferta de servicios. (Dopeso, 2018) En Panamá el control de la corrupción se encuentra en 37 lo que muestra que su transparencia es débil (Transparency International , 2018), mientras que en el indicador de Facilidad para hacer negocios su puntuación es de 65.27. (Doing Bussines, 2018)

3.1.4.5 Análisis de Paraguay

La situación en Paraguay es distinta, debido al escaso desarrollo que poseen en cuanto a MIPYMES no se podrá tomar en cuenta para esta investigación. (Lopez, 2015) Conforme lo anuncia la Cámara de Industrias de este país, Paraguay sólo llega a poseer alrededor de 2500 MIPYMES formalizadas. Las exportaciones en textiles de en este país alcanzan los USD\$ 57 millones de dólares, sin embargo, hay que recalcar que gran parte de esta exportación se logra a través de las grandes industrias manufactureras del país mas no de porcentaje que tienen en cuanto a MIPYMES. (Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura , 2015) Sin embargo, a pesar de su pequeño número son las que representan el 66% de la población económicamente activa y representan el 21% del PIB. (Mortgage International Corporation S.A, 2016) Este país busca fomentar la ayuda a las MIPYMES, lamentablemente, su desarrollo sigue siendo paulatino por lo cual este país no puede ser finalista de esta investigación. (Lopez, 2015) Dentro el ranking de la facilidad para hacer negocios tiene un puntaje de 59.18. (Doing Business, 2018) y en ranking de transparencia y corrupción tiene un puntaje de 29 demostrando que su nivel es bajo.

3.1.4.1 Análisis de El Salvador

El Salvador está conformado por un total de 160.797 MIPYMES de las cuales gran parte se desarrolla en el sector textil. (Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, 2016). Este sector exportó 2 552 millones de dólares en el año 2017 lo que representa el 46% del total de exportaciones de este país que generan más de 80 000 empleos. (La Cámara de la Industria Textil, Confección y Zonas Francas de El Salvador , 2017) Un estudio realizado en dicho país determino que la micro, pequeña y gran empresa salvadoreña exportadora se especializan en la fabricación de artículos textiles, prendas de vestir y la maquila, siendo esta última la principal actividad económica en El Salvador. (Banco Central de Reserva de El Salvador, 2017) Sin embargo, esto representa un problema para la investigación puesto que existe una brecha muy grande en cuanto a capacidades. Por lo que realizar un estudio de Benchmarking en dicho país no es lo ideal. Cabe recalcar que otra razón por la que se deja de lado este país es la existencia de gran número de zonas francas bien aprovechadas en las que la mayoría de MIPYMES se desarrolla, dedicándose principalmente al modelo de negocio conocido como maquilas. En este sentido, las MIPYMES seleccionadas no obtendrían beneficios en caso de que se realice un estudio

en dicho país debido ya que el modelo de negocio local es diferente. La distancia cultural que existe entre estos países es de 2,511, siendo una de las más altas (Farías, 2016). Eso significa que llevar a cabo un negocio entre ambos países sería difícil debido a las diferencias de los mismos. El Salvador, en el ranking de facilidad para hacer negocios, se encuentra en la posición número 73 lo que indica que es más fácil emprender en dicho país. (Banco Mundial, 2018) Por último, este país está ubicado solo dos posiciones arriba de Ecuador en el índice de percepción de la corrupción por lo que se puede afirmar que este problema social se da de en cantidades similares dentro de estos países. (Transparency International, 2017)

3.2 Situación y desempeño de las MIPYMES del país afín

Colombia posee un fuerte desarrollo en cuanto al apoyo a las MIPYMES. Es por ello que han creado el Sistema Nacional de Apoyo a las Micro, Pequeña y Mediana Empresa como herramienta clave para que exista asesoría, ayuda y diferentes instrumentos financieros para los empresarios. A pesar de los grandes retos que han tenido que sobrepasar las empresas en estos años, pueden acceder a financiamiento externo para cumplir sus objetivos. Existe alrededor de 2 millones de empresas y obtienen ventajas como lo establecido en la Ley de MIPYME que ofrece el gobierno. Entre estas están la facilidad a acceder créditos, adquisición de activos para inversión, programas de apoyo e innovación. (Pymes Colombia , 2017)

Además de tener cámaras de industrias y cámaras de comercio que fortalecen el desarrollo empresarial, el gobierno propone programas en los que los empresarios pueden acceder también a “Programa de Transformación Productiva”, “MIPYME digital, “PYME productiva”. Esto con el fin de alcanzar nuevos retos de innovación, mejoramiento de productividad y acceder a procesos de mentoría. (Negocios Pyme, 2018) Es claro que Colombia ha desarrollado nuevas políticas de cambio en beneficio a sus pequeñas empresas ya que son las que sostienen su economía local, y dan empleo a gran parte de la población económicamente activa.

3.3 Elaboración y aplicación de las entrevistas de campo

Para la elaboración de las entrevistas se utilizó como base los Factores Críticos de éxito seleccionados previamente con el fin de determinar si estos son o no los que permitirán a las empresas locales internacionalizarse. Esta consta de 17 preguntas de las cuales 14 se enfocan en un FCE específico, la número 15 engloba todos los FCE en modo de respuesta cruzada con el fin de comprobar si las respuestas anteriores son

válidas o no y las 2 últimas de carácter opcional. Del total, existen siete preguntas con opción de respuesta de SI/ NO, cuatro en base a los 5 niveles de la escala de Likert, cuatro de opción múltiple y dos con respuesta opcional con el fin de que el entrevistado tenga pueda agregar información relevante para la investigación en caso que no haya sido considera dentro de la entrevista.

Para la aplicación de la misma, se elaboró una base de datos de empresas del sector textil ubicadas en Colombia que realicen actividades de comercio exterior. Se contactó a las mismas vía telefónica y por correo electrónico; siendo este último el método seleccionado para el envío y recepción de las entrevistas. De todas las empresas contactadas, se obtuvo un total de 3 entrevistas validas que servirán como fuente para el establecimiento de la brecha en la performance y la elaboración del modelo “mejores prácticas” como parte del capítulo 4.

3.4 Descripción de las MIPYMES ubicadas en Colombia

A continuación, se realizará la descripción de las empresas que han respondido de manera positiva a la solicitud de colaborar en este proyecto a través de realizar la entrevista vía mail; estas son: Nexxos Studio, Denim Factory y Sentido Figurado.

3.4.1 Nexxos Studio S.A.S.

Nombre de la empresa	NEXXOS STUDIOS S.A.S
Producto	Elaboración y diseños de camisetas
Localización	a 34-79 343, Cra. 8a, Cali, Valle del Cauca, Colombia
Persona de Contacto	Ángela Moreno Mercadeo
E-mail PBX // Ext	servicioalcliente@nexxosnxs.com 572) 442 33 86 Ext. 222
Fecha de la entrevista	14 – ENERO - 2019

3.4.1.1 Perfil

Nexxos Studio S.A.S. es una empresa que inicio sus actividades en el año de 1985, siendo una pequeña empresa con la idea de dar originalidad a sus diseños. Con el paso del tiempo y dedicación, esta empresa se ha convertido en una compañía pionera en la elaboración y diseños de camisetas como producto principal y elaboración de otras prendas de vestir. Hoy en día, la empresa exporta sus productos a diferentes países de

Latinoamérica. Su éxito se basa en buscar la excelencia mediante la creatividad y la originalidad en la impresión de toda prenda que produzcan. La innovación es clave para que los clientes los prefieran constantemente puesto que ofrecen alrededor de 75 categorías en prendas de vestir y más de 300 productos a los mejores precios del mercado. La empresa está afiliada como Sociedad por Acciones Simplificada, y pertenece a la cámara Colombiana de la Confección.

3.4.1.2 Entrevista aplicada

ENTREVISTA DE EVALUACION “Internacionalización de las MIPYMES del AZUAY” Universidad del Azuay

1. Al momento de internacionalizarse, ¿la empresa contaba con un plan estratégico debidamente elaborado? Si/No

NO.....

2. ¿Considera importante tener experiencia en el mercado local antes de internacionalizarse? Si/No

SI

.....

3. ¿Considera Ud. que fue importante establecer el mercado meta a la hora de internacionalizarse?

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)
- De acuerdo

X Completamente de acuerdo

4. Considera que la diferenciación de la competencia es un elemento clave para la internacionalización de la empresa

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)
- De acuerdo

X Completamente de acuerdo

5. ¿Cuál es el nivel de importancia que la empresa proporciona a la capacitación y entrenamiento del personal (refiriéndose a capacitación en el ámbito de actualización de conocimientos y manejo de nueva tecnología o maquinaria)?

Nivel de importancia:

- Sin Importancia
- Poco importante
- Moderadamente Importante
- Importante
- Muy importante

6. ¿Marque con una x si la empresa ya cumplía con los siguientes factores a la hora de incursionar en un mercado internacional?

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

Otros factores:

7. ¿La empresa realiza controles de calidad de sus productos? Si/No

SI

8. ¿Considera Ud. importante realizar un registro de proveedores para mantener la calidad de materia prima?

- Sin Importancia
- Poco importante
- Moderadamente Importante
- Importante

Muy Importante

9. En que se basa su diferenciación

Diferenciación en producto

- Diferenciación en procesos

10. ¿La empresa cumple con normativas del manejo ambiental? Si/No En caso de que la respuesta sea positiva, considera Ud., que esto tiene influencia en la decisión de compra de los consumidores

SI

11. ¿La empresa cuenta con una planificación detallada de sus gastos para el siguiente año? Si/No

SI

12. ¿El dinero adquirido en préstamos o utilidades se invierte en? Señale las opciones correspondientes.

- Publicidad – Marketing
- Industrialización
- Capacitaciones al personal
- Innovación
- Infraestructura

Otras opciones:

13. ¿Cuál es el método de distribución logística de su producto? Señale las opciones correspondientes.

- Directo
- Detallista
- Distribuidor
- Bróker

Observaciones:

14. ¿Existe publicidad de sus productos en el mercado internacional? Si/No

NO

15. Marque con una x de acuerdo a su criterio los siguientes Factores según lo que Ud. considera importante a la hora de incursionar en el mercado internacional.

Factores Críticos de Éxito seleccionados	SI	NO
Considerar las necesidades de los mercados de Exportación	X	
Cumplir con los objetivos, de acuerdo a sus indicadores de gestión	X	
Considerar las necesidades de los mercados locales	X	
Contar con manuales de procedimientos		X
Nivel de instrucción mínimo para las jefaturas en las áreas de la empresa	X	
Criterio técnico para la compra de materia prima	X	
Patentar Productos	X	
Registrar Marca	X	
Poseer permisos, registros	X	
Procedimiento para el control de calidad en todos sus procesos	X	
Poseer instalaciones adecuadas (Infraestructura)	X	
Empaque o envase con un correcto etiquetado	X	

Llevar un registro de calificación de los proveedores	X	
Cumplir los requerimientos de manejo ambiental para su industria	X	
Nivel tecnológico avanzado de su maquinaria	X	
Innovación en los procesos	X	
Innovación en el producto	X	
Poseer fuentes de financiamiento externo		X
Invertir con el objetivo de innovar	X	
Planificar los gastos futuros	X	
Presupuesto definido para las Actividades de Marketing y Ventas	X	
Producto con un claro valor agregado	X	
Logística para la distribución de los productos	X	
Explorar oportunidades de mercado para aumentar las ventas	X	

16. En caso de que no se haya mencionado anteriormente. ¿Qué otros factores Ud. considera importante para incursionar en el mercado internacional?

17. Aceptamos sus sugerencias, comentarios y observaciones.

3.4.2 Denim Factory S.A

Nombre de la empresa	DENIM FACTORY S.A
Producto	Ropa casual damas, caballeros, niños
Localización	Cali Colombia
Persona de Contacto	Alfredo Córdova
E-mail	alfredocordoba@ci-denim.com
Fecha de la entrevista	14 – enero - 2019

3.4.2.1 Perfil

Esta empresa se dedica a la producción y distribución de prendas de vestir casuales para damas, caballeros y niños. La compañía tiene consigo más de 20 años de experiencia y profesionalismo que se encuentra reflejado en su servicio personalizado, procesos productivos y calidad de producto final. A nivel local e internacional, se dedica a la distribución de ropa colombiana de alta gama con los mejores estándares

para satisfacer las necesidades del cliente. Se encuentran fuertemente comprometidos con la comunidad puesto que fomentan el desarrollo integral del personal de su empresa y promueven prácticas ambientales en su entorno. El proceso de sus prendas se realizan desde el lavado y teñido de telas hasta la elaboración del producto final, se especializan en el servicio al cliente personalizado. Además, cumple con las certificaciones correspondientes como el cumplimiento de la ley de salud ocupacional y seguridad en el trabajo y la ley ambiental para el tratamiento, desecho y depósito de residuos.

3.4.2.1 Entrevista aplicada

ENTREVISTA DE EVALUACION
“Internacionalización de las MIPYMES del AZUAY”
Universidad del Azuay

1. Al momento de internacionalizarse, la empresa contaba con un plan estratégico debidamente elaborado. Si/No

SI.....

2. ¿Considera importante tener experiencia en el mercado local antes de internacionalizarse? Si/No

SI.....

3. ¿Considera Ud. que fue importante establecer el mercado meta a la hora de internacionalizarse?

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo X**

4. Considera que la diferenciación de la competencia es un elemento clave para la internacionalización de la empresa.

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo X**

5. ¿Cuál es el nivel de importancia que la empresa proporciona a la capacitación y entrenamiento del personal (refiriéndose a capacitación en el ámbito de actualización de conocimientos y manejo de nueva tecnología o maquinaria)?

Nivel de importancia:

- Sin Importancia
- Poco importante
- Moderadamente Importante
- Importante X**
- Muy Importante

6. ¿Marque con una x si la empresa ya cumplía con los siguientes factores a la hora de incursionar en un mercado internacional?

- Patente de productos
- Registro de marca
- Permisos de funcionamiento X**
- Registro de la empresa X**

Otros factores: **CUMPLIR CON TODOS LAS LEYES**

7. ¿La empresa realiza controles de calidad de sus productos? Si/No
SI

8. ¿Considera Ud. importante realizar un registro de proveedores para mantener la calidad de materia prima?

- Sin Importancia
- Poco importante
- Moderadamente Importante
- Importante X**
- Muy Importante

9. En que se basa su diferenciación

- Diferenciación en producto X**
- Diferenciación en procesos X**

10. ¿La empresa cumple con normativas del manejo ambiental? Si/No En caso de que la respuesta sea positiva, considera Ud., que esto tiene influencia en la decisión de compra de los consumidores.

SI... LOS CLIENTES DEL EXTERIOR (Y DEL INTERIOR) SE CUIDAN EN NO SER INCLUIDOS EN ESCANDALOS NI EN DEMANDAS

11. ¿La empresa cuenta con una planificación detallada de sus gastos para el siguiente año? Si/No

SI

12. ¿El dinero adquirido en préstamos o utilidades se invierte en? Señale las opciones correspondientes

- Publicidad – Marketing
- Industrialización X**
- Capacitaciones al personal X**
- Innovación X**
- Infraestructura X**

Otras opciones:

13. ¿Cuál es el método de distribución logística de su producto? Señale las opciones correspondientes.

- Directo X**
- Detallista
- Distribuidor
- Bróker X**

14. ¿Existe publicidad de sus productos en el mercado internacional? Si/No

NO

15. Marque con una x de acuerdo a su criterio los siguientes Factores según lo que Ud. considera importante a la hora de incursionar en el mercado internacional.

Factores Críticos de Éxito seleccionados	SI	NO
Considerar las necesidades de los mercados de Exportación	X	
Cumplir con los objetivos, de acuerdo a sus indicadores de gestión	X	
Considerar las necesidades de los mercados locales	X	
Contar con manuales de procedimientos		X
Nivel de instrucción mínimo para las jefaturas en las áreas de la empresa	X	
Criterio técnico para la compra de materia prima	X	
Patentar Productos		X
Registrar Marca		X
Poseer permisos, registros	X	
Procedimiento para el control de calidad en todos sus procesos	X	
Poseer instalaciones adecuadas (Infraestructura)	X	
Empaque o envase con un correcto etiquetado	X	

Llevar un registro de calificación de los proveedores		X
Cumplir los requerimientos de manejo ambiental para su industria	X	
Nivel tecnológico avanzado de su maquinaria	X	
Innovación en los procesos	X	
Innovación en el producto	X	
Poseer fuentes de financiamiento externo	X	
Invertir con el objetivo de innovar	X	
Planificar los gastos futuros	X	
Presupuesto definido para las Actividades de Marketing y Ventas		X
Producto con un claro valor agregado	X	
Logística para la distribución de los productos	X	
Explorar oportunidades de mercado para aumentar las ventas	X	

16. En caso de que no se haya mencionado anteriormente. ¿Qué otros factores Ud. considera importante para incursionar en el mercado internacional?

17. Aceptamos sus sugerencias, comentarios y observaciones.

En nuestro caso una vez que se tiene la experiencia, el producto con valor agregado, buscamos representantes en el exterior con experiencia en el negocio, que conociera el mercado de su país, así entramos a Francia, Italia y USA. En cada uno hay su agente que lleva muchos años en el sector y conoce el mercado y los clientes.

3.4.3 Sentido Figurado S.A.S.

Nombre de la empresa	SENTIDO FIGURADO S.A.S.
Producto	Diseños Exclusivos
Localización	Itagui Antioquia
Persona de Contacto	Juan Camilo Ríos Romero
E-mail	camilorios@sfigurado.com.co
Fecha de la entrevista	16 – enero - 2019

3.4.3.1 Perfil

Inicio como un sueño de un pequeño emprendedor de 17 años en el año 2007. Juan Camilo Ríos actualmente es uno de los 3 fundadores de Sentido Figurado, quien se dedica a la elaboración de prendas de vestir exclusivas. Mediante esta empresa, se

comercializa productos de alta gama, y colecciones de vanguardia. Las prendas de Camilo, han sido galardonadas en los premios Cromos de la Moda a mejor Diseñador y sus colecciones ganaron el premio International Fashion Designer Award. Su distribución comercial llega a ciudades de México, Estados Unidos y Panamá.

3.4.3.2 Entrevista aplicada

ENTREVISTA DE EVALUACION “Internacionalización de las MIPYMES del AZUAY” Universidad del Azuay

1. Al momento de internacionalizarse, la empresa contaba con un plan estratégico debidamente elaborado. Si/No

NO, en realidad la internacionalización llego de una manera más casual.

2. ¿Considera importante tener experiencia en el mercado local antes de internacionalizarse? Si/No

SI

3. ¿Considera Ud. que fue importante establecer el mercado meta a la hora de internacionalizarse?

- X Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

4. Considera que la diferenciación de la competencia es un elemento clave para la internacionalización de la empresa.

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- X Neutral (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

5. ¿Cuál es el nivel de importancia que la empresa proporciona a la capacitación y entrenamiento del personal (refiriéndose a capacitación en el ámbito de actualización de conocimientos y manejo de nueva tecnología o maquinaria)?

Nivel de importancia:

- Sin Importancia
- Poco importante
- Moderadamente Importante
- Importante
- X Muy Importante**

6. ¿Marque con una x si la empresa ya cumplía con los siguientes factores a la hora de incursionar en un mercado internacional?

- Patente de productos
- X Registro de marca**
- X Permisos de funcionamiento**
- X Registro de la empresa**

Otros factores: Documentos legales para las exportaciones.

7. ¿La empresa realiza controles de calidad de sus productos? Si/No

SI

8. ¿Considera Ud. importante realizar un registro de proveedores para mantener la calidad de materia prima?

- Sin Importancia
- Poco importante
- Moderadamente Importante
- Importante
- Muy Importante**

9. En que se basa su diferenciación

- Diferenciación en producto**
- Diferenciación en procesos

10. ¿La empresa cumple con normativas del manejo ambiental? Si/No En caso de que la respuesta sea positiva, considera Ud., que esto tiene influencia en la decisión de compra de los consumidores

Si cumple, pero no es importante para los compradores.

11. ¿La empresa cuenta con una planificación detalla de sus gastos para el siguiente año? Si/No

SI

12. ¿El dinero adquirido en préstamos o utilidades se invierte en? Señale las opciones correspondientes

- Publicidad – Marketing
- X Industrialización**
- Capacitaciones al personal
- X Innovación**
- X Infraestructura**

Otras opciones: MATERIAS PRIMAS – DESARROLLOS DE NUEVOS PRODUCTOS

13. ¿Cuál es el método de distribución logística de su producto? Señale las opciones correspondientes.

- X Directo**
- X Detallista**
- Distribuidor
- Bróker

Observaciones: TIENDAS ESPECIALIZADAS

14. ¿Existe publicidad de sus productos en el mercado internacional? Si/No

NO, SOLO REDES SOCIALES.

15. Marque con una x de acuerdo a su criterio los siguientes Factores según lo que Ud. considera importante a la hora de incursionar en el mercado internacional.

Factores Críticos de Éxito seleccionados	SI	NO
Considerar las necesidades de los mercados de Exportación	X	
Cumplir con los objetivos, de acuerdo a sus indicadores de gestión	X	
Considerar las necesidades de los mercados locales	X	
Contar con manuales de procedimientos	X	
Nivel de instrucción mínimo para las jefaturas en las áreas de la empresa	X	
Criterio técnico para la compra de materia prima	X	
Patentar Productos		X
Registrar Marca	X	
Poseer permisos, registros	X	
Procedimiento para el control de calidad en todos sus procesos	X	

Poseer instalaciones adecuadas (Infraestructura)	X	
Empaque o envase con un correcto etiquetado	X	
Llevar un registro de calificación de los proveedores	X	
Cumplir los requerimientos de manejo ambiental para su industria	X	
Nivel tecnológico avanzado de su maquinaria	X	
Innovación en los procesos	X	
Innovación en el producto	X	
Poseer fuentes de financiamiento externo		X
Invertir con el objetivo de innovar		X
Planificar los gastos futuros	X	
Presupuesto definido para las Actividades de Marketing y Ventas	X	
Producto con un claro valor agregado	X	
Logística para la distribución de los productos	X	
Explorar oportunidades de mercado para aumentar las ventas	X	

16. En caso de que no se haya mencionado anteriormente. ¿Qué otros factores Ud. considera importante para incursionar en el mercado internacional?

- CAPACITACION SOBRE LOS PROCESOS DE EXPORTACIÓN Y CONOCIMIENTO DE LOS REQUISITOS EN EL MERCADO META.
- RELACIONES PÚBLICAS ADECUADAS CON LAS PERSONAS DEL PAIS META, ACCESO A LAS REVISTAS, BLOGUERS, INFLUENCIADORES EN REDES SOCIALES.
- TENER PRODUCTOS CON ORIGEN PARA REDUCCIÓN DE ARANCELES, ESTO ES MUY IMPORTANTE PARA EL COMPRADOR.

17. Aceptamos sus sugerencias, comentarios y observaciones.

18.

3.5 Determinación de los Factores Críticos de Éxito en base a las entrevistas.

Debido a que las preguntas fueron elaboradas en base a los factores críticos de éxito seleccionados en el capítulo 2, solo aquellas que presenten una respuesta positiva del total de empresas entrevistadas marcando una tendencia servirán como fuente para determinar los FCE que llevaron a las MIPYMES de Colombia a internacionalizarse. A continuación, se presentan las preguntas con sus respectivas respuestas y análisis.

1. ¿Al momento de internacionalizarse, la empresa contaba con un plan estratégico debidamente elaborado? Si/No

Respuesta	Sí/No
Nexxos Studio	No
Denim Factory	Sí
Sentido Figurado	No

En vista de que solo una de las tres empresas entrevistadas respondió positivamente, se ha determinado que el factor “Plan estratégico debidamente elaborado” no fue un FCE para las empresas colombianas.

2. ¿Considera importante tener experiencia en el mercado local antes de internacionalizarse?

Respuesta	Sí/NO
Nexxos Studio	Sí
Denim Factory	Sí
Sentido Figurado	Sí

En vista de que las tres empresas entrevistadas respondieron positivamente, se ha determinado que el factor “Experiencia en el mercado local” fue un FCE para las empresas colombianas.

3. ¿Considera Ud. que fue importante establecer el mercado meta a la hora de internacionalizarse?

Respuesta	C. desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	Acuerdo	C. en acuerdo
Nexxos Studio					X
Denim Factory					X
Sentido Figurado	X				

En vista de que la respuesta de dos de las tres empresas muestran una total aceptación al factor “Establecer un mercado meta”, el mismo ha sido considerado como FCE para la investigación.

4. ¿Considera que la diferenciación de la competencia es un elemento clave para la internacionalización de la empresa?

Respuesta	C. desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	Acuerdo	C. en acuerdo
Nexxos Studio					X
Denim Factory					X
Sentido Figurado			X		

En vista de que dos de las tres empresas presentan una respuesta positiva, y la tercera no muestra ningún tipo de oposición, el factor “Diferenciación de la competencia” será considerado como FCE dentro del proyecto.

5. ¿Cuál es el nivel de importancia que la empresa proporciona a la capacitación y entrenamiento del personal? (Refiriéndose a capacitación en el ámbito de actualización de conocimientos y manejo de nueva tecnología o maquinaria)

Respuesta	Sin importancia	Poco importante	Moderadamente importante	Importante	Muy importante
Nexxos Studio			X		
Denim Factory				X	
Sentido Figurado					X

Debido a que las tres empresas afirman que el factor “Capacitación y entrenamiento del personal” es importante en diferentes grados, el mismo será considerado como FCE para la investigación.

6. Marque con una X si la empresa ya cumplía con los siguientes factores a la hora de incursionar en un mercado internacional.

Respuesta	Patente producto	Registro marca	Permiso funcionamiento	Registro empresa
Nexxos Studio	X	X	X	X
Denim Factory			X	X
Sentido Figurado		X	X	X

En este caso, los factores “Permiso de funcionamiento” y “Registro de marca” serán considerados como FCE debido a la respuesta positiva del total de empresas.

7. ¿La empresa realiza controles de calidad de sus productos? Sí/No

Respuesta	Sí/NO
Nexxos Studio	Sí
Denim Factory	Sí
Sentido Figurado	Sí

Debido a que las tres empresas entrevistadas respondieron positivamente, se ha determinado que el factor “Controles de calidad de los productos” fue un FCE para las empresas colombianas.

8. ¿Considera Ud. importante realizar un registro de proveedores para mantener la calidad de materia prima?

Respuesta	Sin importancia	Poco importante	Moderadamente importante	Importante	Muy importante
Nexxos Studio					X
Denim Factory				X	
Sentido Figurado					X

El factor “Registro de proveedores” será considerado como FCE en esta investigación debido a que el total de las empresas respondieron positivamente.

9. ¿En que se basa su diferenciación?

Respuesta	D. en producto	D. en procesos
Nexxos Studio	X	
Denim Factory	X	X
Sentido Figurado	X	

En este caso, solo el factor “Diferenciación en producto” será considerado como FCE dentro de la investigación.

10. ¿La empresa cumple con normativas de manejo ambiental? Sí/No

Respuesta	Sí/NO
Nexxos Studio	Sí
Denim Factory	Sí
Sentido Figurado	Sí

En vista de que las tres empresas entrevistadas respondieron positivamente, se ha determinado que el factor “Cumplir normativas de manejo ambiental” es un FCE para internacionalización de las empresas.

11. ¿La empresa cuenta con una planificación detallada de sus gastos para el siguiente año? Sí/No

Respuesta	Sí/NO
Nexxos Studio	Sí
Denim Factory	Sí
Sentido Figurado	Sí

Al igual que en la pregunta anterior, todas respondieron Sí por lo que el factor “Planificación detallada de los gastos para el año siguiente” será considerado como un FCE en este proyecto

12. ¿El dinero adquirido en préstamos o utilidades se invierte en? Señale las opciones correspondientes

Respuesta	Publicidad Marketing	Industrialización	Capacitación	Innovación	Infraestructura
Nexxos Studio	X	X	X	X	
Denim Factory		X	X	X	X
Sentido Figurado		X		X	X

Al analizar las respuestas, los factores “Invertir en industrialización” e “Invertir en innovación” serán considerados como FCE dentro del proyecto.

13. ¿Cuál es el método de distribución logística de su producto? Señale las opciones correspondientes.

Respuesta	Directo	Detallista	Distribuidor	Bróker
Nexxos Studio	X			
Denim Factory	X			X
Sentido Figurado	X	X		

En este caso, solo el factor “Distribución logística directa” será considerado como FCE para la investigación.

14. ¿Existe publicidad de sus productos de sus productos en el mercado internacional? Sí/No

Respuesta	SÍ/NO
Nexxos Studio	No
Denim Factory	No
Sentido Figurado	No

Por la total negativa a esta respuesta, el factor “Publicidad en el mercado internacional” no será considerado como FCE para la investigación.

La pregunta 15 no se ha utilizado como medio para obtener FCE de las empresas colombianas puesto que su fin solo fue el de corroborar la veracidad de las preguntas anteriores. La pregunta 16 y 17 servirán para la redacción de las recomendaciones al final del capítulo 4.

Por lo tanto, luego de analizar las 14 preguntas específicas, se obtuvieron los siguientes Factores Críticos de Éxito de las MIPYMES ubicadas en Colombia.

1. Experiencia en el mercado local
2. Diferenciación de la competencia
3. Capacitación y entrenamiento del personal
4. Permiso de funcionamiento
5. Registro de marca
6. Controles de calidad de los productos
7. Registro de proveedores
8. Diferenciación en producto
9. Cumplir normativas de manejo ambiental
10. Planificación detallada de los gastos para el año siguiente
11. Invertir en industrialización
12. Invertir en innovación
13. Distribución logística directa
14. Establecer mercado meta

Conclusiones

Según los datos obtenidos durante la investigación a los distintos países de Latinoamérica, se determinó que el país más desarrollado en el sector textil es El Salvador; sin embargo, debido a que este país presenta un grado de desarrollo muy avanzado por las maquilas, no fue seleccionado para la aplicación de las entrevistas ya que la brecha existente representaría un problema para el proyecto debido a la falta de capacidades de las MIPYMES locales. Por lo tanto, los países finalistas fueron Perú, Guatemala y Colombia, siendo este último el seleccionado para la investigación de campo en base al alto grado de internacionalización que presentan las MIPYMES de este sector y a su modelo de desarrollo similar al de Ecuador.

Para la elaboración de las entrevistas, se tomó como base un total de 40 posibles Factores Críticos de Éxito dando como resultado un total de 17 preguntas. Una vez puesto en marcha la aplicación de las entrevistas a las empresas colombianas, se obtuvo la respuesta de tres MIPYMES que sirvieron para establecer un total de trece Factores Críticos de Éxito que servirán para la posterior elaboración del modelo “Mejores Prácticas”

4. Comparación de las características de las MIPYMES locales con las internacionales

Introducción

En el presente capítulo se compararán los Factores Críticos de Éxito locales con los de las empresas colombianas con el fin de establecer las semejanzas y diferencias entre ambos grupos lo que permitirá determinar la brecha existente entre las MIPYMES internacionales y locales, la misma que servirá como base para la elaboración del modelo denominado Mejores Prácticas cuya finalidad es facilitar la internacionalización de las MIPYMES locales.

Este capítulo responde a la tercera etapa del proceso del benchmarking denominada Análisis de los Datos Sobre las Brechas y los Facilitadores de Performance cuya finalidad es identificar aquellas características o Factores Críticos de Éxito de las empresas colombianas para determinar cuáles son adaptables al ambiente local. Para esto se organizarán y analizarán la naturaleza de los FCE para poder establecer la adaptabilidad de los mismos con la finalidad de eliminar la brecha existente en la performance de las empresas locales e internacionales. (Rockart, 1979)

La brecha se entiende como aquella diferencia que existe entre la performance de las empresas líderes en el mercado con aquella que esté realizando el estudio de benchmarking. En caso de que no existan diferencias claras se puede hablar de una paridad en la performance por lo que no será necesario el estudio. (Rockart, 1979) Para este proyecto, la brecha se definirá como aquellas características clave para la internacionalización con las que las MIPYMES internacionales ya cumplen y que servirán a las empresas locales como base para poder incursionar en el mercado internacional a través de la adaptación de las mismas en el modelo llamado “Mejores Prácticas” y que será aplicado en la siguiente fase del proyecto.

4.1 Análisis de los Factores Críticos de Éxito entre las MIPYMES locales e internacionales.

A continuación se realizará un análisis de los diferentes Factores Críticos de Éxito tanto locales como de las empresas internacionales con el fin de determinar los FCE similares, descartar aquellos que no han sido importantes para la internacionalización de las MIPYMES entrevistadas, y lo más importante, establecer la brecha existente

entre estos dos grupos para poder elaborar un modelo de “Mejores Prácticas” que facilite la internacionalización de las empresas ubicadas en la provincia del Azuay.

Para el respectivo análisis, se elaboró un cuadro que consta de las empresas locales seleccionadas y los Factores Críticos de Éxito de las MIPYMES colombianas. En caso de que la empresa cumpla con dicho factor se ha marcado con la palabra Si y se ha resaltado de verde el cuadro respectivo; y en el caso de que no cumpla se usa el color rojo y la palabra No. Para establecer la brecha, se ha decidido tomar como base la tendencia en relación al cumplimiento de dichos Factores dentro de las empresas locales. Si la mayoría de empresas ya ha desarrollado el FCE, se establecerá como semejanza; y en el caso contrario, se definirá como brecha. En el caso de que no haya una tendencia bien marcada, se tomará en cuenta la relevancia de dicho FCE, y en caso de que sea vital para la internacionalización se establecerá como brecha permitiendo desarrollar el mismo de manera más detallada en el modelo “Mejores Prácticas”.

A continuación, se presenta el respectivo cuadro.

Tabla 14: Análisis de los FCE de Colombia en base a las MIPYMES locales

¿La empresa cumple con el Factor Crítico de Éxito?													
Factores Críticos de Éxito MIPYMES Colombia	ASHUMIRA	El Inca	Areldy Jeans	Referee	Kossmoran	Procostura	Betoven	Andreali	Frada	Hermanos Martínez	Zhiros	Modasa	Sombrereros del Austro
Experiencia en el mercado local	No	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Diferenciación de la competencia	No	No	Si	Si	No	No	Si	No	No	Si	No	Si	Si
Capacitación y entrenamiento del personal	No	No	Si	Si	No	No	No	Si	Si	Si	Si	Si	No
Permiso de funcionamiento	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Registro de marca	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Controles de calidad de los productos	Si	No	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	No
Registro de proveedores	Si	No	Si	Si	No	Si	Si	No	Si	Si	No	No	No
Diferenciación en producto	Si	No	Si	Si	No	No	Si	No	No	Si	No	Si	Si
Cumplir normativas de manejo ambiental	No	Si	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	No	No
Planificación detallada de los gastos para el año siguiente	No	No	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No
Invertir en industrialización	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	No
Invertir en innovación	No	No	No	No	No	No	No	No	No	Si	No	No	No
Distribución logística directa	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
Establecer mercado meta	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No

Elaborado por: Peralta, Samaniego Fecha de elaboración: Enero 2019

Fuente: MIPYMES colombianas y ecuatorianas

4.2 Semejanzas

En base a lo mencionado anteriormente y luego del análisis correspondiente, se han determinado como semejanzas en la performance de las empresas los siguientes Factores Críticos de Éxito.

- **Experiencia en el mercado local:** En este caso, solo dos de las trece empresas analizadas aún no han desarrollado este factor dentro su empresa, por lo que se ha decidido establecer como semejanza entre ambos grupos.
- **Permiso de funcionamiento:** en base a que todas las empresas analizadas cumplen con los respectivos permisos, es claro que este factor establece otra semejanza entre las MIPYMES locales y colombianas.
- **Registro de marca:** Solo una de las empresas locales no cumple con este factor, por lo que se puede encontrar una tendencia de cumplimiento del mismo dando como resultado un alto grado de similitud entre ambos grupos.
- **Control de calidad de los productos:** En este caso, diez de las trece empresas cumplen con dicho factor por lo que se puede observar una tendencia positiva por lo que la similitud entre los dos grupos de MIPYMES es clara.
- **Planificación detallada de los gastos para el año siguiente:** Al analizar las distintas empresas locales, se determinó que diez de las trece empresas manejaban un presupuesto anual para sus distintas actividades por lo que se ha decidido manejar este factor como una semejanza con las MIPYMES de Colombia.
- **Invertir en industrialización:** En cuanto a la industrialización, once del total de empresas cuenta con las instalaciones necesarias para poder producir de manera óptima en caso de internacionalización por lo que este factor se consideró como semejanza con las empresas colombianas.

4.3 Establecimiento de la brecha existente

Para el establecimiento de la brecha entre los dos grupos de empresas analizados, se utilizó como base a aquellos factores que no son cumplidos por la mayoría de MIPYMES del Azuay. Es decir, si la tendencia es negativa en el sector, el FCE será considerado como brecha.

- **Diferenciación de la competencia:** En este caso, solo seis de las trece empresas se han enfocado en generar una diferenciación en producto por lo que

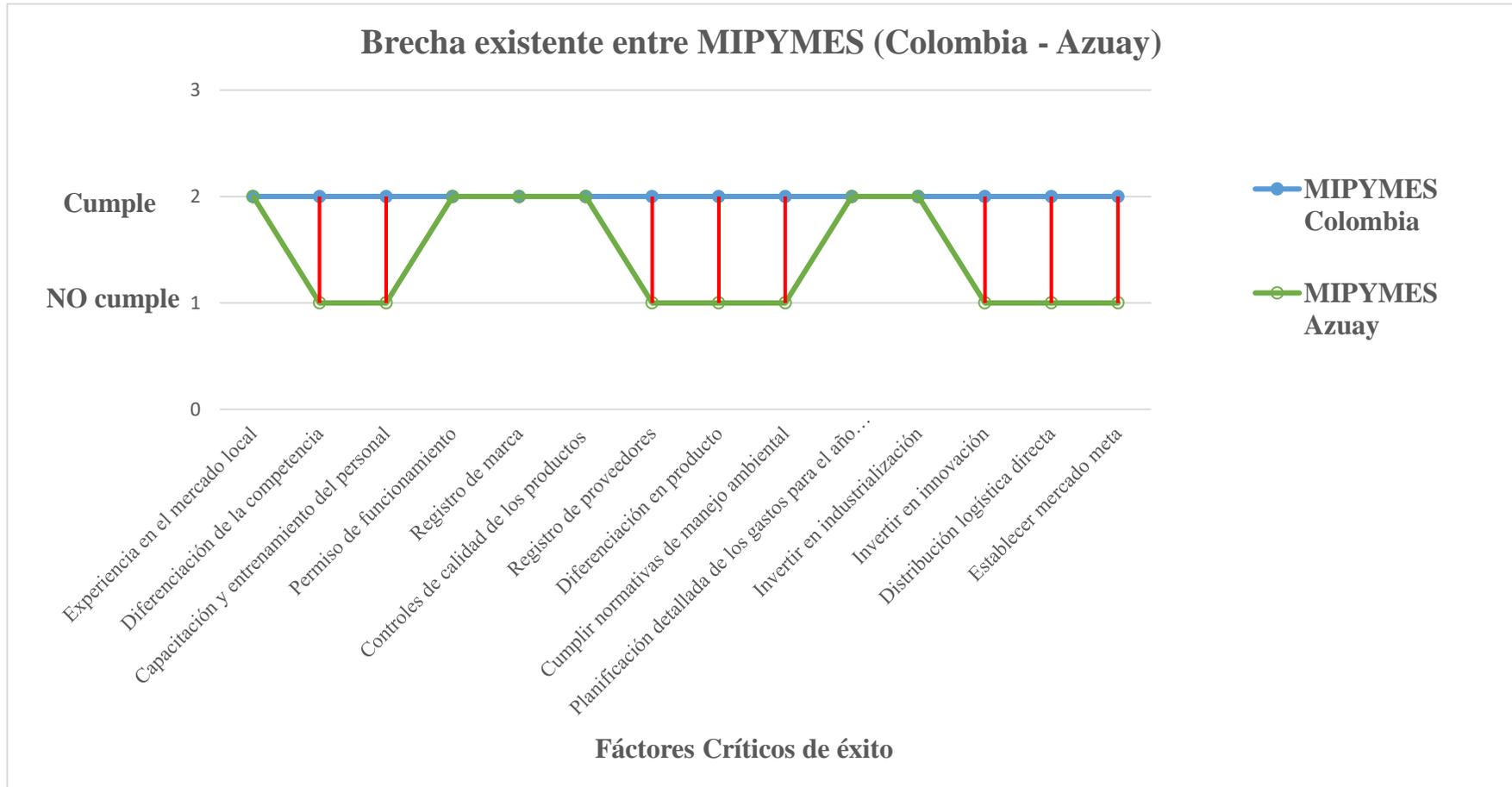
se puede afirmar que existe una gran diferencia entre las performances de ambos grupos generando una clara brecha.

- **Capacitación y entrenamiento del personal:** Las empresas colombianas han marcado este factor como clave para crecer empresarialmente, sin embargo, seis de las empresas locales no lo desarrollan internamente por lo que esto genera otra brecha entre las MIPYMES locales y colombianas.
- **Registro de proveedores:** Clave para un producto de calidad y por consiguiente la preferencia de los consumidores en el exterior, por lo que las empresas colombianas afirman que es esencial llevar a cabo un registro en caso de internacionalización. Sin embargo, casi la mitad de MIPYMES locales no cumple con este factor por lo que se ha decidido establecer el mismo como una brecha dentro del proyecto para que las empresas que decidan incursionar en un mercado internacional tomen en cuenta este factor como parte de las exigencias básicas.
- **Diferenciación en producto:** Muy ligado al factor anterior, es importante que las empresas busquen esta diferenciación para poder insertar su producto en un nuevo mercado. No obstante, solo siete de las trece empresas analizadas han trabajado en este factor por lo la brecha entre ambos grupos de MIPYMES es evidente.
- **Cumplir normativas de manejo ambiental:** Las empresas colombianas afirman que este factor no influye en la decisión de compra de los consumidores, sin embargo, es solicitado por los importadores por lo que cumplir con este factor es esencial. A pesar de ello, once de las empresas analizadas no cumplen con estas normativas por lo que existe una clara brecha entre ambos grupos.
- **Invertir en innovación:** A pesar su importancia para poder generar interés en los consumidores tanto locales como del exterior, solo una empresa ecuatoriana ha generado innovación por lo que la brecha entre las MIPYMES locales y colombianas es evidente.
- **Distribución logística directa:** Ninguna de las empresas analizadas cumple con este factor puesto que este se desarrolla a la hora de exportar. En este sentido, la distribución logística directa se desarrollará una vez que la empresa empiece con los procesos de internacionalización.

4.3.1 Ilustración de la brecha existente

Para que la brecha pueda ser analizada de mejor forma, a continuación, se presenta un gráfico en el que se detallan los Factores Críticos de Éxito con las respectivas líneas de tendencia de las MIPYMES de Colombia y del Azuay. En el mismo se utiliza el número 1 como referencia a que las empresas locales no cumplen con dicho factor y el número 2 que significa que estas ya desarrollan este FCE.

Ilustración 2 Brecha existente entre MIPYMES (Colombia - Azuay)



Elaborado por: Peralta, Samaniego

Fecha de elaboración: Enero, 2018

4.4 Modelo de las “Mejores Prácticas” para la internacionalización de las MIPYMES azuayas.

Para un mejor desarrollo del modelo a seguir por las empresas que decidan incursionar en el mercado internacional, los siete Factores Críticos de Éxito que conforman la brecha existente entre las MIPYMES locales y colombianas, se ha decidido agrupar los mismos según el departamento empresarial al que pertenezcan; es decir, de acuerdo a su naturaleza conformaran el departamento administrativo, productivo, comercial o financiero.

A continuación, se presentan los FCE en el respectivo departamento al que serán destinados:

Departamento Administrativo:

- Capacitación y entrenamiento del personal

Departamento Productivo:

- Registro de proveedores
- Diferenciación de la competencia
 - Diferenciación en producto
- Cumplir normativas de manejo ambiental

Departamento Comercial:

- Distribución logística directa
- Establecimiento del mercado meta

Departamento Financiero:

- Invertir en innovación

4.4.1 Desarrollo del Modelo de “Mejores Prácticas” para internacionalización

4.4.1.1 Departamento administrativo

4.4.1.1.1 Capacitación y entrenamiento personal

La capacitación y entrenamiento personal se entiende como la actividad realizada por una empresa manera planeada y con el fin de generar un cambio o desarrollo en los conocimientos habilidades y actitudes de los trabajadores. Esta facilitara el desarrollo

empresarial y el cumplimiento de los objetivos y metas previamente planteadas. Por tal motivo, es importante que la capacitación se de en base a las necesidades de la empresa ya que la misma brindará de un personal capacitado y desarrollado debidamente para el desempeño de sus funciones. (Aguilar, 2004) En este caso, las MIPYMES, basándose en su objetivo principal de exportar, deben enfocarse en capacitar a sus distintos trabajadores en temas relacionados a la internacionalización independientemente del departamento al que pertenezcan.

A continuación, se presentan los pasos más importantes para lograr una capacitación y entrenamiento del personal eficaz y eficiente:

- 1. Detecta las necesidades de la empresa:** la persona a cargo debe analizar cuál es el objetivo de la empresa. En base a esto y mediante la observación y evaluación del personal debe determinar cuáles son sus capacidades y conocimientos sobre el tema en relación. Esto permitirá conocer las necesidades de capacitación del personal.
- 2. Clasificar y jerarquizar las necesidades de capacitación:** una vez que la persona a cargo conozca las necesidades de capacitación, debe organizarlas en base a las más urgentes e importantes para el desarrollo de su empresa para determinar cuáles serán los temas en los que se entrenará al personal.
- 3. Establecer objetivos y estrategia a seguir:** En este punto se debe examinar las diferentes opciones de capacitación que existan en el mercado con el fin de establecer costos, tiempo de ejecución y personal seleccionado para el entrenamiento.
- 4. Elaborar o adquirir un programa óptimo:** se debe elaborar o adquirir programa que más se ajuste a las necesidades de capacitación que le permita al personal mejorar la productividad tanto personal como empresarial.
- 5. Evaluar los resultados:** Para finalizar se debe dar un seguimiento al personal que está siendo capacitado antes, durante y después de ejecutarlo. (Castillo, 2012)

4.4.1.2 Departamento Productivo

4.4.1.2.1 Registro de proveedores

Relacionado con la competitividad de la empresa, este consiste en el control realizado por las empresas a las personas naturales o jurídicas que doten de materia prima o

suministros a la misma. Es de vital importancia para la compañía debido a que la calidad del producto final dependerá en gran medida de los proveedores puesto que ellos dotarán la materia prima para la elaboración de los mismos. A más de esto, debido al constante desarrollo de una cultura empresarial global, la correcta gestión de proveedores se ha convertido en una base fundamental para generar rentabilidad, eficiencia operativa y una logística integral dentro de la empresa. (Cámara de Comercio de Medellín, s.f.)

A continuación, se presenta los aspectos más importantes para realizar un registro de proveedores óptimo:

Análisis previo: lo importante en este punto es conocer detalladamente las necesidades de la empresa en cuanto a materia prima o suministros con el fin de determinar las condiciones en que estas serán cubiertas.

Preparación: se debe investigar el mercado en el que se maneja la empresa a nivel de proveedores para poder conocer y preseleccionar posibles proveedores.

Ejecutar: Ahora la persona encargada de las compras dentro de la empresa debe realizar un análisis y comparación de los ofertantes, negociar con cada uno de ellos y seleccionar el proveedor que mejor responda a las necesidades de la empresa.

Seguimiento: una vez se hayan realizado las primeras entregas, se debe realizar un control de las entregas tanto cualitativo como cuantitativo en base a la calidad del producto recibido y en caso de que haya disconformidad con alguno de ellos, devolverlo. (Cámara de Comercio de Medellín, s.f.)

En caso de que la empresa ya cuente con proveedores, lo que debe realizar es el seguimiento de los mismos y buscar otros posibles distribuidores para determinar si es factible continuar trabajando con los mismos; o en el caso contrario, contratar nuevos ofertantes.

4.4.1.2.2 Diferenciación de la competencia

Debido a que las empresas locales aun no tienen presencia en los mercados internacionales, es de vital importante contar con una característica diferenciadora para poder llamar la atención de sus potenciales consumidores por encima de la

competencia. Existen varios métodos para ser más competitivo; en este caso es importante enfocarse en la diferenciación por producto puesto que ha sido seleccionado como FCE por las MIPYMES colombianas.

4.4.1.2.3 Diferenciación en producto: en este punto es importante que los clientes perciban el producto como único, diferente o superior en comparación a los de la competencia con el fin de generar una percepción de alto valor. A continuación, se presentarán varias ideas que pueden ser utilizadas por las MIPYMES del Azuay para crear esta percepción en los posibles consumidores. Es importante mencionar que no existe un modelo o pasos a seguir específicos que creen una diferenciación en el producto.

1. Primero se debe tener claro que se vende y a quien.
2. Analizar el mercado meta al que se planea exportar con el fin de conocer gustos y preferencias que permitan agregar o quitar características al producto final.
3. Investigar la competencia dentro del mercado meta con el fin de conocer ventajas de desventajas del producto de la empresa.
4. Generar diferenciación en base a las ventajas percibidas del producto. (Antonio Aragón Sánchez, 2005)

En base a estos cuatro pasos, la persona encargada junto con un equipo pre-seleccionado debe analizar su producto para determinar si se diferencia de la competencia con el fin exportar su producto con las actuales características, o en el caso contrario, enfocarse en crear una diferenciación. A continuación, se presentan ciertos factores que pueden contribuir a la diferenciación por encima de la competencia.

1. Diseño: de vital importancia dentro del sector textil. Mientras mayor sea la calidad del diseño, mayor será su diferenciación.
2. Calidad: es importante trabajar de la mano con el departamento de producción y de compras para poder garantizar que la calidad sea la mejor posible.
3. Variedad: Permite a la empresa llegar a mayor número de consumidores ya que el cliente tiene más opciones de compra.
4. Precio: Es importante mencionar que un precio bajo no siempre significa competitividad. En este sentido, es importante determinar el precio de venta en base al mercado meta. (Ibídem)

Es importante mencionar que un ambiente propicio para la innovación es esencial. Esto se refiere a que la empresa debe ser un lugar en el que las personas que vayan a contribuir con este factor puedan reunirse. Ahí debe existir total libertad para expresar las ideas sin ningún tipo de análisis en cuanto a la factibilidad, costo, tiempo, etc. que se puede necesitar para llevar a cabo las ideas o sugerencias que se planteen. Es decir, se debe crear un ambiente en el que las ideas fluyan libremente.

4.4.1.2.4 Cumplir normativas de manejo ambiental

Este factor es importante debido a la dualidad entre humano y naturaleza, es por ello que, actualmente, son los consumidores quienes exigen productos que protejan el medio ambiente en el transcurso de su elaboración. (Giraldo, 2015) Además, existen varias políticas ambientales en cada país que se debe cumplir con obligatoriedad para que el producto pueda ingresar. La buena gestión ambiental de la empresa trae consigo varios beneficios como:

Una clara mejora en la imagen de proveedores y clientes

Lo verde vende, hoy en día los consumidores son los que exige estos productos

Evitar sanciones, ahorrar en recursos. Evitar riesgos ambientales y una calidad total sobre la producción.

En Ecuador existe el Sistema Único de Información Ambiental SUIA quien entrega un certificado cuando la empresa cumple las normas de regularización y control ambiental. A Nivel internacional, existen las normas ISO 14000 quienes cubren aspectos ambientales estandarizados, puesto que este apoya al sector público y privado a proteger al medio ambiente. (AENOR, 2015)

Pasos para lograr la norma ISO 14000

1. La empresa debe voluntariamente estar dispuesta a obtener la certificación para cumplir objetivos y alcanzar metas.
2. Estimar en cuanto tiempo llevará a cabo el cambio de los aspectos más urgentes de su empresa.
3. Formación y capacitación al personal en cuanto a la normativa, para que cumplan las tareas de acuerdo a sus funciones.
4. Deben existir documentos donde se describan los objetivos y los aspectos más importantes para que exista una parte teórica fundamenta.

5. Poner en marcha el sistema donde se cumplan las exigencias de las normas.
6. Antes de la auditoria por parte de los especialistas, hay que realizar una auditoria interna para evaluar el desarrollo y funcionamiento de la norma aplicada.
7. Realizar la auditoria por parte de los especialistas.
8. Al cumplir todos los aspectos de la normativa y aprobados por la auditoria externa, se obtiene la certificación y a su vez se procede a un seguimiento regular para mantener y comprobar el buen estado de sistema

4.4.1.3 Departamento Comercial

4.4.1.3.1 Distribución logística directa

En el ámbito internacional la distribución y elección de los puntos de venta de los productos de la empresa son un factor esencial para el desarrollo del mismo. Esto con el fin de crecer y extender las capacidades empresariales en futuro. La distribución directa es aquella donde el propio fabricante se encarga de hacer llegar su producto al distribuidor final con el fin de evitar una extensa cadena de distribuidores. Este lleva consigo el beneficio de tener un acercamiento clave hacia su cliente, y podrá adaptarse de manera versátil a las necesidades de este. Otro punto a favor es la efectividad que existe en la entrega de los productos determinando una mejor calidad en el servicio al cliente. (Centro de Comercio Internacional , 2014)

Es importante recalcar algunos aspectos claves al momento de realizar la distribución logística directa.

1. Se debe identificar y conocer el territorio al que se desea exportar. Es importante tener en cuenta un mercado donde la competencia no pueda abastecerlo.
2. Se deben definir cuáles son los productos que saldrán al mercado y que tipo de restricciones legales existen para que estos ingresen al país.
3. Tomar en cuenta los aranceles y analizar el costo-precio con el que entra el producto al país.
4. Conseguir un agente o representante en el país al que se va a exportar los productos.
5. Adaptar el contrato del agente donde se pueda explicar las exclusividades, comisiones y todo lo referente en el ámbito legal de ambas partes.

6. Tener metas de venta en el mercado exterior, buscar nuevos mercados en caso de ser necesario.

4.4.1.3.2 Establecimiento del mercado meta

También conocido como mercado objetivo o target, este se define como el grupo de consumidores al que se planea ofertar o vender los productos de una empresa en base a las características tanto de los posibles clientes como del producto final. Una forma eficaz de determinar el mercado meta es a través de la segmentación tomando en cuenta cuatro características básicas en las que se puede dividir una población. Estas son: ubicación geográfica, sexo, edades y nivel socioeconómico. (Kotler, 2002)

En base a los antes mencionado, se ha creado un proceso de 5 pasos que le facilitarán a las empresas locales establecer su mercado meta o target.

- El primer paso para determinar el mercado meta es conocer las características del producto que se desea ofertar en el mercado internacional tales como calidad, precio, tamaño, etc.
- El segundo paso se basa en la ubicación geográfica. Se debe realizar un análisis de los posibles países en los que puede tener aceptación dicho producto en base a las características del producto previamente establecidas.
- El tercer paso, es determinar para personas de que sexo fue creado el producto. Puede ser solo para hombre o mujer o para los dos grupos.
- El cuarto paso consiste en establecer la edad de sus posibles consumidores en base a las características o gustos similares que se comparten en base los grupos de edad.
- Por último, se debe determinar el nivel socioeconómico. Aquí es muy importante conocer el precio final del producto ya que de ello dependerá el target del mercado y le permitirá a la empresa saber si una persona tiene o no la capacidad de adquirir dicho producto. (Ibídem)

4.4.1.4 Departamento Financiero

4.4.1.4.1 Invertir en innovación

La innovación es una fuente esencial de competitividad. Invertir en esto le permitirá a la empresa llegar a nuevos consumidores y mantener el interés por los actuales. Para

que este factor tenga éxito es importante aclarar que no todo lo nuevo puede ser considerado como innovador, sino que tiene que crear valor para el consumidor para ser considerado como tal. En este sentido, quienes definen si existe innovación son los clientes en el momento que aceptan y pagan el precio de una nueva propuesta de valor. (Arboniés, 2009)

Debido a la alta competencia en los mercados globales, invertir en innovación se ha convertido en un elemento clave para la internacionalización. La razón es que minimiza los riesgos ya que le permite a la empresa ser competitiva y diferenciarse a través de productos innovadores que generen interés y deseo de compra en los consumidores finales.

Es importante aclarar que destinar fondos a adquirir las mejores tecnologías no significa invertir en innovación necesariamente. (Ibídem) Por el contrario, este proceso es complejo por lo que requiere la participación de la mayor cantidad de personal para garantizar el éxito del mismo. A continuación, se presenta un modelo a seguir.

1. La persona a cargo debe tomar la decisión de invertir en innovación y destinar un fondo específico para esta actividad.
2. El departamento de marketing se encargará de detectar y analizar nuevas oportunidades.
3. Este departamento debe realizar un estudio de mercado y enviar una propuesta de desarrollo de oportunidad al departamento o personal encargado de la innovación.
4. En este punto, se recomienda que las personas al mando realicen un Modelo de Embudo para la innovación. Este consta de tres pasos que se detallarán a continuación.
 - a. Desarrollo de ideas: junto al equipo de trabajo se debe realizar una lluvia de ideas que respondan a las necesidades del proyecto.
 - b. Se deben filtrar las ideas para seleccionar aquella que la idea que presente mayor probabilidad de éxito.
 - c. Desarrollar la idea y crear un prototipo final.
5. Una vez se haya desarrollado el prototipo, este se debe enviar al departamento productivo para su fabricación.
6. Finalizado el producto, se recomienda evaluarlo en base a los parámetros de control de calidad de la empresa.

7. Cuando haya cumplido con todos estos parámetros, el producto final debe ser puesto en el mercado para la posterior evaluación del cliente. (Ibídem)

Conclusión

Luego de analizar los diferentes Factores Críticos de Éxito de las empresas locales y de Colombia, fue posible determinar que las MIPYMES locales ya cumplen con aproximadamente el 50% de los FCE para la internacionalización por lo que la brecha existente entre estos dos grupos puede verse superada con la dedicación y aplicación del modelo “Mejores Prácticas”. En este sentido, se puede evidenciar que las empresas que han calificado para este proyecto se han enfocado en cumplir las necesidades locales dejando de lado todos aquellos factores necesarios para la internacionalización. Por esta razón, es posible afirmar que en caso de que las dichas empresas decidan internacionalizarse, será cuestión de tiempo y de ganar experiencia para poder eliminar la brecha existente.

CONCLUSIONES GENERALES

Es notorio el crecimiento y el desarrollo del comercio exterior que se ha dado a lo largo de la historia. Hoy en día practicar e incursionar el comercio exterior no es una opción, sino una prioridad de cada país. Se entiende que gran parte de este movimiento económico que realizan las empresas ayudan a mantener la balanza comercial positiva del país, sin embargo, son las MIPYMES las que mantienen a gran porcentaje de la población económicamente activa. Es por ello que al haber analizado la importancia de las teorías del comercio exterior y tomando en cuenta la teoría de internacionalización, se concluye que incursionar en el comercio exterior es clave y fundamental para el desarrollo de las empresas y del país.

Entendido esto, se determinó que la realidad actual de los cantones Ponce Enríquez, Pucará, Santa Isabel y el sector textil de Cuenca, existe una oferta exportable en el más del 50% de las empresas analizadas. Siendo empresas que cuentan con productos y marcas que tienen el potencial de ser parte de un mercado internacional. Las calificaciones obtenidas por parte de las empresas, demuestran su buen funcionamiento especialmente en el área productiva, debido a que cumplen varios factores importantes que influyen de manera positiva en la calidad del producto final. Dentro del análisis también se pudo observar que son pocas las empresas del cantón Ponce Enríquez y Pucará que pueden llegar a internacionalizarse. El problema surge en el cantón Santa Isabel debido a que no existen empresas con capacidad de internacionalizarse lo que demuestra la falta de desarrollo y apoyo empresarial para estos cantones.

Mediante los análisis macro y microeconómicos se determinó que Colombia es el país que presenta mayor similitud con Ecuador en cuanto al modelo de desarrollo económico. En este proceso se estableció los Factores Críticos de Éxito de pequeñas y medianas empresas que ayudaron a conocer cuáles son las estrategias colombianas para incursionar en el comercio exterior. Además, se pudo investigar que Colombia es un país que apoya fuertemente a la MYPYMES otorgándoles varias oportunidades de negocio para su pleno desarrollo local e internacional.

Finalmente, las brechas ecuatorianas con Colombia no son extensas debido a que se comprobó que las empresas de Ecuador poseen más del 50% de los Factores Críticos de Éxito para internacionalizarse. Los factores que aún no se han incorporado a la

gestión son aquellos que se relacionan íntimamente con el comercio exterior por lo que una vez que las MIPYMES del Azuay decidan exportar sus productos podrán eliminar la brecha existente con las empresas de Colombia. Por esta razón se evidencia que la posibilidad de incursionar en un mercado global es alta

RECOMENDACIONES

En el Ecuador, debe existir mayor protección, ayuda y desarrollo para las MIPYMES como lo ha hecho Colombia, es por ello que se debería trabajar en políticas claves para que las empresas puedan crecer de manera local y a su vez llegar a tener como objetivo a largo plazo la internacionalización de la empresa.

Se debe considerar que los cantones alejados de la capital de cada provincia sufren faltantes importantes para su internacionalización e incluso para su desarrollo local, es por ello que en cada zona debería existir la capacitación y cursos, para todos los dueños de MIPYMES, puesto que existe un bajo desarrollo local en estas.

Debe existir promoción y publicidad por parte del gobierno en cuanto al apoyo a estos empresarios para que ellos puedan obtener mayor beneficio de la ayuda que existe a las MIPYMES ya que al mismo tiempo se beneficia a los empleados y el país.

Trabajar conjuntamente con empresas internacionales para entender como estas pudieron internacionalizarse, y a su vez aplicar esa estrategia entorno a la realidad ecuatoriana.

Realizar análisis de Factores Críticos de Éxito de manera constante y continúa debido a que estos son cambiantes en el tiempo.

Se deben asignar recursos por parte del sector público y privado para la investigación y desarrollo de nuevo procesos de producción y nuevos productos, a través del desarrollo de centros de investigación que promuevan la innovación y el cambio de matriz productiva, no solo en productos finales sino también en materias primas.

Se debería crear y concientizar a muchos de estos dueños de pymes sobre la importancia que tiene su empresa con relación al desarrollo del país para que empiecen a desarrollar dentro de sus empresas políticas de calidad para una mejora en sus productos y procesos.

Bibliografía

- AENOR. (2015). *Certificación Iso 1400*. Obtenido de http://www.aenorecuador.com/media/5554/iso_14001_aenor_ecuador.pdf
- Aguilar, A. S. (2004). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México: Editorial Limusa.
- Alan David Maccormack, L. J. (1997). La nueva estrategia de ubicación de las fábricas en el mercado mundial. *Harvard Deusto Bussiness Review* , 86-97.
- Almodóvar, P., Navas, J. E., & Huerta, P. (26 de 08 de 2015). *Horizontes Empresariales*. Obtenido de <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/HHEE/article/view/2046>
- Antonio Aragón Sánchez, A. R. (2005). Factores Asociados con el Éxito Competitivo de las Pyme Industriales en España. *UNIVERSIA Business Review UNIVERSIA*, 36-49.
- Arboniés, Á. L. (2009). *La disciplina de la Innovación: Rutinas Creativas*. Buenos Aires: Diaz de Santos.
- Asociación de la Industria de Vestuario y Textiles. (2017). *Asociación de la Industria de Vestuario y Textiles*. Obtenido de Asociación de la Industria de Vestuario y Textiles: <http://vestex.com.gt/>
- Bajo, O. (1991). *Teorías del Comercio Internacional*. Barcelona: Antoni Bosch.
- Banco Central de Reserva de El Salvador. (2017). Caracterización del sector exportador según tamaño de empresa. El Salvador. Obtenido de <https://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/990198708.pdf>
- Banco Central Europeo. (2018). Obtenido de <https://www.ecb.europa.eu/ecb/educational/hicp/html/index.es.html>
- Banco Mundial. (2018). *Banco Mundial*. Obtenido de Banco Mundial: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.KD.ZG?view=chart>

- Banco Mundial. (2018). *Banco Mundial*. Obtenido de Banco Mundial: <http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf>
- Banco Mundial. (2018). *Doing Business*. Obtenido de Doing Business: <http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf>
- Becerra, L. L. (18 de junio de 2018). *Procolombia*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/economia/exportaciones-del-sistema-moda-colombiano-mueven-us921-millones-en-107-paises-2739089>
- Benítez, J. E. (2007). El proceso de internacionalización de las empresas en el mundo competitivo y globalizado actual. *Contribuciones a la Economía*.
- Benjamin M. Oviatt, P. P. (1994). Toward a Theory of International New ventures. *Journal of International Business Studies*, 45-64.
- Botero, C. E. (junio de 2018). La república.
- C. Shrader, M. O.-C. (2000). How New Ventures Exploit Trade-Offs Among International Risk Factors: Lessons for the Accelerated Internationalization of the 21st Century. *Academy of Management Journal*, 1127-1247.
- Cámara de Comercio de Medellín. (s.f.). *Cámara de Comercio de Medellín*. Obtenido de Cámara de Comercio de Medellín: <http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Buenaspracticasespresariales/BibliotecaProducci%C3%B3nyOperaciones/Laimportanciaenlagestiondeproveedores.aspx>
- Castillo, R. d. (2012). *Desarrollo del Capital Humano en las Organizaciones*. México: Editorial Red Tercer Milenio.
- CCCA. (2018). *Camra de Colombia de la Confección y Afines*. Obtenido de <http://www.ccca.com.co/con-un-panorama-positivo-para-la-industria-textil-y-de-la-confeccion-finaliza-createx-2018>
- CCIAP. (2015). *Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura*. Obtenido de Datos Económicos.

- Ceballos, L. (11 de Abril de 2012). *Comercio y Aduanas*. Obtenido de Comercio y Aduanas:
<http://www.comercioyaduanas.com.mx/comercioexterior/comercioexterioryaduanas/que-es-comercio-exterior/>
- Central America Data. (2018). *Informacion de negocios* . Obtenido de [https://www.centralamericadata.com/es/search?q1=content_es_le:%22Asociacion%20Nacional+de+la+Industria+de+la+Confeccion%20de+Ropa+Panama%20A1%29%22](https://www.centralamericadata.com/es/search?q1=content_es_le:%22Asociacion%20Nacional+de+la+Industria+de+la+Confeccion+de+Ropa+Panama%20A1%29%22)
- Centro de Comercio Internacional . (abril de 2014). *Representacion del Comercio Exterior*. Obtenido de www.intracen.org
- Chavarry, W. R. (s.f.). *Negocios Internacionales: Un Reto de la Competencia* . *Atlantic International University*, 20.
- Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa. (2016). *Políticas Públicas de Apoyo a la MYPE en El Salvador*. El Salvador. Obtenido de <https://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/271084351.pdf>
- ConnectAmericas. (s.f.). *ConnectAmericas*. Obtenido de [ConnectAmericas: https://connectamericas.com/es/content/estados-unidos-un-mercado-tentador-para-exportar-alimentos](https://connectamericas.com/es/content/estados-unidos-un-mercado-tentador-para-exportar-alimentos)
- Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB). (2009). *Norma Internacional*. Londres.
- Coro, A. (octubre de 2016). *Industria Textil en Panamá, Víctima de la falta de mano de obra*. Panamá, Panamá.
- D. Deo Sharma, A. B. (2003). The internationalization process of Born Globals: a network view. *International Business Review*, 739-753.
- Diario El Exportador. (2017). *Los intermediarios en los canales de distribución internacional*. *Diario El Exportador*.
- Doposo, M. C. (junio de 2018). *MIPYMES panameñas* . *El Capital*.
- Fanjul, E. (2017). *ACE Cooperacion y Proyectos*. Obtenido de [http://www.iberglobal.com/files/2017/que_es_internacionalizacion\(1\).pdf](http://www.iberglobal.com/files/2017/que_es_internacionalizacion(1).pdf)

- Farías, P. (2016). Medición y Representación Gráfica de las Distancias Culturales Entre Países Latinoamericanos. *Convergencia Revista de Ciencias Sociales*.
- Fernández, M., Peña, I., & Hernández, F. (2007). Factores determinantes del éxito exportador. El papel de la estrategia exportadora en las empresas de economía social. *FEDRA*, 14.
- Gestion.org. (s.f.). *Gestion.org*. Obtenido de Gestion.org: <https://www.gestion.org/sobre-el-comercio-exterior/>
- Giler, A. A. (s.f.). *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Ecuador: <http://puceae.puce.edu.ec/efi/index.php/economia-internacional/12-teoria-clasica/214-inicios-del-comercio-internacional>
- Giraldo, L. C. (2015). Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6256/LA%20IMPORTRANCIA%20DEL%20PLAN%20DE%20MANEJO%20AMBIENTAL%20PARA%20LA%20FORMULACION%20DE%20ESTRATEGIAS%20DE%20APROVECHAMIENTO%20INDUSTRIAL%20Y%20ECONOMICO%20DE%20LOS%20RESIDUOS%20DE%20LA%2>
- Gonzalez, B. U. (2007). ¿Cómo Influye la infraestructura de producción en el rendimiento de las empresas manufactureras? *Cuadernos de Gestion Vol 7*, 15.
- Information Systems Evaluation and Integration Group. (2013). *Emerald Publishing*. Obtenido de Benchmarking the benefits and barriers of application integration: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14635770110403828>
- Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual. (25 de noviembre de 2018). *Servicio Nacional de Derechos de Propiedad Intelectual*. Obtenido de <https://www.propiedadintelectual.gob.ec/como-registro-una-marca/>
- Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria. (2012). *Ley de Economía Popular y Solidaria*. Ecuador.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014). *Directorio de Empresas y Establecimientos*. Ecuador.

- Jaramillo, S. (Noviembre de 2011). Teoría del valor trabajo abstracto y teoría de los precios. Obtenido de https://economia.uniandes.edu.co/components/com_booklibrary/ebooks/dced e2011-51.pdf
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales*. México: Pearson Educación de México.
- La Cámara de la Industria Textil, Confección y Zonas Francas de El Salvador . (2017). *La Cámara de la Industria Textil, Confección y Zonas Francas de El Salvador* . Obtenido de La Cámara de la Industria Textil, Confección y Zonas Francas de El Salvador : <https://www.camtex.com.sv/site/>
- Lawrence Welch, R. L. (1988). *Internationalization: Evolution of a Concept*.
- Litman, T. G. (18 de septiembre de 2017). *Asociación Nacional de Industrias*. Obtenido de ANDI: <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Prendas-de-Vestir/Noticias/20182/Febrero-2018/Industria-Textil-Colombiana-2018-telas-inteligentes-y-tendencias-ecologicas>
- Lopez, M. C. (diciembre de 2015). *Resumen de situación actual de la Mipymes en Paraguay*.
- Martinez, R. (2006). *Legislación del Comercio Exterior* (Tercera Edición ed.). Mc Graw Hill.
- Mazziocconacci, L. (2017). La importancia de la adaptación de producto en las estrategias de internacionalización de las marcas. *Fairs and Markets*, 7.
- Ministerio de la Producción de Perú. (2016). *Ministerio de la Producción de Perú*. Obtenido de Ministerio de la Producción de Perú: <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-mipyme>
- Ministerio de la Producción de Perú. (Junio de 2018). *Ministerio de la Producción de Perú*. Obtenido de Ministerio de la Producción de Perú: <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/oe-documentos-publicaciones/documentos-de-trabajo/item/725-textil-y-confecciones>

- Misterio de Industrias y Productividad . (23 de Junio de 2017). *Ministerio de Indsutrias y Productividad*. Obtenido de <https://www.industrias.gob.ec/mipro-invita-dia-mundial-mipymes/>
- Monterroso, E. (2016). El proceso logístico y la gestión de la cadena de abastecimiento. *Research Gate*, 34.
- Mortgage International Corporation S.A. (2016). *MIC Panamá*. Obtenido de <https://mic.com/topic/panama#.eT94Nhqq9>
- Negocios Pyme. (julio de 2018). *Legal y Tributario* . Obtenido de <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios-pymes/actualizate/legal-y-tributario/todo-sobre-las-pymes-en-colombia>
- Oficina Coordinadora Sectorial de Estadísticas de la MIPYME. (2017). *Asociación de la PEqueña y Mediana Empresa de Guatemala*. Obtenido de Asociación de la PEqueña y Mediana Empresa de Guatemala: http://asopyme.org/sitiox1/wp-content/uploads/2017/11/sistema_nacional_de_informacion_mipyme_guatemala_ano_base_2015.pdf
- Organización Internacional del Trabajo. (2018). *Organización Internacional del Trabajo*. Obtenido de Organización Internacional del Trabajo: <http://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/statistics-overview-and-topics/lang--es/index.htm>
- Oystein Moen, P. S. (2002). Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of International Marketing*, 49-72.
- Pasqua, D. D. (2008). La empresa y como diferenciarse de la competencia. Las Relaciones Públicas y su valor agregado. *XVI Jornadas de Reflexión Académica en Diseño y Comunicación 2008.*, 211.
- Perevochtchikova, M. (2013). La evaluación del impacto ambiental y la importancia de los indicadores ambientales. *Gestión y Política Pública*.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Vergara.
- Prado, P. (2010). El Sector Textil y Confección y el Desarrollo Sostenible en Guatemala. Obtenido de

<https://www.ictsd.org/sites/default/files/research/2011/03/el-sector-textil-y-confeccion-y-el-desarrollo-sostenible-en-guatemala.pdf>

Pymes Colombia . (2017). Obtenido de <http://www.elcolombiano.com/cronologia/noticias/meta/pymes>

Ramirez, E. C. (1996). *Comercio internacional: Hacia una gestión competitiva*. Lima : Editorial San Marcos.

Ramírez, J. S., & Barreto, M. A. (2015). Inspección y muestreo de las materias primas y los materiales de envase y empaque. *GIASCA*, 7.

Ricardo, D. (1817). *Principios de economía política y tributación*. Londres: John Murray.

Rockart, J. F. (1979). *Los altos directivos definen sus necesidades de información*. Biblioteca Harvard de Administración de Empresas.

Romero, A. M. (2015). *Inversión, Innovación y Emprendimiento para el Mejoramiento de la Capacidad Productiva*.

Sandhusen, R. (2002). *Mercadotecnia* (Primera Edición ed.). Compañía Editorial Continental.

Secretaría de Economía. (2010). *Guía para mejorar la calidad regulatoria de trámites para impulsar la competitividad*. México: OECD Publishing.

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2010). Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. Ecuador.

Sevilla, D. E. (2007). La Competitividad en el Desarrollo Empresarial. 18.

Smith, A. (1776). *La riqueza de las Naciones*. Escocia: Thomas Cadekk, William Strahan.

Stanton William, E. M. (2007). *Fundamentos de Marketing* (Decimocuarta edición ed.). Mc Graw Hill.

Stapenhurst, T. (2009). *The Benchmarking Book: A How-to-Guide to Best Practice for Managers and Practitioners*. London: Elsevier.

- Thompson, I. (Noviembre de 2006). *Promonegocios*. Obtenido de Promonegocios:
<https://www.promonegocios.net/producto/ciclo-vida-producto.html>
- Transparency International . (Febrero de 2018). *Transparency International* .
Obtenido de Transparency International :
https://www.transparency.org/news/pressrelease/el_indice_de_percepcion_de_la_corrupcion_2017_muestra_una_fuerte_presencia
- Transparency International. (2017). *Transparency International*. Obtenido de
Transparency International: https://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2018/02/tabla_sintetica_ipc-2017.pdf
- Vergara, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. 6.
- Vernon, R. (01 de Mayo de 1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 190-207. Obtenido de <https://doi.org/10.2307/1880689>
- Watson, G. H. (1995). *Benchmarking Estratégico*. Javier Vergara Editor S.A.
- Yesid Aranda, I. M. (2006). Principales enfoques conceptuales explicativos del proceso de internacionalización de empresas1. *Revista Scielo*, 170-181.