



**Universidad del Azuay  
Facultad de Ciencias  
Jurídicas**

**Escuela de Estudios Internacionales**

**“Análisis comparativo de la gestión de Pro Ecuador  
versus ProChile, periodo: 2015-2020”**

**Autor:**

**Herrera Criollo Andres Esteban**

**Director:**

**Adrián Ramiro Alvarado Guzmán**

**Cuenca – Ecuador**

**2022**

## **Motivación y Propósito**

Las agencias de promoción de exportaciones desempeñan un papel cada vez más importante en el comercio y la economía de un país. Pro Ecuador es la entidad encargada de ejecutar las políticas y normativas de promoción de exportaciones e inversiones del país, para promover la inserción de los productos ecuatorianos en los mercados internacionales. (Pro Ecuador, s.f.) Desarrollar un análisis comparativo que sirva para promover las exportaciones y encontrar mejores prácticas para hacerlo, permitirá que esta entidad prospere e identifique los aspectos necesarios para avanzar y mejorar la eficiencia en su trabajo. Es vital que se analicen los conocimientos adquiridos en Estudios Internacionales con mención al comercio exterior, para poder analizar y comparar el trabajo realizado por entidades similares en la región. Esto puede significar un ejemplo para Pro Ecuador y traer beneficios para la empresa ecuatoriana, los sectores productivos, la promoción exterior y la exportación de bienes y servicios.

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a Dios por estar presente desde mi nacimiento con sus bendiciones, a mis padres los cuales son mi ejemplo a seguir y de los cuales estoy muy agradecido y orgulloso, a mis abuelos, hermana y amigos por siempre brindarme su apoyo y cariño.

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios y a la Madre Dolorosa, por estar siempre llenándome de bendiciones,  
salud, y personas que me acompañan en mi camino

Doy gracias a mi padre y mi madre, quienes me cuidaron y me amaron  
incondicionalmente, me llenan de orgullo y gratitud, y son las personas que algún día  
aspiro llegar a ser.

Agradezco a mis abuelos, hermana, primos y amigos, quienes fueron un pilar importante  
en mi trayectoria con su apoyo y amor que espero corresponder.

Agradezco a Adrián Alvarado, por la disposición continua a ayudarme en este proceso,  
por repartirnos su conocimiento durante la carrera, y por su generosidad a la hora de  
apoyarme.

Doy gracias a Luis salcedo, funcionario de Pro Ecuador, por su asesoría brindada y  
participación en este proyecto de vinculación.

## Índice de contenidos

|                                                                                                                        |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Motivación y Propósito .....</b>                                                                                    | <b>II</b> |
| Dedicatoria.....                                                                                                       | III       |
| Agradecimiento .....                                                                                                   | IV        |
| Índice de Tablas .....                                                                                                 | VI        |
| Índice de Ilustraciones .....                                                                                          | VII       |
| Índice de Gráficos .....                                                                                               | VII       |
| Resumen .....                                                                                                          | VIII      |
| Abstract.....                                                                                                          | IX        |
| <b>Introducción .....</b>                                                                                              | <b>1</b>  |
| Capítulo 1: Diseño del estudio comparativo.....                                                                        | 3         |
| 1.1 Análisis de la metodología elegida: Benchmarking.....                                                              | 3         |
| 1.1.1 Definición de benchmarking .....                                                                                 | 4         |
| 1.1.2 Objetivos Benchmarking.....                                                                                      | 5         |
| 1.1.3 Tipos de benchmarking .....                                                                                      | 5         |
| 1.1.4 Beneficios aplicación Benchmarking.....                                                                          | 6         |
| 1.2 Oficinas comerciales .....                                                                                         | 7         |
| 1.3 Caracterización de la empresa: Pro Ecuador .....                                                                   | 10        |
| 1.3.1 Alcance.....                                                                                                     | 11        |
| 1.3.2 Servicios .....                                                                                                  | 13        |
| 1.3.3 Coyuntura .....                                                                                                  | 13        |
| 1.4 Selección de la agencia de promoción para la herramienta Benchmarking.....                                         | 17        |
| 1.5 Caracterización de la empresa: Prochile .....                                                                      | 20        |
| 1.5.1 Alcance.....                                                                                                     | 21        |
| 1.5.2 Servicios .....                                                                                                  | 23        |
| 1.5.3 Coyuntura .....                                                                                                  | 24        |
| 1.6 Parámetros objeto de estudio .....                                                                                 | 28        |
| 1.6.1 Identificación de los aspectos a evaluar en Benchmarking .....                                                   | 29        |
| Capítulo 2: Análisis Benchmarking.....                                                                                 | 31        |
| 2.1 Modelo comparativo: Factores Políticos, Económicos, Socio-Culturales, Tecnológicos, Ecológicos (matriz PESTE)..... | 31        |
| 2.1.1 Matriz PESTE Prochile .....                                                                                      | 31        |
| 2.1.2 Matriz PESTE Pro Ecuador.....                                                                                    | 33        |
| 2.2 Modelo Comparativo: Exportaciones .....                                                                            | 34        |

|                                                                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.2.1 Exportaciones 2015-2020 en % de Producto Interno Bruto.....                                                                      | 35 |
| 2.2.2 Balanza comercial 2015-2020.....                                                                                                 | 35 |
| 2.2.3 Principales Productos Exportados 2015-2020.....                                                                                  | 36 |
| 2.3 Modelo Comparativo: Acuerdos Comerciales.....                                                                                      | 38 |
| 2.4 Modelo Comparativo: Herramientas de formación/capacitación al exportador.....                                                      | 40 |
| 2.5 Modelo Comparativo: Promoción internacional.....                                                                                   | 44 |
| 2.6 Modelo Comparativo: Herramientas Innovadoras.....                                                                                  | 48 |
| Capítulo 3: Análisis Comparativo .....                                                                                                 | 52 |
| 3.1 Análisis de la información recolectada en el Benchmarking.....                                                                     | 52 |
| 3.1.1 Análisis Modelo comparativo: Factores Políticos, Económicos, Socio-<br>Culturales, Tecnológicos, Ecológicos (matriz PESTE) ..... | 52 |
| 3.1.2 Análisis modelo Comparativo y análisis: Exportaciones.....                                                                       | 52 |
| 3.1.3 Análisis Modelo Comparativo: Acuerdos Comerciales .....                                                                          | 53 |
| 3.1.4 Análisis Modelo Comparativo: Herramientas de formación/capacitación al<br>exportador .....                                       | 55 |
| 3.1.5 Análisis Modelo Comparativo: Promoción internacional .....                                                                       | 57 |
| 3.1.6 Análisis Modelo Comparativo: Herramientas Innovadoras .....                                                                      | 59 |
| 3.3 Conclusiones.....                                                                                                                  | 60 |
| 3.4 Recomendaciones .....                                                                                                              | 64 |
| Bibliografía.....                                                                                                                      | 66 |
| Anexos.....                                                                                                                            | 70 |

## Índice de Tablas

|                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tabla 1</b> Oficinas Zonales en Ecuador.....                                       | 12 |
| <b>Tabla 2</b> Oficinas Comerciales en Latinoamérica y Centroamérica .....            | 18 |
| <b>Tabla 3</b> Etapas de Ayuda a empresas Prochile.....                               | 27 |
| <b>Tabla 4</b> Matriz PESTE Prochile .....                                            | 31 |
| <b>Tabla 5</b> Matriz PESTE Pro Ecuador.....                                          | 33 |
| <b>Tabla 6</b> Comparativa Acuerdos comerciales.....                                  | 38 |
| <b>Tabla 7</b> Comparativa Herramientas de información y capacitación.....            | 41 |
| <b>Tabla 8</b> Comparativo Herramientas de promoción internacional.....               | 45 |
| <b>Tabla 9</b> Comparativo Herramientas Innovadoras.....                              | 49 |
| <b>Tabla 10</b> Análisis: Herramientas de formación y capacitación al exportador..... | 55 |
| <b>Tabla 11</b> Análisis: Promoción Internacional .....                               | 57 |
| <b>Tabla 12</b> Análisis: Herramientas Innovadoras .....                              | 59 |

## **Índice de Ilustraciones**

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Ilustración 1:</b> Objetivos Benchmarking.....                        | 5  |
| <b>Ilustración 2</b> Tipos de Benchmarking.....                          | 5  |
| <b>Ilustración 3</b> Beneficios Aplicación Benchmarking .....            | 6  |
| <b>Ilustración 4</b> Oficinas comerciales exterior Pro Ecuador.....      | 11 |
| <b>Ilustración 5</b> Regiones de oficinas zonales Pro Ecuador .....      | 12 |
| <b>Ilustración 6</b> Organigrama/ Funciones directivas Pro Ecuador ..... | 15 |
| <b>Ilustración 7</b> Oficinas comerciales exterior Prochile.....         | 22 |
| <b>Ilustración 8</b> Regiones de oficinas comerciales Prochile.....      | 23 |

## **Índice de Gráficos**

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Gráfico 1</b> Exportaciones Sudamérica 2015-2020.....                   | 19 |
| <b>Gráfico 2</b> Exportaciones en % de PIB.....                            | 35 |
| <b>Gráfico 3</b> Balanza Comercial 2015-2020 (Millones USD) .....          | 36 |
| <b>Gráfico 4</b> Principales Productos Exportados ECU & CHL 2015-2020..... | 37 |

## **Resumen**

El propósito de este documento es plantear recomendaciones en beneficio de las oficinas comerciales ecuatorianas, mediante el análisis comparativo del trabajo realizado por la agencia de promoción chilena, para mejorar las operaciones de Pro Ecuador, que es la entidad responsable de promover las exportaciones y atraer inversión extranjera. Para lograr este objetivo, se decide utilizar la herramienta Benchmarking. Bajo diferentes parámetros se elige un país con una oficina comercial de promoción de exportaciones líder en la región, esta entidad resultó ser ProChile. A continuación, se comienza a recolectar información de Pro Ecuador, para observar su estatus, virtudes y carencias; y luego continuar con el análisis y recolección de información de ProChile, utilizando fuentes primarias y secundarias. Por tanto, se parte de la comparación utilizando la herramienta Benchmarking, contrastando diferentes parámetros como convenios, promoción internacional, acuerdos comerciales, herramientas innovadoras, entre otros. Finalmente, luego de procesar y sintetizar esta información en tablas comparativas, se procede a realizar recomendaciones de manera sencilla y concisa a Pro Ecuador con miras a en un futuro realizar un plan de mejora.

## **Abstract**

The purpose of this document is to make recommendations for the benefit of Ecuadorian commercial offices, through a comparative analysis of the job carried out by the Chilean promotion agency, to improve the operations of Pro Ecuador, which is the entity responsible for promoting exports and attracting foreign investment. To achieve this goal, it is decided to use the Benchmarking tool. Under different parameters, a country with a leading export promotion commercial office in the region is chosen, this entity turned out to be ProChile. Next, information on Pro Ecuador begins to be collected, to observe its status, virtues and shortcomings; and then continue with the analysis and collection of information from ProChile, using primary and secondary sources. Therefore, the comparison is made using the Benchmarking tool, contrasting different parameters such as agreements, international promotion, trade agreements, innovative tools, among others. Finally, after processing and synthesizing this information in comparative tables, recommendations are made in a simple and concise manner to Pro Ecuador with a view to carrying out an improvement plan in the future.

## **Introducción**

El presente trabajo es producto de una investigación cuyo propósito es llevar a cabo un estudio de benchmarking para que se propongan hallazgos y recomendaciones que sirvan como un primer paso para un futuro plan de mejora, que sea en beneficio de las oficinas comerciales ecuatorianas (Pro Ecuador), mediante el análisis comparativo de las herramientas que se utilizan en las agencias de promoción de Ecuador y Chile durante los últimos cinco años.

Es necesario preguntarse cómo usar herramientas como el Benchmarking para mejorar las oficinas de promoción ecuatorianas a partir de las prácticas de naciones vecinas que son prósperas en esta materia. Esto debido a que los países que tienen mejor comprensión y capacidad para administrar sus oficinas comerciales con altos índices de eficiencia, se encuentran actualmente a la vanguardia del comercio mundial. (Mardones, 2016).

De igual manera, es de vital importancia que se recalque que la principal actividad de las agencias de promoción de cada país es promocionar e incrementar las ventas al exterior de bienes o servicios. Precisamente se habla de la exportación, la cual se define como la venta, trueque, donación de bienes y servicios producidos por residentes de un país a otro; En otras palabras, es el acto de transferir la propiedad entre dos partes que residen en diferentes países. Las partes involucradas son el exportador o vendedor y el importador o comprador. Para tener el número total de exportaciones en un país, se debe registrar el número total de bienes producidos y vendidos por el país exportador, más todos los bienes que pasaron por un régimen de mejora o valor agregado que son vendidos a otro país; Además, cualquier servicio que los residentes presten legalmente en el exterior, con devolución en moneda extranjera para el país importador, también debe contabilizarse en esta operación. Este beneficio es percibido por los emprendedores como la oportunidad de incrementar sus ingresos localizando mercados exteriores y participando en más sectores (INEGI, 2020).

Como señala Seringhaus (1986), las agencias de promoción de exportaciones “son las acciones de política pública que orientan la actividad exportadora a nivel empresarial, industrial o nacional” (Seringhaus, 1986). Se concluye que estas agencias tienen el propósito de brindar la ruta o pautas para que un país se dé a conocer transnacionalmente, además ayudan a las empresas y productos a poder triunfar y enfrentar cualquier adversidad o barrera que se presente en el país de destino.

Hoy en día la mayoría de los países están casi obligados a tener al menos una agencia de promoción de exportaciones, ya sea pública o privada. Estas instituciones reciben diferentes nombres según su función principal y el país donde operan, siendo conocidos como agencias de promoción comercial, agencias de promoción de exportaciones, agencias de promoción de inversiones, agencias de promoción de exportaciones e inversiones, entre otras.

Estas organizaciones de promoción generalmente desarrollan su labor y objetivos enfocándose en el trabajo nacional e internacional. A nivel nacional, hacen énfasis en apoyar a las empresas exportadoras, y aquellas que tienen potencial para vender productos en el exterior; las propias agencias, brindan atención y estrategia para lograrlo. Asimismo, a nivel internacional, las agencias de promoción, a través de sus oficinas comerciales ubicadas en puntos estratégicos en el exterior, se enfocan en la búsqueda y desarrollo de mercados en el exterior y sirven de guía a las empresas en sus procesos de expansión a nivel internacional (Volpe, 2020).

# Capítulo 1: Diseño del estudio comparativo

## 1.1 Análisis de la metodología elegida: Benchmarking

Para lograr el objetivo general y solucionar el problema planteado en esta Tesis, se realiza un Estudio de Mercado utilizando la herramienta de benchmarking, para comparar y sugerir Fortalezas de las agencias de promoción líderes en la región que puedan ser implementables en Pro Ecuador. Realizar un benchmarking involucra la correcta aplicación de una metodología acompañada de una ordenación y proyección de un conjunto de fases, acciones, y etapas.

El primer paso para lograr un correcto uso de la herramienta benchmarking, es preparar el estudio comparativo comenzando con la investigación de Pro Ecuador, esto con el fin de seleccionar los parámetros más importantes a contrastar. En este paso es de suma importancia realizar un estudio previo de lo que será la elección de la agencia de promoción de exportaciones, la cual debe cumplir como referente en la región.

Los parámetros a comparar serán elegidos minuciosamente para poder obtener respuestas claras de que se puede implementar en Pro Ecuador, es decir, dar el primer paso para poder iniciar un proceso de investigación que brinde información valiosa para la toma de decisiones futuras en la entidad ecuatoriana. Es importante recalcar que el estudio benchmarking y los indicadores estudiados en él, no solo son evaluados en base a la entidad externa, sino también en la misma organización que utiliza la herramienta; bajo este concepto se comprende que la metodología manejada no es un proceso de copiar o imitar, si no de acople de procesos y buenas prácticas.

Para lograr el objetivo de la tesis planteada se utiliza herramientas que aporten un valor agregado a la investigación. Primero, con el manejo de fuentes primarias como lo son entrevistas estructuradas y semiestructuradas realizadas a funcionarios que desempeñen sus ocupaciones en las oficinas comerciales. Segundo, los datos a analizar también se obtienen gracias a fuentes secundarias confiables, conseguidas en su mayoría mediante fuentes como artículos, investigaciones, estadísticas públicas, entre otros.

Para terminar, con la ejecución del análisis de los parámetros elegidos en ambas agencias, los elementos que marcan la diferencia entre Pro Ecuador y la agencia equivalente estudiada serán reconocidos.

A partir de este análisis se procede a desarrollar el modelo comparativo mediante cuadros ilustrativos. Con ello se expone los parámetros recopilados y analizados de forma clara y concisa, con el fin de conocer la aplicabilidad en la agencia Pro Ecuador. Puesto que los resultados son fácilmente legibles y comprensibles, el último paso es brindar conclusiones y recomendaciones en base a los resultados obtenidos en la investigación para los interesados.

### **1.1.1 Definición de benchmarking**

Estudio Comparativo o Benchmarking en su traducción en inglés, proviene de un idioma extranjero y se define como una herramienta capaz de mejorar los parámetros, la eficiencia y la capacidad para competir en el mercado de una empresa. Es el caso de un proceso que, mediante un estudio de mercado, compara los objetivos de la empresa con prácticas eficientes de empresas que son consideradas líderes y, como su nombre lo indica, referentes en un determinado sector (Hernandez y Cano, 2017).

El término se usa relativamente en el año 1979, bajo el nombre de benchmarking competitivo. La empresa que hoy en día es el proveedor más grande del mundo de fotocopadoras de tóner y sus accesorios, Xerox Corporation, comienza a debatir su modelo de negocio puesto que se encontraba perdiendo al vender sus productos por debajo de los costos de producción. La multinacional empieza a examinar cómo estaban compuestos los productos de sus competidores directos, los materiales que estos utilizan, sus proveedores, sus procesos, entre otros. Este evento marca el principio de las evaluaciones comparativas, puesto a que Xerox logra bajo este método bajar los costes de producción en sus máquinas, y con ello, se ordena implementar esta nueva herramienta a todas las líneas de negocio de la compañía (Cardenas, 2006)

Por otro lado, si bien no existe una definición uniforme del término tratado, se afirma que cada autor crea sus tesis según su definición cognitiva, percepciones, experiencias, pero siempre tomando como referencia el caso de la corporación Xerox. David Kearns, gerente de una de las multinacionales más grandes en el mundo, y fiel admirador de la metodología benchmarking, define esta herramienta como un proceso perpetuo que brinda la facilidad de cuantificar bienes, servicios y prácticas de trabajo de las empresas mejores posicionadas a nivel mundial (Kearns, 2007).

Por último, autores como Kotler y Keller señalan que el benchmarking en teoría si se utiliza correctamente lleva a que la entidad que la maneja vea cambios positivos en su posición en el mercado, estatus en su área de competencia, y específicamente en sus estados financieros (Kotler y Keller, 2012)

Concluyendo, las teorías y conceptos estudiados anteriormente permiten ultimar que el benchmarking reside en su función de mejorar ventajas competitivas, esto a través del análisis de procesos mejores que sean practicados por un similar o no en una industria en específico. Teóricamente, si la herramienta de evaluación comparativa se usa correctamente, ayuda a las organizaciones a brindar un mejor servicio y productos, a través de la comparación del desempeño de la competencia. Para lograrlo, es importante intercambiar información con el fin de identificar fortalezas y corregir errores aprendiendo según patrones de la empresa estudiada.

### 1.1.2 Objetivos Benchmarking

La herramienta benchmarking tiene objetivos tanto generales como específicos que son buscados como meta en las empresas (Codling, 2000).

**Ilustración 1:** *Objetivos Benchmarking*

| OBJETIVOS GENERALES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | OBJETIVOS ESPECIFICOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Examinar el desempeño de otras empresas referentes en la industria.</li> <li>• Concretar cual es el camino a seguir y los pasos para llegar a estos resultados.</li> <li>• Definir una base de información que ayude a establecer metas y estrategias de futura implementación en la empresa.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una etapa de organización estratégica.</li> <li>• Encontrar mejores procesos que llevaran a la empresa a los resultados deseados.</li> <li>• Definir las herramientas novedosas y vanguardistas que puedan ser aplicables.</li> <li>• Empezar una conversación amena con la empresa que será utilizada para la confirmación, con la finalidad de mejorar el intercambio de información.</li> </ul> |

**Fuente:** Codling (2000).

**Elaborado por:** El autor

### 1.1.3 Tipos de benchmarking

Como declaran Gisbert y Raissouni (2014) existen tipos de herramientas de comparación o benchmarking, los de mayor relevancia son:

**Ilustración 2** *Tipos de Benchmarking*

| Tipos de Benchmarking |
|-----------------------|
|-----------------------|

| Interno                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Externo funcional                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Este tipo se da cuando la medición del desempeño de una empresa está dentro de sus límites. Es una comparación de las diferentes áreas departamentales de la empresa. Aquí se determina quién lo está haciendo mejor, sus prácticas, resolución de conflictos internos, e incluso se aprende de empleados en específico. En este proceso hay diferencias entre los procesos comerciales de la entidad evaluada, debido a factores como la experiencia, la organización, ubicación, gestión, trabajadores, entre otros. Es importante permitir el intercambio efectivo de información, ya que esto trae beneficios como la motivación de los colaboradores para tener una mejor comunicación y mejor ambiente de trabajo | De forma semejante, el benchmarking externo funcional busca analizar competidores, pero no necesariamente de la misma área de negocio. Este tipo se utiliza cuando más que igualar a la competencia, se desea superarla. Para ello, la empresa que realiza el estudio busca mejores prácticas de cualquier organización que tenga una reputación de excelencia en cualquier área. Por lo tanto, el objetivo de dicho benchmarking es conseguir prácticas catalogadas como excelentes, que sean prueba firme de éxito, siendo estas de cualquier tipo de organización. Además, se debe recalcar que la comparación externa funcional puede resultar muy beneficiosa ya que provoca el interés por la investigación de datos comparativos. |
| Externo genérico                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Externo competitivo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Por otro lado, el benchmarking externo genérico, el cual consiste en una comparación de las etapas de logros de una entidad, con los máximos estándares a nivel internacional, esto deslindado a que industria pertenezca. Tiene tres subdivisiones u objetivos fundamentales, el primero es poder optimizar los factores críticos de éxitos en cuanto a satisfacción del cliente; el segundo es un tema funcional concerniente a los procesos internos; el tercero y último es de ámbito operacional atado a los procesos operativos y al tiempo que ocupan. (Soler & Raissouni, 2014)                                                                                                                                 | Se da cuando existe una comparación de los estándares entre competidores directos. Tiene el objetivo de indicar ventajas y desventajas, por ello utiliza esta información para saber cómo pueden funcionar ciertas nuevas tecnologías o procesos antes de aplicarlos en la empresa. No obstante, es uno de los tipos de benchmarking más complicados, ya que requiere un intercambio recíproco de información y en la mayoría de casos las empresas reservan sus ventajas competitivas para sí mismos. Puesto a que el benchmarking externo competitivo es muy útil cuando se busca posicionamiento de productos o servicios, este tipo es el que se utiliza para conseguir el objetivo del presente trabajo.                            |

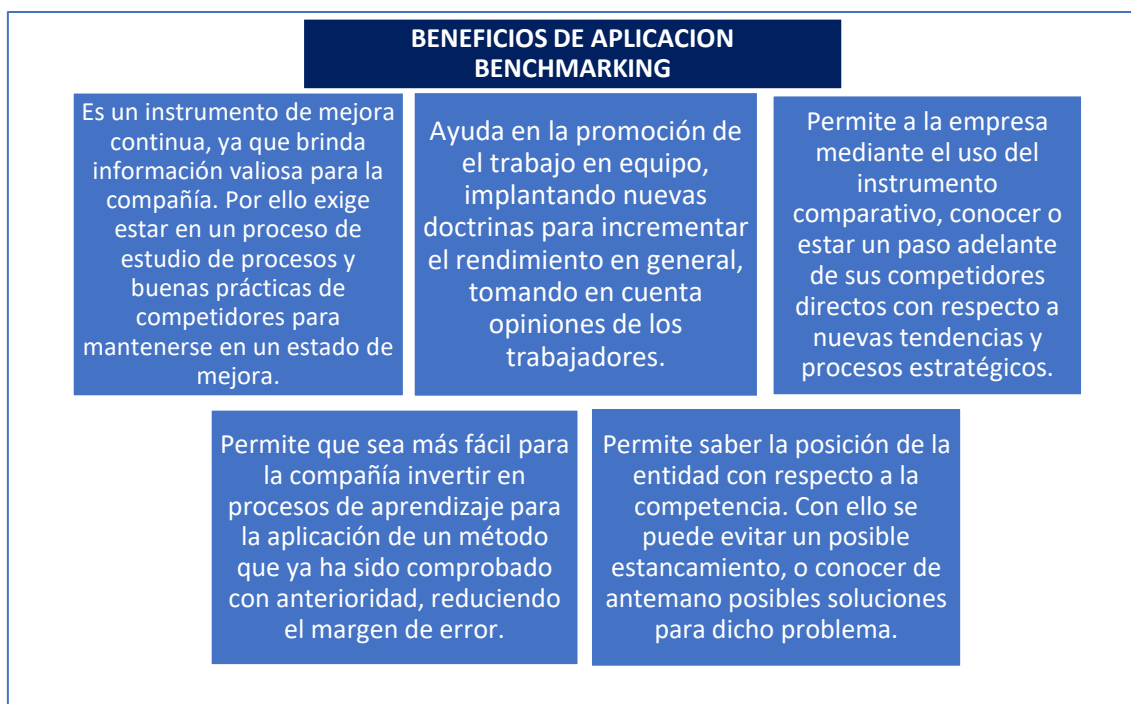
**Fuente:** Soler y Raissouni (2014)

**Elaborado por:** El autor

### 1.1.4 Beneficios aplicación Benchmarking

Como declaran Intxaurburu y Cantonnet (2008), los beneficios que trae consigo la correcta aplicación de la herramienta benchmarking están correlacionados con los objetivos que busca la empresa. Sin embargo, se comprueba que las industrias que utilizan la comparación tienen ventajas sobre las que no lo están haciendo (Cantonnet & Intxaurburu, 2008). Los beneficios son apreciados en la siguiente ilustración:

#### **Ilustración 3** *Beneficios Aplicación Benchmarking*



**Fuente:** Cantonet y Intxaurburu (2008).

**Elaborado por:** El autor

## 1.2 Oficinas comerciales

La inversión es fundamental para el crecimiento y el desarrollo sostenible. Esta amplía la capacidad productiva de una economía e impulsa la creación de empleo y el crecimiento de los ingresos. Reconociendo esto, los gobiernos de todo el mundo establecen agencias de promoción de exportaciones e inversiones para crear conciencia sobre las oportunidades de inversión existentes, fomentar la oferta exportadora de sus países, diversificar productos, mercados, exportadores, atraer inversores que puedan fomentar la creación de empleo y el crecimiento de la productividad, y facilitar su establecimiento y expansión en el país.

Las agencias de promoción exportadora reciben según el tiempo y contexto varios nombres y definiciones. Como señala Horne-Bique las agencias de promoción, en su gran mayoría, están no sólo encaminadas a “incrementar el volumen total”, sino igualmente a “diversificar” las ventas al exterior de cada país (Horne-Bique, s.f.).

De igual manera, otros autores como Alonso y Donoso (1996), reflexionan que las políticas públicas tomadas como soporte para la exportación deben tener como meta primordial optimizar la posición competitiva de las empresas que se encuentren ofertando productos y servicios al mercado internacional. A manera general tomando

diferentes puntos de vista se tienen rasgos generales que presentan las agencias de promoción alrededor del mundo:

### **Funciones**

En su gran mayoría, las agencias son responsables de promover la oferta exportable, promover la inversión en el país, diversificar los productos y mercados. De igual manera, se menciona que en algunos casos las organizaciones también están encargadas de crear, desarrollar, e implementar programas que ayuden a mejorar el progreso empresarial en general. Además, en varios países las entidades reciben deberes de promocionar el turismo de su país al mundo. En términos generales, la tendencia de las agencias de promoción consiste en vender el país al mundo, sus productos, su oferta de valor, servicios, y diversificar todo lo que el comercio exterior conlleva (Pareja, Vivero, & Martínez, 2015).

### **Forma jurídica**

Las entidades o agencias de promoción de exportaciones pueden ser legalmente separadas siendo esta la forma más común, públicas, privadas, mixtas, e incluso ser departamentos que se encuentren dentro de ministerios públicos.

### **Esquemas de reporte**

Las entidades de promoción de exportaciones tienen un esquema para poder reportar sus actividades y cumplimientos, y elaborar informes periódicos de finanzas y funciones. Estos informes son presentados al ministerio responsable, y si se busca tener una entidad transparente, al público en general. En ciertos casos el grado de detalle del reporte suele variar, siendo limitado en términos de divulgación, pero en caso de que se usen recursos públicos, estos son presentados a organismos como contralorías generales o tribunales de rendición de cuentas.

### **Gerencia y estructura organizacional**

En su gran mayoría, las agencias de promoción de exportaciones optan por designar al gerente o director ejecutivo mediante elección a través del gobierno o el ministerio encargado de la organización. Incluso, en muchos casos el gerente puede ser electo por el presidente de la república directamente, o mediante un concurso público. Debido a este ser un puesto que requiere cualidades de excelencia, las agencias suelen

optar por elegir jefes que cuenten con experiencia previa en comercio exterior, o en promoción de inversión en términos generales.

La estructura organizacional de las agencias de promoción varía mucho dependiendo de la región, ubicación, atributos, economía, financiamiento que tenga el país. Usualmente un consejo de dirección cuenta con un promedio de 20 miembros, número que suele disminuir a casi la mitad en los países de América Latina.

### **Participación del sector privado**

La participación que brindan las agencias de promoción de exportaciones varía dependiendo de las regiones. En América Latina y el Caribe la participación es menor que en otros países del resto del mundo. Esto se debe a que en Sudamérica las personas que representan al sector privado son usualmente autoridades de asociaciones empresariales como cámaras de exportadores, o personas que representan directamente a compañías individuales (Martínez & Piedad, 2007).

### **Fuentes y usos de financiamiento.**

A lo largo de la historia las agencias de promoción en la gran mayoría de los casos son financiadas con recursos del sector público, ya sea a través de un presupuesto fijo o de recaudaciones periódicas. De la misma manera, muchas organizaciones optan por obtener o recaudar los ingresos proporcionando servicios específicos a la ciudadanía del país y los interesados. Los usos que las organizaciones de promoción de exportaciones dan a los recursos son muy variadas, dependiendo del contexto del país. Aun así, las agencias priorizan aprovechar recursos en eventos internacionales de marketing, programas de capacitación al exportador, servicios de información y mentoría con asesoría personalizada (Martincus, 2010).

### **Presencia en el país y en el exterior.**

Las entidades de promoción de exportaciones buscan tener una red muy amplia de oficinas comerciales, tanto en su territorio, como alrededor del mundo. Sin embargo, en América Latina y el Caribe no es común ver una red amplia de oficinas comerciales nacionales, esto debido a dos razones: primero los países circunscriben a una sede central la mayoría de funciones, y segundo se concentran en oficinas ubicadas en ciudades estratégicas esparcidas por el globo. Sin embargo, muchas entidades latinoamericanas no cuentan con oficinas propias en el exterior, en estos casos optan por

acudir a los funcionarios diplomáticos de sus países en embajadas y consulados en el exterior. Es importante recalcar y hacer énfasis en que las circunstancias de asistencia a la exportación en términos de recursos, tiempo, experiencia, repercuten de manera directa en el efecto que tenga la promoción comercial sobre las ventas externas.

### **1.3 Caracterización de la empresa: Pro Ecuador**

PRO ECUADOR forma parte del Viceministerio de Promoción de Exportaciones e Inversiones, siendo la entidad delegada para elaborar las políticas de promoción de exportaciones e inversiones, para promover la oferta de productos y sectores del Ecuador para su ingreso al comercio internacional. (Pro Ecuador, s.f.)

Pro Ecuador nace en 2011 como reemplazo de la empresa privada CORPEI, la cual estuvo encargada por alrededor de 13 años de brindar servicios que promuevan la competitividad productiva y la mejor inserción del país. Precisamente esta obra fue realizada por Rafael Correa, expresidente de la República Ecuatoriana durante 2007 a 2017. El ex mandatario declara en una de sus sabatinas lo siguiente:

“No se trata de eliminar lo privado, se trata de asignar a cada quien lo que le corresponde: es responsabilidad del Estado la política pública, en este caso la política comercial. Si hay una institución privada que quiere ayudarnos en esa tarea, en buena hora, busquemos cooperación, coordinación, complementariedad” (Correa, 2011).

Además, el presidente expone durante la misma sabatina que Pro Ecuador busca la diversificación de productos y mercados internacionales; pero también de la clase de productores y exportadores, ya que esto se traduce en redistribución de ingresos en el país. El jefe de estado sabía que la participación en el comercio exterior de empresas pequeñas es trascendental, pero sin dejar de lado a las grandes y medianas empresas, ya que nuestro país necesita redistribución equitativa del ingreso.

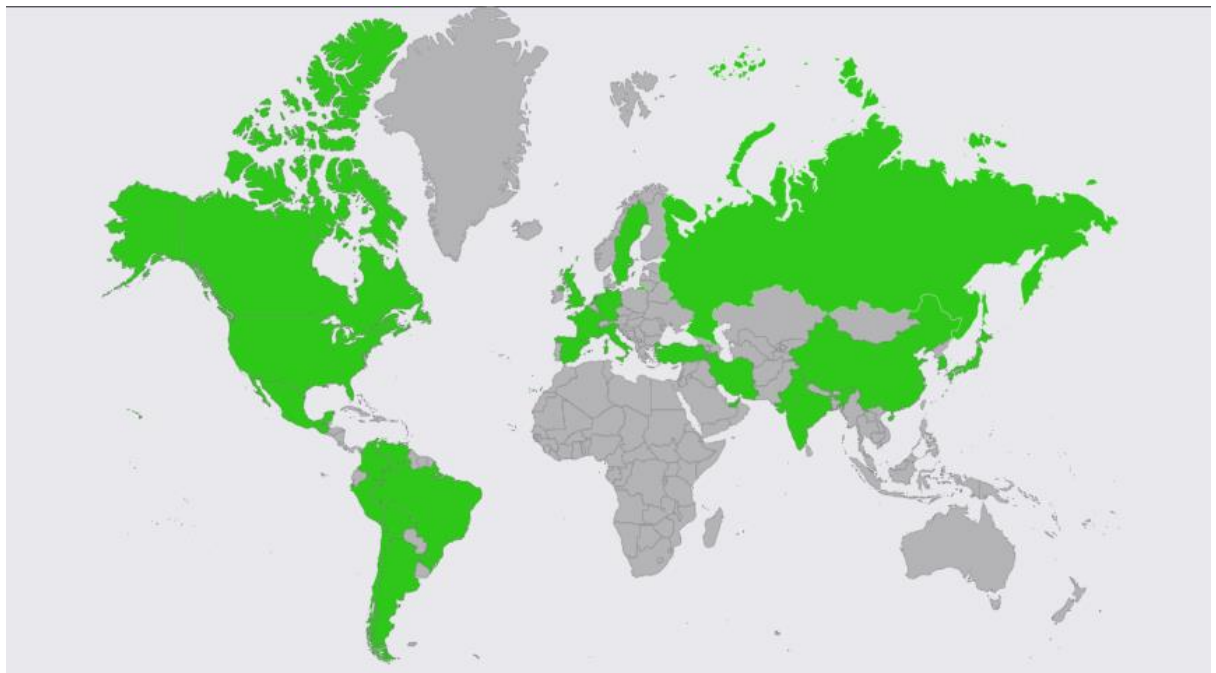
Después de más de una década desde la decisión de Rafael Correa, se observa que el trabajo que tomó acoplar la experiencia y actividades realizadas por CORPEI; fue una decisión positiva. Es peligroso que la política comercial de un país sea administrada únicamente por una fundación privada, se podría llamar algo democráticamente ilegítimo y técnicamente peligroso, porque no necesariamente se tiene esa visión de lo que busca un país, y se podría llegar a olvidar de esa visión pública.

En 2018 Pro Ecuador se convierte en un Viceministerio. Esta decisión se toma de acuerdo al decreto presidencial No. 520, firmado por el expresidente Lenin Moreno.

Esa fecha establece que Pro Ecuador se fusiona al Ministerio de Producción, Comercio Exterior e Inversiones. La dependencia no cambia su nombre comercial, y mantiene la autonomía siendo el cambio únicamente para mejorar eficiencias.

### 1.3.1 Alcance

PRO ECUADOR cuenta con una red de 27 oficinas comerciales en 23 países alrededor del mundo lo que sitúa a Ecuador al alcance de los más grandes e importantes mercados internacionales. Las oficinas comerciales más importantes están ubicadas estratégicamente en los países con más afluencia o más potencial importador, en los que se mencionan: Italia, España, Bolivia, Guatemala, México, Colombia, Perú, Brasil, Canadá, Corea del Sur, China, Chile, Emiratos Árabes Unidos, Rusia, Turquía, Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Irán, Japón, Suecia, Países Bajos, Venezuela, Francia, Argentina, India.

**Ilustración 4** *Oficinas comerciales exterior Pro Ecuador*

**Fuente:** Pro Ecuador (2021).

**Elaborado por:** El autor

Asimismo, existen 7 oficinas nacionales funcionando para atender las necesidades de los ecuatorianos dentro del territorio, las cuales están ubicadas en las ciudades de Tulcán, Quito, Ambato, Manta, Guayaquil, Cuenca, y Machala.

Dichas oficinas comerciales están estratégicamente ubicadas para poder atender a las 24 provincias ecuatorianas de mejor manera tomando en cuenta los diferentes climas y oferta exportable en suelo ecuatoriano, las cuales están divididas por zonas o regiones:

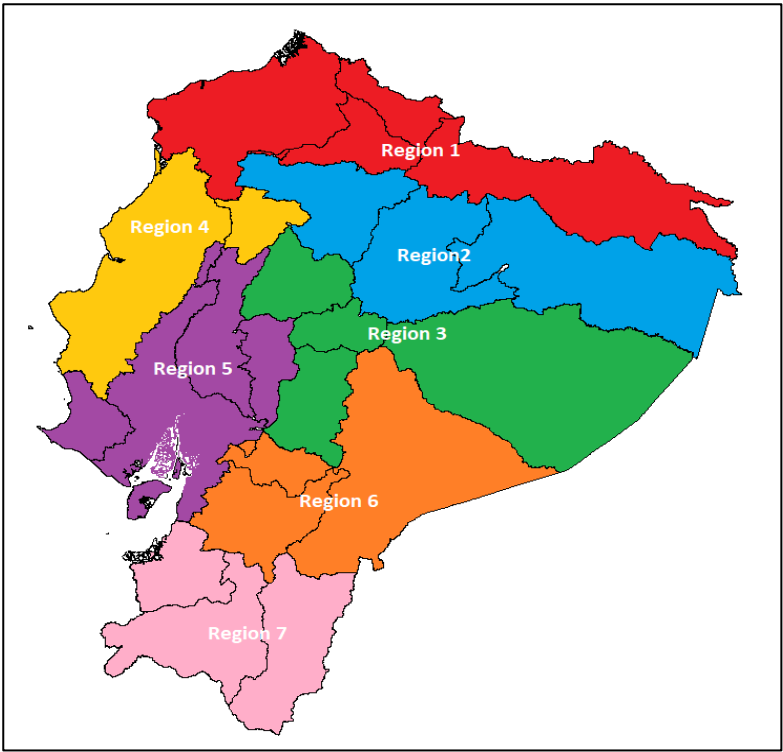
**Tabla 1** *Oficinas Zonales en Ecuador*

| Región   | Competencia en Provincias                 | Locación oficina |
|----------|-------------------------------------------|------------------|
| Región 1 | Esmeraldas, Carchi, Imbabura y Sucumbíos  | Tulcán           |
| Región 2 | Pichincha, Napo y Orellana                | Quito            |
| Región 3 | Pastaza, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo | Ambato           |
| Región 4 | Manabí y Santo Domingo de los Tsáchilas   | Manta            |
| Región 5 | Santa Elena, Guayas, Los Ríos y Bolívar   | Guayaquil        |
| Región 6 | Cañar, Azuay y Morona Santiago            | Cuenca           |
| Región 7 | El Oro, Loja y Zamora Chinchipe           | Machala          |

**Fuente:** Pro Ecuador (2021).

**Elaborado por:** El autor

**Ilustración 5** *Regiones de oficinas zonales Pro Ecuador*



**Fuente:** Pro Ecuador (2021).

**Elaborado por:** El autor

### **1.3.2 Servicios**

Los servicios fundamentales que Pro Ecuador como aliado estratégico continuamente brinda a productores, emprendedores y grandes empresas, es ofrecer un portafolio completo de valores especializados y de alta calidad.

El instituto de promoción de exportaciones e inversiones extranjeras implementa una metodología de trabajo llamada ruta Pro Ecuador para el exportador para apoyar e incentivar el trabajo de todos los potenciales exportadores y de esta manera internacionalizar su producto. Es decir, si se posee un producto o un servicio y se busca saber si es apto para exportar se necesita iniciar en la etapa de orientación y asesoría donde básicamente se aprende cómo desarrollar los procesos de exportación y conocer las restricciones en los mercados internacionales.

Continuando, en la siguiente fase de la ruta para el exportador, este recibe la visita de especialistas, quienes valoran el verdadero potencial de exportación que tiene el producto o servicio. Después de este paso, y una vez valorada la oferta del exportador, lo que se busca es acceder a la etapa de formación y asistencia técnica. En dicha fase se tiene que ofrecer capacitaciones especializadas y posibles vinculaciones a proyectos, como por ejemplo rediseño de producto acorde al mercado de destino, aperturas de tiendas virtuales, coaching al exportador, diseño de empaques, herramientas que ayudarán a consolidarse como exportador y promoviendo así la cultura exportadora.

De la misma forma, si el exportador se encuentra listo para exportar, y sin embargo busca conocer estrategias para diversificar su mercado, la fase de promoción comercial le ofrece mostrar sus productos internacionalmente a potenciales compradores mediante participación en ruedas de negocios, misiones comerciales y ferias internacionales, esto contando con la asistencia de especialistas sectoriales y red de oficinas comerciales de manera estratégica alrededor de todo el mundo.

En resumidas cuentas, Pro Ecuador tiene varias funciones, en las que se destacan la promoción de exportaciones, promoción de inversiones, servicio y asesoría al exportador, marketing y comunicación, capacitaciones, participación en ferias internacionales, misiones comerciales inversas y ruedas de negocios. Justamente estos puntos o funciones serán tomados como base para el análisis benchmarking.

### **1.3.3 Coyuntura**

Como se menciona, a través del Decreto Ejecutivo 776, que toma lugar el 16 de mayo de 2011, se consigna el Reglamento General para la Organización y Funcionamiento del Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones Extranjeras PRO ECUADOR. Este reglamento nace con el objetivo de instituir y concretar la organización por procesos de la entidad, encaminados al fortalecimiento de la calidad brindada en los servicios que debe cumplir el instituto para llegar a cumplir la misión planteada (Gobierno del Ecuador, 2012). Los puntos más claves que se tomaron en esta resolución son detallados a continuación:

### **Sede y jurisdicción**

El Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones Extranjeras en su fundación en el año 2011 define como sede principal la oficina de la ciudad de Guayaquil. Además, se resuelve que su jurisdicción o potestad de aplicar el derecho en un caso concreto, sea en ámbito tanto a nivel nacional como internacional.

### **Misión Pro Ecuador**

Como se declara en Pro Ecuador (2021), la misión de la institución es promover la propuesta de exportar bienes y servicios de Ecuador y su oferta exportable con un enfoque en diversificar productos y mercados; y a su vez atraer inversión extranjera, cumpliendo con los objetivos del plan nacional del Buen Vivir.

### **Visión Pro Ecuador**

Llegar a ser una organización pública completa, inclusiva, ágil y transparente, para con ello ubicar a Ecuador en 2015 con productos y servicios de excelsa calidad y valor agregado, así como convertir al país en destino para la inversión, generando una cadena de producción de tecnología.

### **Objetivos estratégicos Pro Ecuador**

Pro Ecuador y su Dirección Ejecutiva precisa las pautas metodológicas y operativas de la institución a través del Plan Estratégico que establece objetivos institucionales bajo las siguientes cláusulas:

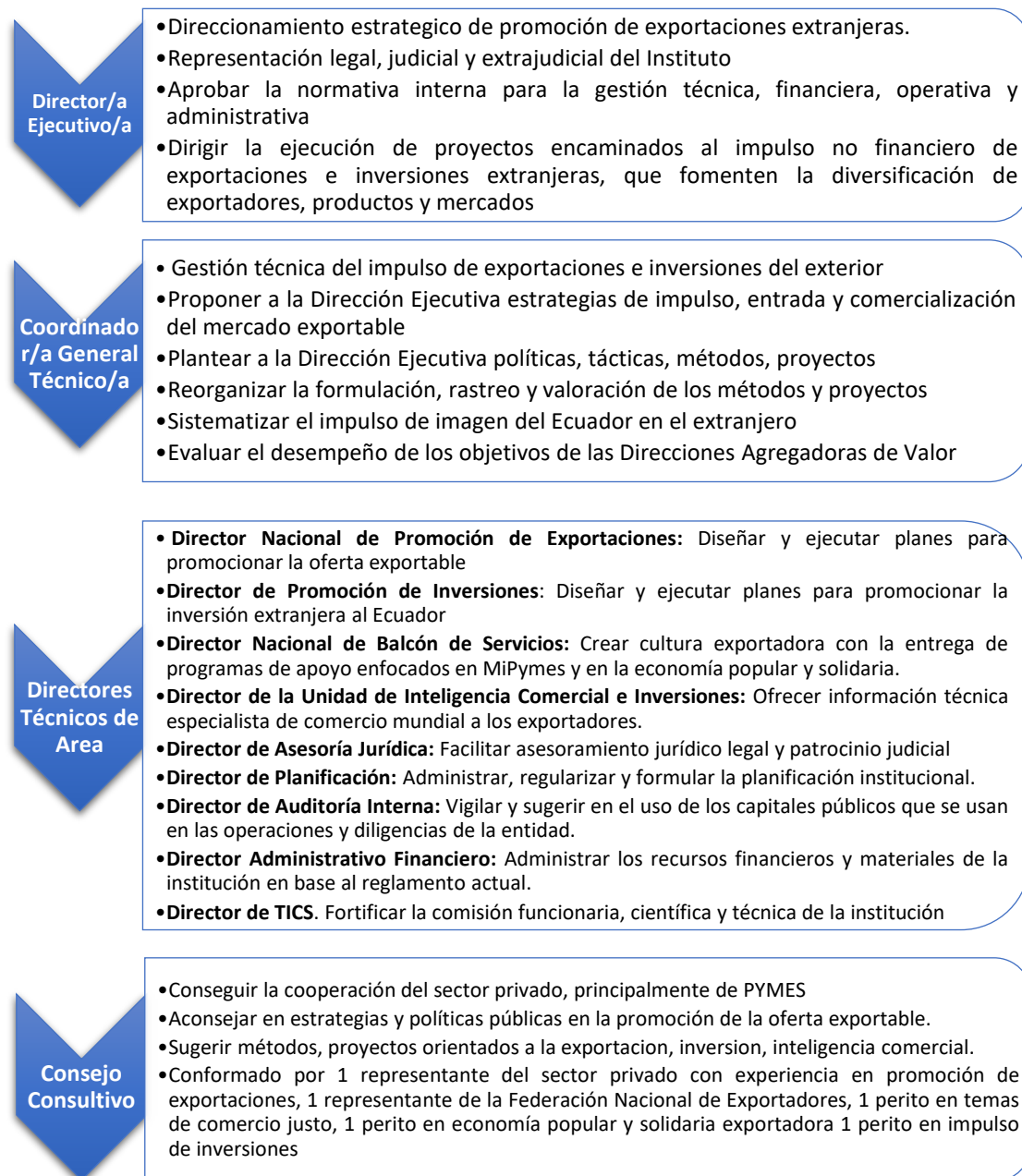
- Lograr un programa de promoción completo para la exportación de bienes y servicios del Ecuador, que refuerce las exportaciones existentes y provoque la desconcentración y diversificación de los exportadores, productos y mercados.

- Alcanzar la transformación y el empoderamiento de las propuestas de exportación mediante inversión generada por una cadena de producción e innovación tecnológica.
- Lograr una cultura de exportación completa, centrándose en nuevos actores del comercio internacional.
- Conseguir la integración estratégica en el comercio exterior de la mayoría de productos ecuatorianos, centrándose en la oferta exportable proporcionada por pequeñas y medianas empresas, además de agentes de la economía popular.

### **Puestos Directivos**

Pro Ecuador define 4 puestos principales en su organigrama, con subdivisiones para cada función que ayuda a conseguir la misión empresarial, los puestos directivos son observados en la ilustración 6:

### **Ilustración 6** *Organigrama/ Funciones directivas Pro Ecuador*



**Fuente:** Gob EC (2012).

**Elaborado por:** El autor

### Valores corporativos

Las normas que presiden a la gesti3n institucional de Pro Ecuador son:

- Veracidad: Informaci3n estad3stica conforme a la realidad.

- **Accesibilidad:** Todos los habitantes sin excepción pueden hacer uso de, o tener acceso a productos o servicios, métodos, actividades, información del instituto.
- **Aprendizaje continuo:** Predisposición de la persona en aceptar información vanguardista, y buscar su implementación en la metodología.
- **Transparencia:** Buscar la cooperación con la sociedad, con una gestión abierta y pública predispuesta a recibir comentarios y opiniones. Además, hacer de conocimiento público: metodología, bases de datos, publicaciones, resultados.
- **Productividad:** Este valor se refiere a la correlación entre los productos y servicios ofertados, con los recursos que se utilizan para ello. Se debe buscar métodos que ayuden en la optimización de los recursos manejados.
- **Eficiencia:** Crear información para la Promoción de la oferta exportable de productos y servicios, inversión extranjera, priorizando calidad y el tiempo.
- **Calidad:** Medir la calidad mediante el grado de satisfacción de los clientes internos y externos. Se tomará como referencia la calidad de información estadística, productos y servicios, metodología y procesos.
- **Compromiso:** Autogestión de operarios para saber los beneficios de ser responsable en su cargo, para cumplir la misión y visión de la institución.
- **Oportunidad:** Transmitir información de la oferta exportable en un tiempo óptimo y requerido para los clientes nacionales e internacionales.

#### **1.4 Selección de la agencia de promoción para la herramienta Benchmarking**

##### **Selección entre las Agencias de promoción exportadora y comercial en América latina.**

Casi en su totalidad, los países de Sudamérica cuentan con instituciones que tienen como función promover a su país a través de la oferta exportable y la atracción de inversiones. Como el caso de Ecuador, muchos países que contaban con una institución privada para cumplir con el objetivo de promoción, optan por crear agencias de carácter público.

En Latinoamérica, las organizaciones de promoción tienen como característica principal poseer una gran variedad de temas metodológicos como institucionales. Aun así, también tienen varias peculiaridades o diferencias, principalmente en temas como la estructura organizacional, los recursos financieros, recursos económicos, capitales

humanos, acciones realizadas para promocionar sus exportaciones, la metodología usada para evaluar los desempeños, sistemas de control internos, consistencia de la estrategia institucional, y el número de oficinas nacionales e internacionales.

A pesar de todas estas diferencias, las agencias buscan que su desempeño sea complementado con las políticas de promoción de oferta exportable que disponga el país, y la estabilidad que estas políticas brindan. En cada país de Latinoamérica es común que las organizaciones y el correcto funcionamiento que estas ofrecen, sea afectado por la nula continuidad de una política estable.

Autores como Olmos (2019) destacan que el enfoque que se le ha dado a las agencias de promoción de exportaciones ha dado resultados positivos. Un ejemplo claro que plantean es que las compañías que están focalizadas a un mercado en específico, ofertando un producto o servicio de carácter priorizado, tienden a recibir más y mejores asistencias, y su utilidad en la exportación es mayor que aquellas empresas que se enfocan a varios mercados y a productos no priorizados. Las agencias comerciales son precisamente las encargadas de brindar el servicio de focalizar mercados y productos, esto mediante la consideración e investigación de la demanda, y el potencial que tiene la oferta (Olmos, 2019).

A decir de la importancia que se da a ubicar oficinas comerciales en el exterior, cada país y agencia tienen criterios distintos. Algunos optan por tener mayor presencia en ciudades claves y estratégicas, para facilitar el proceso de inserción en el país. Otros países prefieren tener una presencia limitada en el exterior, para con ello ahorrar recursos que puedan ser utilizados en enfocarse en los actuales exportadores y mercados. Inclusive países en América Latina escogen apoyarse en el personal diplomático de consulados y embajadas, para que ahí los exportadores puedan ser partícipes de las actividades que les ayudan a una exportación más útil y eficaz.

A continuación, en la Tabla 2 se observa una comparativa de las agencias de cada país de Latinoamérica y Centroamérica, así como la cobertura que tienen estas entidades en cuanto a número de oficinas en un número determinado de estados alrededor del mundo. Está en la mira el hecho que el país que tiene mayor cobertura de países y mayor número de oficinas de promoción exportadora resulta ser Chile con su agencia ProChile.

**Tabla 2** *Oficinas Comerciales en Latinoamérica y Centroamérica*

| País | Agencia | Cobertura |
|------|---------|-----------|
|------|---------|-----------|

|             |                   |                          |
|-------------|-------------------|--------------------------|
| Colombia    | ProColombia       | 34 oficinas en 32 países |
| Costa Rica  | Procomer          | 10 oficinas en 10 países |
| El Salvador | Proesa            | 7 oficinas               |
| Guatemala   | DACE              | 9 oficinas               |
| Jamaica     | Jampro            | 2 oficinas en 2 países   |
| México      | ProMexico         | 48 oficinas en 32 países |
| Paraguay    | Rediex            | 4 oficinas               |
| Perú        | Promperú          | 35 oficinas en 31 países |
| Chile       | ProChile          | 57 oficinas en 45 países |
| Brasil      | ApexBrasil        | 10 oficinas en 8 países  |
| Argentina   | AAICI             | S/d                      |
| Bolivia     | Proexport Bolivia | 35 oficinas en 35 países |
| Uruguay     | Uruguay XXI       | s/d                      |

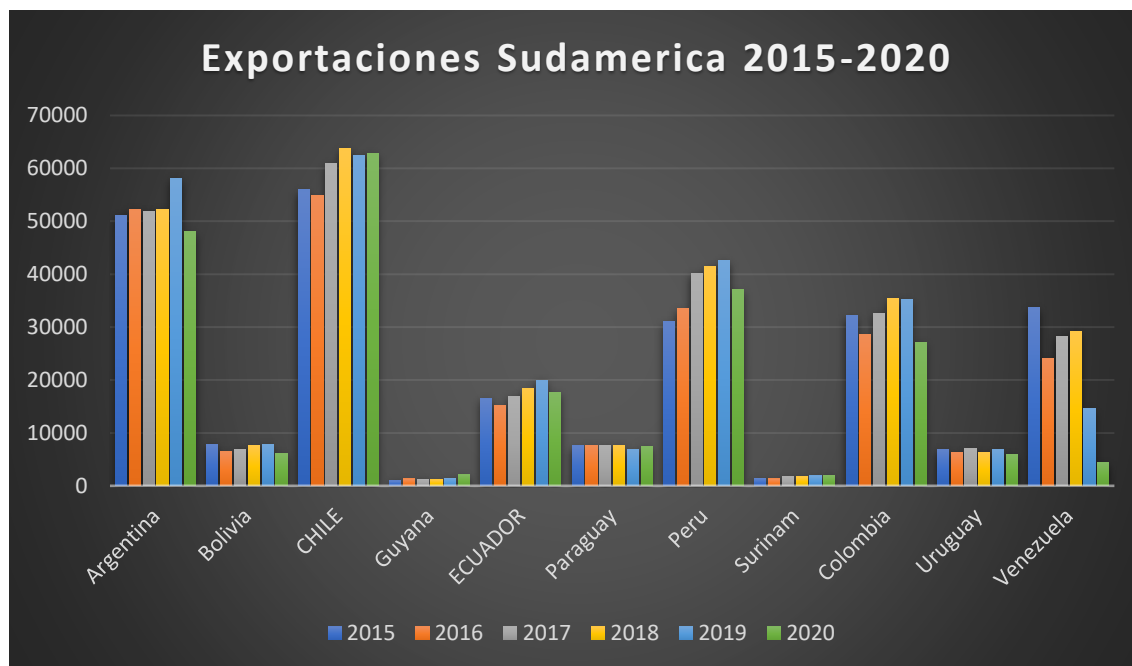
**Fuente:** Olmos (2019) y Sitios web de las instituciones 2021.

**Elaborado por:** El autor

De manera análoga, para delimitar el tema, y elegir el país con su agencia comercial más óptima para el estudio benchmarking, se opta por realizar un análisis muy elemental de las exportaciones totales de los países de Sudamérica en el último lustro. La gráfica se realiza obviando a Brasil por un tema netamente de lejanía, diferencias culturales, y de idioma.

Además de igual manera se opta por apartar al país Argentina por la situación dificultosa que atraviesa. La nación albiceleste, sufre un apresurado cambio de ciclo económico guiado por una débil posición externa, un fuerte detrimento de las situaciones socioeconómicas de los sectores bajos y medios, siendo difícil encontrar bases sólidas que muestren una mejora a futuro. Se pronostica que al cierre del presente año el PIB de Argentina pueda caer alrededor de un 10,5% (CEPAL, 2021).

**Gráfico 1** *Exportaciones Sudamérica 2015-2020*



**Fuente:** Expansión Datos Macro (2021).

**Elaborado por:** El autor

Como se observa en el gráfico 1, las opciones en cuanto a los países que más exportan en Sudamérica son Colombia, Chile y Perú. De estas tres opciones, de las naciones que más se localizó información preliminar y organización en sus oficinas comerciales fue Chile. Además, la república chilena es de los únicos países que tienen una posición no desventajosa de lo que fue la pandemia COVID 19. El Fondo Monetario Internacional señala en su informe de mitad de año de Perspectivas Económicas Mundiales, que se estima que Chile tenga un incremento de alrededor del 11% en 2021 (Fondo Monetario Internacional, 2021).

Básicamente lo que se busca para poder realizar el análisis comparativo es encontrar un similar en cuanto a idioma, cultura, territorio y que además esté realizando sus funciones como un exponente en el ámbito; para que así los resultados puedan ser más aplicables en Pro Ecuador en un futuro plan de mejora. Después del análisis de las exportaciones, de los contextos, y de los principales países exponentes en el área comercial en Latinoamérica, se reflexiona que el país más apto para ser analizado en el estudio benchmarking es Chile, con su oficina comercial ProChile.

## 1.5 Caracterización de la empresa: ProChile

ProChile es la institución del Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile delegada a promover la oferta exportable de bienes y servicios, y favorecer la expansión de la inversión extranjera y el turismo. Tiene 16 oficinas regionales y 57 oficinas internacionales. (ProChile, s.f.).

Como destaca el artículo 36 de las competencias legales de ProChile, a esta entidad le corresponde ejecutar la política que exprese el presidente con respecto al ámbito de comercio exterior, en lo que respecta al impulso y diversificación de las exportaciones de bienes y servicios. (ProChile, 2021).

La institución tiene bases sólidas, nace en el año 1974 bajo el nombre de Instituto de Promoción de Exportaciones cuando el 85% de las exportaciones chilenas provenían del mercado minero, y apenas el 2,5% del sector agrícola y pesquero. (Schmidt, 2006).

La idea nace principalmente con el fin de promover productos más variados al exterior. De esta manera, para 1988 se logra diversificar los productos y los mercados metas buscando eliminar la dependencia del cobre chileno. Durante estos años se promueve la industria del vino, el salmón, fruta especialmente la uva, entre otros. En los últimos años la agencia de promoción chilena sufre varios cambios que demuestran que es un proyecto firme el cual el gobierno tiene como herramienta principal para la promoción y crecimiento del país. En 2019 ProChile se vuelve dependiente de la Subsecretaría de relaciones económicas internacionales, teniendo así más libertad en cuanto a lo administrativo y presupuestario.

Con estos últimos cambios ProChile se enfoca en varias herramientas digitales, procurando brindar un servicio moderno que sea capaz de adaptarse a las necesidades de cada exportador. Como se observa, esta institución cuenta con una amplia trayectoria, estructura interna sólida, estrategias a futuro planteadas consistentemente, por lo que es óptima para la realización del estudio comparativo Benchmarking para estudiar a fondo tácticas que deben implementarse en Pro Ecuador.

### **1.5.1 Alcance**

ProChile cuenta con una red de 57 oficinas comerciales en 45 países logrando ubicar a Chile como uno de los más grandes e importantes mercados en Sudamérica y a nivel mundial. Como se menciona, el país chileno es el estado en Sudamérica con la red más amplia de oficinas comerciales, las cuales están estratégicamente ubicadas en las ciudades más importantes de las naciones alrededor del mundo, entre estos estados están:

Costa Rica, Guatemala, Panamá, República Dominicana, Cuba, Estados Unidos, México, Canadá, Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay, Venezuela, Australia, China, Corea del Sur, Tailandia, Indonesia, Malasia, India, Taiwán, Japón, Vietnam, Alemania, Bélgica, Emiratos árabes Unidos, España, Rusia, Francia, Italia, Marruecos, Países Bajos, Polonia, Reino Unido, Suecia, Turquía. Como se observa en la siguiente ilustración:

**Ilustración 7** *Oficinas comerciales exterior Prochile*



**Fuente:** ProChile (2021).

**Elaborado por:** El autor

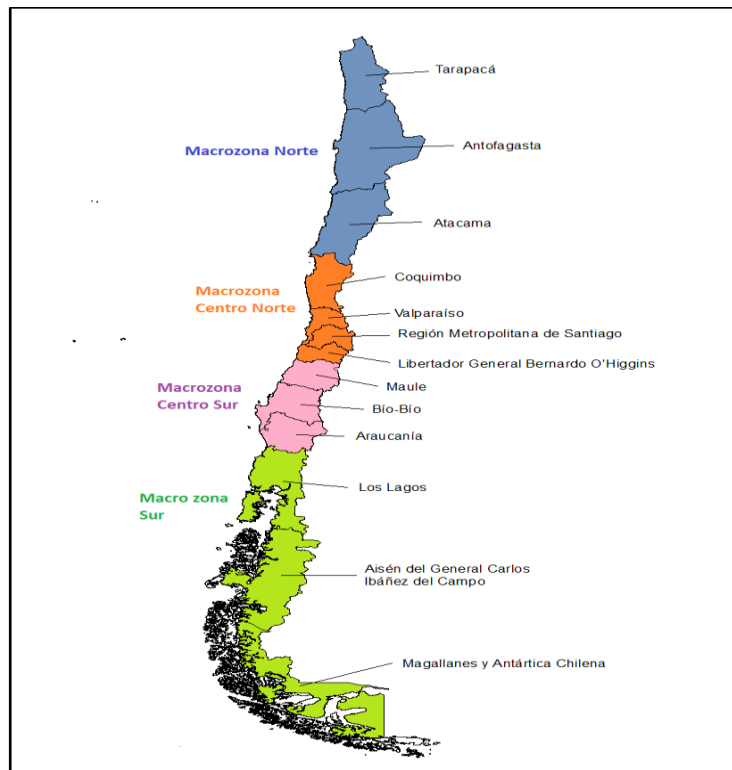
En las oficinas comerciales chilenas, además de las oficinas comerciales, existen las llamadas representaciones comerciales. Estas entidades se refieren a un profesional local, que tiene funciones de promoción en un país sin necesidad de una oficina comercial. Mediante este ejercicio, Chile logra tener una red más amplia, sin necesidad de asignar una gran inversión o capital. Esta es una técnica que se utiliza comúnmente en el caribe, ProChile tiene una oficina comercial en Costa Rica, mientras que el resto de países de esta región están representados por las llamadas representaciones comerciales.

De igual manera, existen 16 oficinas nacionales trabajando para satisfacer las necesidades de los chilenos dentro de su territorio. Mediante esta red, ProChile anima el perfeccionamiento de la oferta exportable y la internacionalización de las regiones. La entidad chilena trabaja en conjunto con el gobierno regional, sector privado y otras instituciones para coordinar operaciones de comercio exterior (Zaclicever, 2020).

Las oficinas de direcciones regionales chilenas se ubican estratégicamente por la gran área geográfica del país, en cuatro zonas: Macrozona Norte, Macrozona Centro

Norte, Macrozona Centro Sur, y Macrozona Sur. Dicha distribución se observa en la siguiente ilustración:

**Ilustración 8** *Regiones de oficinas comerciales Prochile*



**Fuente:** ProChile (2021).

**Elaborado por:** El autor

### 1.5.2 Servicios

ProChile en su portal web proclama que ofrece variadas herramientas de promoción en las cuales los chilenos acceden con sus productos o servicios a más de 60 mercados internacionales.

Precisamente los principales servicios que ofrece la entidad chilena se caracterizan por ser de los más variados e innovadores en Sudamérica. Si bien caen en similitudes, son fácilmente identificables y conocidos por su forma de implementarlos. Uno de los valores agregados de las agencias comerciales de ProChile es la importancia que al valor agregado para el exportador con elaboración de agendas muy bien planificadas. Dichas agendas de actividades priorizan combinar metodologías distintas, y hacerlo en un tiempo pertinente.

Primero, ProChile tiene en su agenda como una de sus principales actividades para la promoción de exportaciones a las ferias internacionales, seminarios y charlas

técnicas. En ellas se busca negociar espacios óptimos para el exportador, en los que se le pueda instruir y acercar a nuevos mercados para crecer la red chilena alrededor del mundo con potenciales nichos de mercado. La definición del calendario de ferias internacionales, se realiza en trabajos conjuntos con el sector privado, en los cuales se informan del contexto para escoger las actividades prioritarias.

Segundo, otro servicio que brinda ProChile son las llamadas misiones comerciales. Chile divide dichas misiones en tres tipos. Primero las misiones exploratorias, las cuales tienen como objetivo conocer un nuevo nicho de mercado con sus peculiaridades para poder ayudar al exportador un posible ingreso de su producto o servicio. Segundo, las misiones tradicionales, el cual se basa en exportadores de un mismo sector que buscan conseguir nuevos clientes. Tercero, las llamadas misiones inversas o de compradores, las cuales buscan ayudar a compradores de países donde se tenga una oficina comercial, en buscar nuevos proveedores chilenos.

Tercero, otro servicio que recibe mucha importancia por parte de ProChile, son las ruedas de negocios. Precisamente Chile es uno de los países que mejor practica este método de promoción. La entidad innova planteando macroruedas y participaciones virtuales en los comienzos de Pandemia SARS COVID 19.

Por último, otro servicio fundamental de ProChile con sus exportadores es la llamada inteligencia comercial de mercado. La entidad chilena designa peritos para el estudio de mercado. Esta herramienta se diversifica en la labor de ProChile, pues cuenta con diez tipos distintos de formatos. Existen los estudios sobre canales de distribución, comercio sustentable, cómo hacer negocios, guía país e informes sobre tendencias. En un formato más técnico, se desarrollan los perfiles mercado/servicios y los perfiles mercado/producto. Más acotadas son las fichas informativas sobre: mercado/producto, mercado/servicio y mercado/industrias creativas.

### **1.5.3 Coyuntura**

#### **Sede y jurisdicción**

ProChile define como sede principal la oficina con ubicación en la ciudad de Santiago, Chile. Además, se resuelve que su jurisdicción o potestad de aplicar el derecho en un caso concreto, sea en ámbito tanto a nivel nacional como internacional. Por lo tanto, ProChile es un tipo de organismo perteneciente al sector público, con jurisdicción nacional. Así, el instituto chileno no cuenta con una secretaría de Estado especialista en

ámbitos de comercio internacional como suelen hacerlo las agencias comerciales, y algunas de esas ocupaciones recaen en el ministerio de relaciones exteriores. ProChile tiene una dependencia administrativa de la dirección económica del ministerio, trabajando en conjunto con subdirecciones de la misma (Paiva, 2016)

### **Misión Pro Chile**

Como se declara en ProChile (2021), la misión del organismo de promoción es principalmente:

Ayudar con el desarrollo sostenible de Chile, mediante herramientas como la internacionalización de las empresas chilenas con la promoción de la oferta exportable tanto de servicios como bienes. Esto llevará a una eventual diversificación de los productos y mercados, atracción de inversión y turismo, así como mejorar el país y su imagen en el exterior mediante una red de personas peritas e involucradas tanto nacionales como extranjeros.

### **Visión Pro Chile**

La visión de Pro Chile a futuro es clara y concisa: llegar a ser la institución pública líder y de vanguardia que apoya la internacionalización de las empresas chilenas.

### **Objetivos estratégicos ProChile**

El Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones Extranjeras chileno tiene objetivos estratégicos los cuales están encaminados principalmente a alcanzar la misión organizacional. En los últimos años la institución implementa una nueva estrategia más organizada y definida para definir sectores, mercados, productos estratégicos que contribuyan a mejorar la acción de ProChile en conseguir los objetivos y metas. En ello, se plantea que los beneficiarios, es decir los exportadores, estén en el núcleo de la metodología institucional, para que la organización chilena mejore su gestión y servicios hacia ellos. Además, se busca implementar políticas inclusivas de comercio sostenible, aproximar las oportunidades de mercado a las industrias nacionales, y apoyar áreas emergentes que demuestran tener un valor agregado.

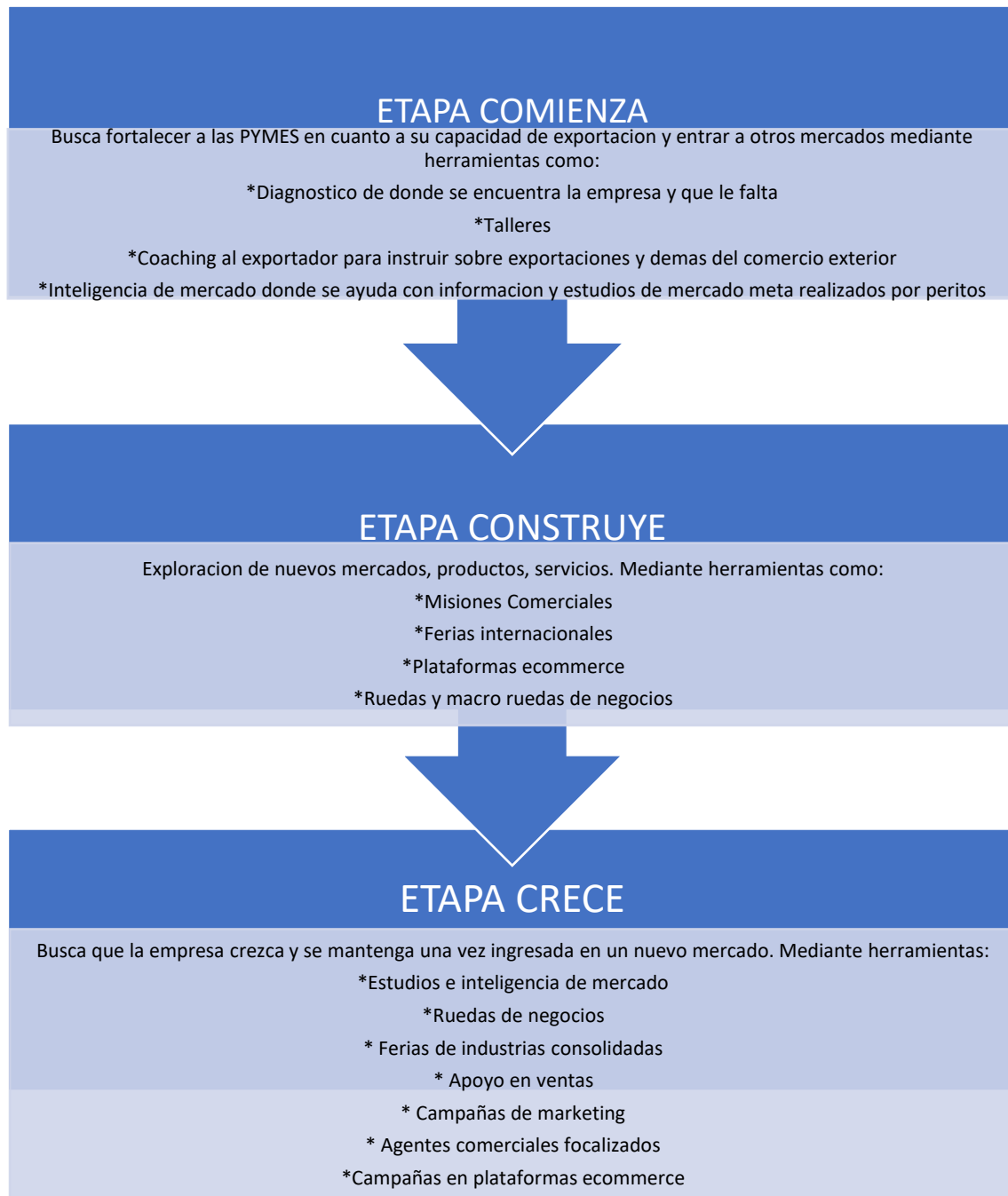
ProChile define que los beneficiados serán las empresas exportadoras, principalmente las pequeñas y medianas. Existen programas de suma importancia en temas de capacitación de exportación, puesto a que con el fin de hacer más eficiente esta

herramienta, se buscan PYMES que sean capaces o tengan potencial exportador. Con empresas con potencial exportador lo que se quiere decir es compañías que no estén vendiendo al exterior pero que necesiten apoyo para poder entrar al mercado internacional, puesto a que cuentan con una infraestructura sólida y un valor agregado importante. Para esta delimitación de PYMES se utilizan herramientas como encuestas en las que se califican factores críticos para saber qué tan capaz es una empresa de pasar las dificultades que se le presente entrar a un mercado en el exterior.

Una vez definidos los focos o grupos prioritarios de beneficiados, ProChile también decide que la organización tenga focos metodológicos de actividades a realizar, en los que se mencionan:

- Cuidar la imagen de Chile como país, la inversión extranjera y el turismo
- Aumentar el grado de innovación en la institución y el valor agregado que tiene.
- Priorizar el aumento y diversificación de la oferta exportable, fomentando las exportaciones no tradicionales, es decir productos no provenientes del cobre.
- Priorizar vanguardia en tendencias digitales y tecnologías de la información.
- Prevalecer la idea de sostenibilidad, comercio justo, equidad de género, saberes ancestrales de pueblos originarios, y utilizar estos factores como un valor agregado de buenas prácticas en el país chileno.
- ProChile (2021) define etapas de ayuda para una empresa, con el fin de saber dónde pertenece una compañía con respecto a los mercados a los que quiere entrar. Se concretaron tres pasos o etapas que se detallan en la ilustración:

**Tabla 3** *Etapas de Ayuda a empresas Prochile*



**Fuente:** ProChile (2021).

**Elaborado por:** El autor

### **Puestos Directivos**

Para el organigrama de la institución chilena, ProChile decide dividir en 7 direcciones el manejo de su organización, cada una de ellas tiene su función específica que ayuda a conseguir el objetivo de internacionalizar y apoyar a los exportadores. Las direcciones están encabezadas por el director general, que a partir de 2018 donde se

aprobó la ley de modernización del Ministerio de Relaciones Exteriores y modificación de aspectos institucionales de ProChile, pasa a ser seleccionado por concursos público y no en cada cambio de régimen por selección del presidente. Las 7 direcciones a cargo del director general cuentan con una acreditación diplomática con el fin de facilitar su trabajo frente a autoridades locales, estas direcciones están divididas en:

- 1) Dirección Administrativa: a cargo del departamento de finanzas, compras públicas, proyectos tecnológicos, control de programas de promoción.
- 2) Dirección de desarrollo estratégico: a cargo de los concursos para el desarrollo de las exportaciones, herramientas de promoción, estudios de mercado a través de la llamada inteligencia de mercado, servicios integrados a la venta internacional como la formación y capacitación de potenciales exportadores.
- 3) Dirección internacional: Coordina a todos los subdepartamentos y las agencias alrededor del mundo. Los subdepartamentos están divididos en regiones del mundo, el primero es Asia y Oceanía con 15 oficinas comerciales, el segundo es América del Norte con 11 representantes en esta región, tercero corresponde a Europa África y medio Oriente con 15 oficinas en esta parte del mundo, cuarto es Sudamérica y alianza del pacifico con 11 instituciones comerciales, por último, la región de centro América y Caribe con 5 oficinas.
- 4) Dirección Nacional: Coordina a los subdepartamentos nacionales, en los que se mencionan: Agro y alimentos, Industrias 4.0, servicios, economía creativa, Turismo. Además, es el departamento que coordina las 12 oficinas comerciales nacionales, divididas en 4 macrozonas del país chileno.
- 5) Dirección de comunicación estratégica: brindar comunicación del trabajo realizado por ProChile, además de entablar relaciones con posibles aliados.
- 6) Dirección de Marketing y eventos: busca tener una óptima exploración de oportunidades para los exportadores a través de ferias y ruedas de negocios. Además, coordina el marketing de la institución con el fin de venderse mejor.
- 7) Dirección de asuntos jurídicos: Encargada del derecho nacional y la contratación y derecho internacional. Además, se encarga de los procesos jurídicos que se requieren para la promoción de la exportación (Ayala, 2006).

## **1.6 Parámetros objeto de estudio**

Los parámetros a evaluar para determinar las fortalezas aplicables y factibles en un estudio de Benchmarking son de vital importancia. Afortunadamente, las agencias de promoción son generalmente objeto de estudio, ya sea por parte de una entidad pública o privada, para determinar sus fortalezas, eficiencia, así como sus deficiencias. En el caso de ProChile, el Ministerio de Relaciones Exteriores, a través de la DIPRES o por sus siglas "departamento de presupuesto de Chile", elabora un informe de evaluación final del programa de promoción de exportaciones de ProChile. Su proceso de valoración se basa en puntos básicos, en los que se identifican 3 módulos esenciales (DIPRES, 2015), de los cuales se toma como referencia para el estudio comparativo.

Dentro del primer Módulo, el autor evalúa parámetros como información comercial, que incluye el análisis de bases de datos, reportes de mercado y productos ofertados, nuevos mercados o mercados potenciales, certificaciones y sustentabilidad.

Respecto al segundo módulo, el ensayista se enfoca en la capacidad de Educación y formación para el desarrollo de potenciales exportadores. Se evalúan parámetros como la asistencia al exportador a través de oficinas comerciales o el uso de herramientas electrónicas. Además, se contabilizan seminarios exploratorios, programas y misiones.

En el tercer módulo, el autor se enfoca en Operaciones de Promoción para el ingreso y consolidación de mercados nuevos. Aquí se recoge el análisis de las acciones ejercidas por las Oficinas Comerciales, en las que se nombran algunas como Ferias Internacionales, rondas macro empresariales, creación de Misiones Comerciales, apoyo a inversiones extranjeras, capacidad de trabajo con el exportador, entre otros.

### **1.6.1 Identificación de los aspectos a evaluar en Benchmarking**

Con el fin de identificar los aspectos más importantes que sirvan para el análisis benchmarking, se decide tomar de punto de partida el informe final de evaluación que tiene el programa de promoción de exportaciones ProChile. En este módulo se resaltan aspectos como la información comercial, los productos ofertados, nuevos mercados, certificaciones, asistencia al exportador, uso de herramientas electrónicas, operaciones para la consolidación de nuevos mercados, eventos en el exterior, entre otros parámetros.

Todos los índices presentados brindan una idea del camino que está tomando la entidad chilena para la promoción de sus exportaciones, sin embargo, para el presente Benchmarking, se decide que sea modulado en seis parámetros generales: Los tres primeros: matriz PESTE, Exportaciones y oferta exportable, acuerdos comerciales,

sirven para entender el contexto de ambas entidades; y los tres últimos: promoción internacional, herramientas de formación y capacitación, y herramientas innovadoras, sirven como factores vitales para el benchmarking comparativo.

Primero la matriz PESTE, ayuda a comparar aspectos externos que afectan en el desarrollo de las oficinas comerciales. Estos factores son: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, y Ecológicos.

Segundo, las exportaciones y oferta exportable es un parámetro importante a ser evaluado. Esta cuantificación muestra una correlación de las actividades realizadas por las agencias de promoción de cada país, junto con la hipótesis de desarrollo económico provocado por las exportaciones. Justamente esta conjetura es comprobada mediante la prueba de causalidad de Granger, en la cual el autor Wilfredo Toledo, manifiesta en su tesis mediante el estudio de las exportaciones de América Latina desde 1973 a 2013, que existe una relación de las exportaciones con el bienestar de un país (Toledo, 2017).

Tercero, un módulo comparativo de los acuerdos comerciales que tiene cada país. Los acuerdos comerciales son propiciados con el fin de dinamizar el comercio internacional y fortalecer las relaciones internacionales entre países.

Cuarto, es importante el desarrollo de un modelo de comparación de herramientas que las agencias de promoción brindan para informar y capacitar a los exportadores. El promover productos a otros países no se logra si es que no se trabaja de manera conjunta con los potenciales exportadores. Bajo esta premisa el apoyo brindado por los países a sus empresas que puedan ofrecer productos al exterior es vital. El parámetro mencionado se utiliza para analizar y comparar las vías que ofrecen las agencias para brindar fortalecimiento empresarial dentro de la comercialización internacional, así como en la ejecución de los pasos necesarios para la exportación.

Quinto, la promoción internacional es uno de los parámetros para el desarrollo de la tesis planteada. El promocionar al país y sus productos al exterior es la principal función de las agencias de promoción, he ahí la importancia del análisis de qué actividades realiza tanto ProChile, como Pro Ecuador, y como este último puede tomar de ejemplo actividades para ser implementadas en su sistema.

Quinto y último, el uso de cualquier otra herramienta innovadora que signifique una ventaja para los exportadores. Aquí se analizarán parámetros de logística, social, ecológicos y otros instrumentos que las agencias comerciales brinden

## Capítulo 2: Análisis Benchmarking

### 2.1 Modelo comparativo: Factores Políticos, Económicos, Socio-Culturales, Tecnológicos, Ecológicos (matriz PESTE)

#### 2.1.1 Matriz PESTE Prochile

La siguiente Tabla ayuda a comprender mas a fondo el contexto que tiene ProChile en el ámbito Político, Económico, Socio-Cultural, Tecnológico y Ecológico.

**Tabla 4** Matriz PESTE Prochile

| Factores               | Diagnóstico                                                                                                                            | Totalment<br>e en<br>desacuerd<br>o (0) | Bastante<br>en<br>desacuerd<br>o (1) | Ni en<br>desacuerd<br>o<br>ni acuerdo<br>(2) | Bastant<br>e de<br>acuerd<br>o (3) | Totalment<br>e de<br>acuerdo<br>(4) |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>Políticos</b>       | 1. ¿La legislación tributaria afecta de manera significativa a la economía de la agencia comercial ProChile?                           |                                         |                                      |                                              | X                                  |                                     |
|                        | 2. ¿Existen políticas de regulación de comercio exterior referentes al ingreso de productos importados?                                |                                         |                                      |                                              |                                    | X                                   |
|                        | 3. ¿Existen políticas de ayuda al comercio exterior referentes a la venta de productos al extranjero?                                  |                                         |                                      |                                              |                                    | X                                   |
|                        | 4. ¿Se puede hablar de que existe estabilidad gubernamental y de políticas públicas encaminadas a promover las inversiones en el país? |                                         |                                      | X                                            |                                    |                                     |
| <b>Económico<br/>s</b> | 5. ¿Existe una variación permanente de los precios de la industria de comercio exterior en dónde opera ProChile?                       | X                                       |                                      |                                              |                                    |                                     |
|                        | 6. ¿El ciclo económico presente tiene impacto en las comercializaciones del sector de comercio exterior donde opera ProChile?          |                                         |                                      | X                                            |                                    |                                     |
|                        | 7. ¿Las perspectivas de crecimiento económico de los países donde operan las agencias comerciales de ProChile afectan                  |                                         |                                      |                                              | X                                  |                                     |

|                    |                                                                                                                                                                                                             |   |   |   |   |   |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
|                    | significativamente al mercado donde éste opera?                                                                                                                                                             |   |   |   |   |   |
| <b>Sociales</b>    | 8. ¿El nivel socioeconómico del nicho de mercado (exportadores) tiene un impacto considerable en la demanda de los productos chilenos?                                                                      |   |   |   |   | X |
|                    | 9. ¿La rotación de personal afecta al desempeño de la agencia ProChile?                                                                                                                                     |   |   |   |   | X |
|                    | 10. ¿Los cambios en el estilo de vida de los exportadores, puntualmente en cuanto a las consecuencias por la pandemia COVID 19 genera nuevos exportadores potenciales para que ProChile brinde su servicio? |   |   | X |   |   |
| <b>Tecnológico</b> | 11. ¿En el sector de comercio exterior, es de gran importancia ser referente en el empleo de aplicaciones tecnológicas y tecnología innovadora?                                                             |   |   |   |   | X |
|                    | 12. ¿La época digital, como el marketing y tecnología de la información y comunicación impactan en el servicio brindado por ProChile?                                                                       |   |   |   |   | X |
|                    | 13. En el sector donde opera ProChile, para ser competitivos, ¿es condición estar en un proceso de innovación constante?                                                                                    |   |   |   |   | X |
| <b>Ecológicos</b>  | 14. ¿Las políticas medioambientales afectan al desarrollo y funcionamiento de las actividades de ProChile?                                                                                                  |   |   |   | X |   |
|                    | 15. ¿El nicho de mercado exige que ProChile sea una empresa socialmente responsable en el plano medioambiental?                                                                                             |   |   |   | X |   |
|                    | 16. ¿El factor ecológico es una fuente de diferenciación clara en el sector de comercio exterior donde opera la empresa?                                                                                    |   |   |   |   | X |
| <b>TOTAL</b>       |                                                                                                                                                                                                             | 1 | 0 | 5 | 2 | 8 |

**Fuente:** ProChile.

**Elaborado por:** El autor

## 2.1.2 Matriz PESTE Pro Ecuador

La siguiente Tabla ayuda a comprender más a fondo el contexto que tiene Pro Ecuador en el ámbito Político, Económico, Socio-Cultural, Tecnológico y Ecológico.

**Tabla 5** Matriz PESTE Pro Ecuador

| Factores               | Diagnostico                                                                                                                                                              | Totalment<br>e en<br>desacuerd<br>o (0) | Bastante<br>en<br>desacuerd<br>o (1) | Ni en<br>desacuerd<br>o<br>ni acuerdo<br>(2) | Bastant<br>e de<br>acuerd<br>o (3) | Totalment<br>e de<br>acuerdo<br>(4) |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>Políticos</b>       | 1. ¿La legislación tributaria afecta de manera significativa a la economía de la agencia comercial Pro Ecuador?                                                          |                                         |                                      | X                                            |                                    |                                     |
|                        | 2. ¿Existen políticas de regulación de comercio exterior referentes al ingreso de productos importados?                                                                  |                                         |                                      |                                              |                                    | X                                   |
|                        | 3. ¿Existen políticas de ayuda al comercio exterior referentes a la venta de productos al extranjero?                                                                    |                                         |                                      |                                              |                                    | X                                   |
|                        | 4. ¿Se puede hablar de que existe estabilidad gubernamental y de políticas públicas encaminadas a promover las inversiones en el país?                                   |                                         |                                      |                                              |                                    | X                                   |
| <b>Económico<br/>s</b> | 5. ¿Existe una variación permanente de los precios de la industria de comercio exterior en el dónde opera Pro Ecuador?                                                   | X                                       |                                      |                                              |                                    |                                     |
|                        | 6. ¿El ciclo económico presente tiene impacto en las comercializaciones del sector de comercio exterior donde opera Pro Ecuador?                                         |                                         |                                      |                                              | X                                  |                                     |
|                        | 7. ¿Las perspectivas de crecimiento económico de los países donde operan las agencias comerciales de Pro Ecuador afectan significativamente al mercado donde este opera? |                                         |                                      |                                              | X                                  |                                     |
| <b>Sociales</b>        | 8. ¿El nivel socioeconómico del nicho de mercado (exportadores y posibles exportadores) tiene un                                                                         |                                         |                                      |                                              | X                                  |                                     |

|                    |                                                                                                                                                                                                                |          |          |          |          |          |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
|                    | impacto considerable en la demanda de los productos ecuatorianos?                                                                                                                                              |          |          |          |          |          |
|                    | 9. ¿La rotación de personal afecta significativamente a el desempeño de la agencia Pro Ecuador?                                                                                                                |          |          |          |          | X        |
|                    | 10. ¿Los cambios en el estilo de vida de los exportadores, puntualmente en cuanto a las consecuencias por la pandemia COVID 19 genera nuevos exportadores potenciales para que Pro Ecuador brinde su servicio? |          |          | X        |          |          |
| <b>Tecnológico</b> | 11. ¿En el sector de comercio exterior, es de gran importancia ser referente en el empleo de aplicaciones tecnológicas y tecnología innovadora?                                                                |          |          |          |          | X        |
|                    | 12. ¿La época digital, precisamente el marketing y tecnología de la información y comunicación impactan en el servicio brindado por Pro Ecuador?                                                               |          |          |          |          | X        |
|                    | 13. En el sector donde opera Pro Ecuador, para ser competitivos, ¿es condición estar en un proceso de innovación constante?                                                                                    |          |          |          |          | X        |
| <b>Ecológicos</b>  | 14. ¿Las políticas medioambientales afectan al desarrollo y funcionamiento de las actividades de Pro Ecuador?                                                                                                  | X        |          |          |          |          |
|                    | 15. ¿el nicho de mercado exige que Pro Ecuador sea una empresa socialmente responsable en el plano medioambiental?                                                                                             | X        |          |          |          |          |
|                    | 16. ¿El factor ecológico es una fuente de diferenciación clara en el sector de comercio exterior donde opera la empresa?                                                                                       |          |          |          |          | X        |
| <b>TOTAL</b>       |                                                                                                                                                                                                                | <b>3</b> | <b>0</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>8</b> |

**Fuente:** Entrevista.

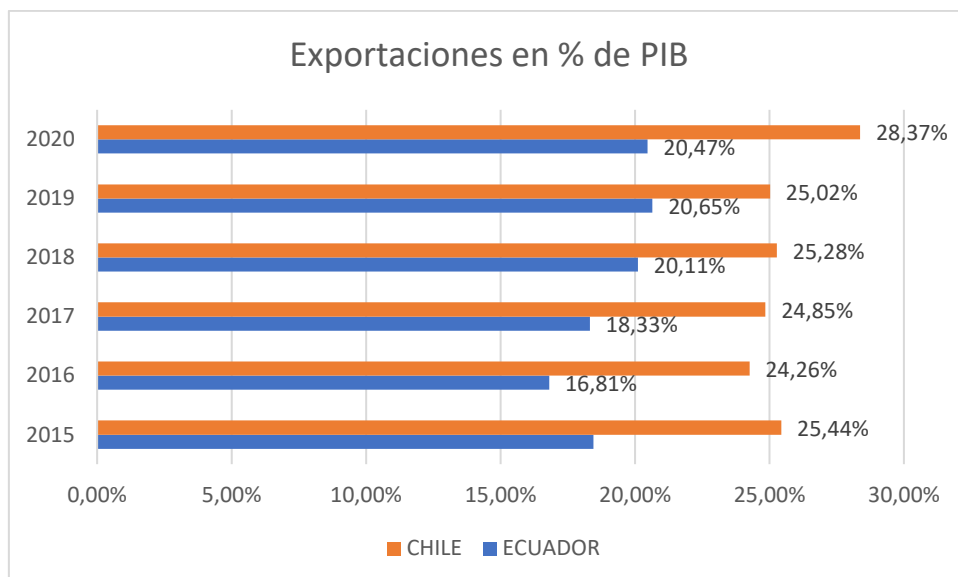
**Elaborado por:** El autor

## 2.2 Modelo Comparativo: Exportaciones

### 2.2.1 Exportaciones 2015-2020 en % de Producto Interno Bruto

A continuación, se detallan las exportaciones con relación al valor monetario de todos los bienes y servicios finales producidos por tanto Chile como Ecuador durante el periodo comprendido entre 2015 y 2020.

**Gráfico 2** Exportaciones en % de PIB



**Fuente:** Trademap.

**Elaborado por:** El autor

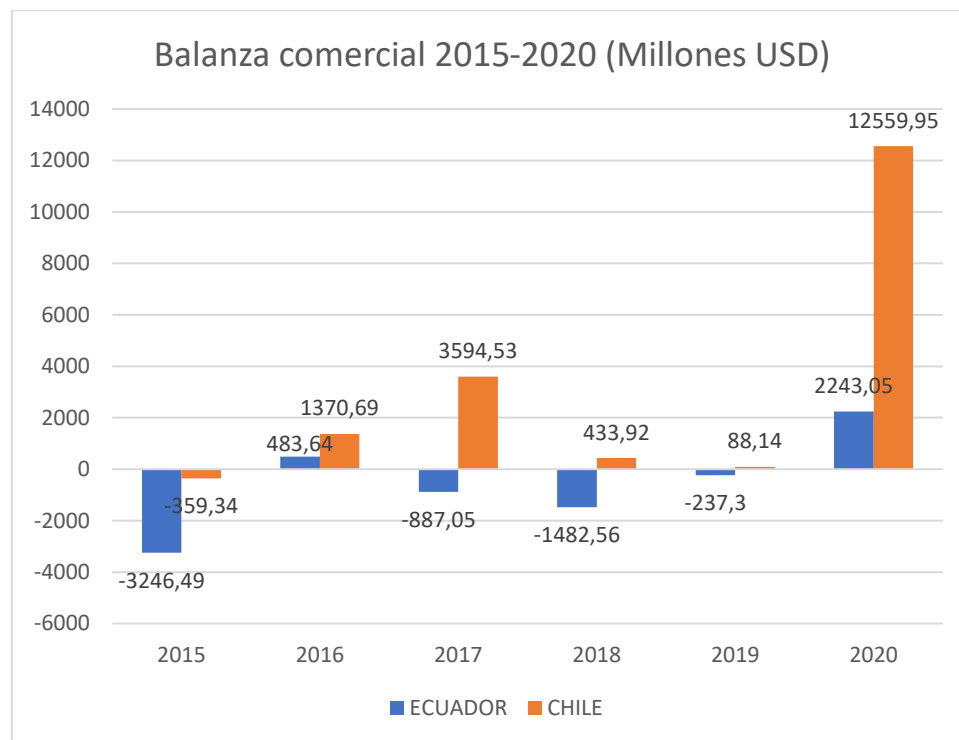
En la gráfica se observa que las exportaciones en porcentaje de PIB de Ecuador ostentan una corriente muy similar a las alcanzadas por Chile, con una tendencia a mantenerse durante los cuatro primeros periodos estudiados, y con un significativo incremento durante el último periodo del año 2020. Es decir, ambos estados tuvieron un superávit en su Balanza comercial, ya que las importaciones cayeron por efectos de la pandemia generada por el COVID 19, y fueron menores a las exportaciones. Pese a esto, se debe recalcar que actualmente, el país chileno se encuentra realizando un mejor trabajo con sus exportaciones, ya que crecen un 0,59% respecto al año anterior, mientras que en Ecuador las ventas al exterior caen en un 11,22% respecto al último periodo estudiado (Organización de las Naciones Unidas, 2022).

### 2.2.2 Balanza comercial 2015-2020

En la siguiente gráfica se analiza otro factor de suma importancia para examinar el trabajo que realizan ambos países para promover sus exportaciones al mundo, la

balanza comercial. Este indicador económico muestra la cuenta al final de un periodo en Ecuador y Chile, que existe entre los pagos que se realizan al exterior, y los cobros desde dicho exterior.

**Gráfico 3** *Balanza Comercial 2015-2020 (Millones USD)*



**Fuente:** Trademap

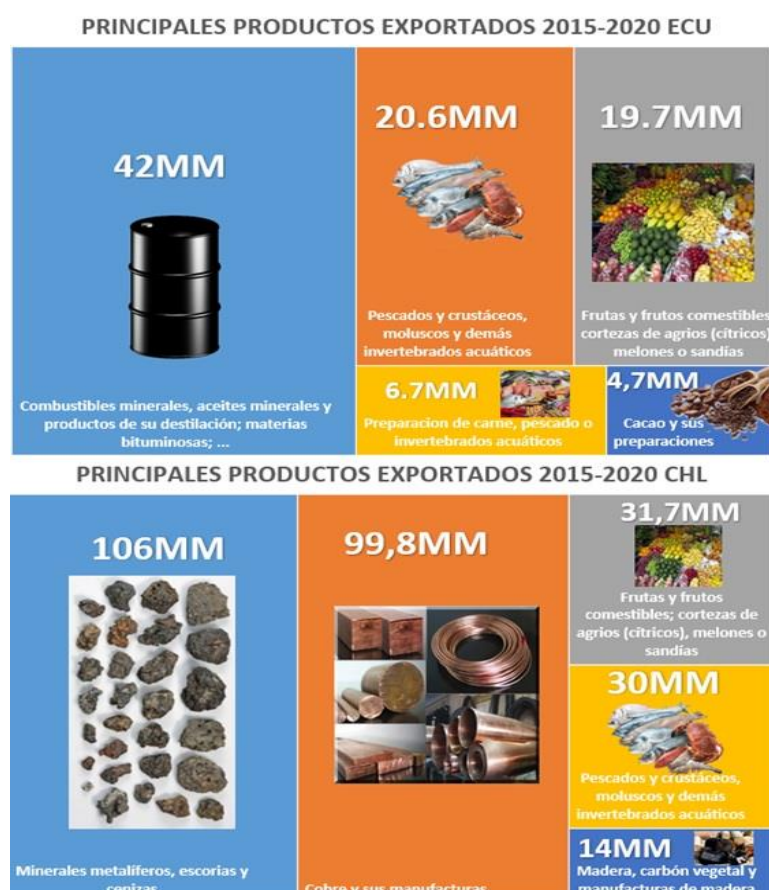
**Elaborado por:** El autor

Esta gráfica complementa lo visto en la anterior ilustración, ya que la balanza comercial siempre va de la mano de las exportaciones del país. En el caso de Ecuador y Chile durante el lustro estudiado, se observa que Chile se caracteriza por mantener una balanza comercial en superávit a excepción de 2015 cuando registra un déficit en este parámetro. Todo lo contrario, sucede en Ecuador, el cual es un país que usualmente registra déficits en su balanza comercial, exceptuando los periodos de 2016 y 2020. Se debe destacar el trabajo que realiza Chile en el periodo 2020 donde registra un crecimiento exponencial debido al incremento en sus exportaciones y la baja cantidad de importaciones por la pandemia COVID 19 (Trademap, 2022).

### 2.2.3 Principales Productos Exportados 2015-2020

Pese a que ambos países tienen una oferta exportable en crecimiento, ambos tienen una clara dependencia en ciertos productos, es por esto que es vital el análisis y comparación de los principales productos exportados al exterior por Ecuador y Chile durante el periodo en cuestión, como se observa en la siguiente gráfica:

**Gráfico 4** Principales Productos Exportados ECU & CHL 2015-2020



**Fuente:** Organización Mundial de Comercio (2022).

**Elaborado por:** El autor

El gráfico muestra los cinco principales productos ofertados por Ecuador y Chile durante el último lustro. Como se observa, Chile posee una economía muy variada y abierta, lo que lo hace bastante anexo del comercio con países del exterior. Según datos de la organización mundial de comercio, el país chileno tiene una dependencia con sus principales productos de exportación, el cobre y los demás metales metalíferos y minerales, representando alrededor del 50% de sus exportaciones totales (Organización Mundial del Comercio, 2022).

Por otro lado, Ecuador tiene un problema similar al país chileno, puesto que sus exportaciones dependen ampliamente de un bien, en este caso de los combustibles minerales, aceites y productos de destilación. En otras palabras, el petróleo sigue siendo

el producto de exportación que mayor dinero ingresa a Ecuador, promediando entre 2015 y 2020 un total del 32% de los ingresos totales (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020).

## 2.3 Modelo Comparativo: Acuerdos Comerciales

**Tabla 6** Comparativa Acuerdos comerciales

|                            | ECUADOR                                                 |                      | CHILE                                                 |                      |
|----------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------------------------------------|----------------------|
|                            | Acuerdo                                                 | Fecha de suscripción | Acuerdo                                               | Fecha de suscripcion |
| Acuerdos multilaterales    | Miembros de la OMC                                      | 21-ene-96            | Miembros de la OMC                                    | 01-ene-95            |
| Acuerdos de libre comercio | Asociación Europea de Libre Comercio (AELC/EFTA)        | 25-jun-18            | Asociación Europea de Libre Comercio (AELC/EFTA)      | 26-jun-03            |
|                            | Unión Europea (UE)                                      | 12-dic-14            | Unión Europea (UE)                                    | 18-nov-02            |
|                            | Reino Unido                                             | 15-may-19            | Reino Unido                                           | 30-ene-19            |
|                            | Chile (AAP.CE N°65)                                     | 10-mar-08            | Indonesia                                             | 14-dic-17            |
|                            | Colombia - Ecuador - Venezuela - MERCOSUR (AAP.CE N°59) | 18-oct-04            | Uruguay                                               | 04-oct-16            |
|                            | Guatemala (AAP.A25TM N°42)                              | 15-abr-11            | Argentina                                             | 02-nov-15            |
|                            | México (AAP 29)                                         | 30-abr-83            | Hong Kong, China                                      | 07-sep-14            |
|                            | El Salvador (AAP. A25TM N°46)                           | 13-feb-17            | Alianza del Pacífico                                  | 10-feb-14            |
|                            | Nicaragua (AAP. A25TM N°45)                             | 05-jul-16            | Tailandia                                             | 04-oct-13            |
|                            | Acuerdo de Cartagena (CAN)                              | 26-may-69            | Vietnam                                               | 12-nov-11            |
|                            | Cuba (AAP 46)                                           | 10-may-00            | Malasia                                               | 13-nov-10            |
|                            |                                                         |                      | Turquía                                               | 14-jul-09            |
|                            |                                                         |                      | Australia                                             | 30-jul-08            |
|                            |                                                         |                      | Japón                                                 | 27-mar-07            |
|                            |                                                         |                      | Colombia                                              | 27-nov-06            |
|                            |                                                         |                      | Perú                                                  | 22-ago-06            |
|                            |                                                         |                      | Panamá                                                | 27-jun-06            |
|                            |                                                         |                      | China                                                 | 18-nov-05            |
|                            |                                                         |                      | Nueva Zelanda, Singapur y Brunei Darussalam (P4/DEPA) | 18-jul-05            |

|  |                                                                                |           |
|--|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|
|  | Estados Unidos                                                                 | 06-jun-03 |
|  | Corea del Sur                                                                  | 15-feb-03 |
|  | Centroamérica<br>(Costa Rica, El Salvador,<br>Guatemala, Honduras y Nicaragua) | 18-oct-99 |
|  | México (ACE 41)                                                                | 17-abr-98 |
|  | Canadá                                                                         | 05-dic-96 |
|  | Brasil                                                                         | 27-abr-18 |
|  | MERCOSUR (ACE 35)                                                              | 25-jun-96 |
|  | Ecuador (AAP.CE N°65)                                                          | 10-mar-08 |
|  | India                                                                          | 08-mar-06 |
|  | Bolivia (AAP.CE N°22)                                                          | 06-abr-93 |
|  | Venezuela (AAP.CE N°23)                                                        | 01-jul-93 |
|  | Cuba (ACE 42)                                                                  | 02-abr-93 |

**Fuente:** Foreign Trade Inf System, Banco Central Ecuador, Ministerio Relaciones Internacionales Chile.

**Elaborado por:** El autor

Los acuerdos comerciales son convenios o alianzas entre dos o más involucrados en búsqueda de abrir equitativamente sus mercados con el fin de desarrollar la actividad económica entre ellos. Es una herramienta que ayuda a entrar más fácil a un sinnúmero de oportunidades de relaciones comerciales mediante acuerdos de preferencias arancelarias mutuas, y reducir o hasta eliminar cualquier barrera arancelaria de bienes o servicios. En las últimas décadas los tratados también se enfocan en temas de propiedad intelectual, reglas de competitividad, inversiones, entre otros. Los acuerdos comerciales se presentan en diferentes formas, los más destacados son los tratados de libre comercio, acuerdos marco, uniones aduaneras, acuerdos comerciales de preferencia (Solano & Ubieta, 2019). Como se observa en el cuadro comparativo, Ecuador y Chile poseen y practican estos acuerdos en sus diferentes modalidades.

Según información recolectada de Foreign Trade Information System y de los sitios web de las agencias comerciales, en cuanto a acuerdos de carácter multilateral, tanto Ecuador como Chile pertenecen a la Organización Mundial del comercio (OMC), la cual es la entidad encargada de que se cumplan las normas mundiales de comercio

entre países, y la cual busca que el intercambio se produzca con fluidez y libertad entre sus países miembro (Foreign Trade Information System, 2022).

Continuando con el análisis, con respecto a los tratados de libre comercio se observa que Chile posee actualmente una gran y marcada ventaja en cuanto al número de tratados con 31 frente a 11 ecuatorianos, destacando el que mantienen entre ellos con el tratado AAP.CE N° 65.

## **2.4 Modelo Comparativo: Herramientas de formación/capacitación al exportador**

En la siguiente tabla se realiza el análisis comparativo entre las herramientas que brinda la entidad comercial de promoción de exportaciones ecuatoriana, contra la agencia de promoción chilena. Los instrumentos concertados son utilizados con el fin de apoyar a los exportadores con información y capacitación en sus respectivos países, para acompañar en su proceso de entrada a nuevos mercados y de establecimiento en los que ya se encuentran. El análisis se realiza de herramientas como: asistencia al exportador, programas de formación exportadora, seminarios y talleres, guías para el exportador, estudios de mercado, programas de adecuación oferta y mercado, e-promoción, e-learning, y pre internacionalización.

**Tabla 7** Comparativa Herramientas de información y capacitación

| HERRAMIENTAS DE INFORMACION Y CAPACITACION                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tipo                                                      | ECUADOR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | CHILE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                           | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Asistencia al exportador                                  | Pro Ecuador realiza un seguimiento completo mediante tres etapas en las que da asistencia personalizada al exportador. Este servicio recibe el nombre de Ruta del exportador, en el cual se segmenta a cada exportador según su fase de negocio. El primero es el emprendedor o potencial exportador quien recibe orientación y asesoría; el segundo es el exportador esporádico o en proceso, el cual recibe formación y asistencia técnica; y el tercero es el exportador consolidado quien recibe promoción comercial mundial. Puesto a que cada nivel recibe atención especializada, para pasar de un nivel a otro hay que cumplir requisitos, por ejemplo, el test de potencial exportador. | ProChile asiste al exportador básicamente mediante cursos de mentoría. Este servicio está descrito por ser un entrenamiento de acción y una experiencia real en negocios internacionales. Usualmente se realizan de 5 a 8 sesiones de 2 horas, con diferentes temáticas dependiendo de la necesidad de las empresas que requieran el curso ofertado. Es importante destacar que la agencia comercial chilena otorga un certificado de participación o diploma que da prestigio a la empresa que haga uso del curso.                                                                                                                                                                                                                             |
| Programas de formación exportadora, seminarios y talleres | La agencia de promoción exportadora ecuatoriana ofrece constantemente capacitaciones a los exportadores en cuanto a preparación para la entrada de productos a otro mercado. Estos seminarios no tienen un tiempo fijo ya que dependen del tema a tratar, usualmente se realizan de manera virtual, pero también ocupan la modalidad presencial. Es sumamente fácil acceder a ellas, puesto a que Pro Ecuador cuenta con un calendario donde se sube información de próximos eventos y links directos para la inscripción, es decir cualquier persona puede atender a ellos.                                                                                                                     | ProChile ofrece el servicio de desarrollar el potencial exportador de una empresa que desee hacerlo y no sepa cómo mediante talleres. Estas actividades son presenciales o virtuales para compañías con potencial de exportar, exportadores nacies, incluso para empresas ya exportadoras. Los talleres tienen el objetivo de apoyar estas empresas para ayudarlas a crecer y fortalecerse en su internacionalización y capacidad de gestión, usualmente se realizan en horas de sesión donde se brinda información de exportación, logística y oportunidades de mercado. Algunos talleres que ProChile ha realizado en los últimos años fueron: Taller Transformándose en Exportador, Ciclo de Talleres “Fortalece tu Estrategia Exportadora”. |
| Guías para el exportador                                  | Pro Ecuador brinda guías para cualquier persona que esté interesado en exportar. En este apartado se encuentra información crucial y simplificada acerca del proceso que tiene que atravesar un producto para llegar al mercado internacional. La primera herramienta de información está enfocada en el proceso general para exportar, como requisitos para exportar, etapas pre y post embarque, e información adicional útil como                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                          | acuerdos comerciales, certificados. La segunda guía se enfoca en información financiera para Mipymes ecuatorianas, donde se resume cómo calcular montos financieros para el emprendimiento, y en conjunto con la banca privada los requisitos para un financiamiento. Tercero la agencia comercial brinda a los exportadores flyers con información recopilada de los requisitos específicos que tienen los principales productos exportados de Ecuador como pesca, café, banano, frutas, cacao, entre otros. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Estudios de mercado                      | Pro Ecuador brinda al exportador oportunidades de negocio a través de estudios de mercado específicos, expuestos de manera digital en su plataforma, donde se estudian productos y su aceptación en posibles mercados demandantes. Además, también se da énfasis a estudios de perfiles de consumidor de diferentes regiones en el mundo, esto con el fin de amenizar el entendimiento de un nuevo mercado en el exportador.                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Programas de adecuación oferta y mercado |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | La ayuda que brinda ProChile mediante los programas de adecuación de oferta y mercado es un proceso de inmersión. Esta actividad se realiza de manera presencial o virtual, y está enfocada a exportadores constantes. El método de trabajo es mediante sesiones de 2 horas, en las que se busca tener un número concreto de 12 a 18 empresas agrupadas por mercado objetivo y sector. Una particularidad a destacar es que la agencia comercial chilena realiza la inmersión en sesiones virtuales con reuniones con contrapartes de empresas, para así tener un conocimiento más preciso de un posible cambio o adecuación de oferta y mercado. |
| E-promoción                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ProChile da énfasis al apoyo al exportador en potenciar su e-commerce. Mediante el programa e-exporta, la agencia chilena busca que las empresas de su país aumenten la venta internacional de bienes, servicios, contenidos digitales, mediante el uso de medios electrónicos. El principal objetivo es que se pueda penetrar en otros mercados, utilizando las plataformas digitales comerciales de distintos países. Hoy en día ProChile cuenta con 18 alianzas y colaboraciones con marketplaces internacionales, con 11 mercados cubiertos. Además, cuenta                                                                                   |

|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | con convenios con empresas privadas que brindan servicios de e-commerce alrededor del mundo, como por ejemplo Alibaba, la mayor plataforma digital de China y de las más grandes del mundo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| E-learning               | Pro Ecuador cuenta con un curso virtual donde trata todo sobre la exportación, desde los términos más básicos, hasta todo lo que se requiere para lograr exportar. La herramienta se encuentra en la plataforma misma, cualquier persona ecuatoriana puede registrarse y completar el estudio virtual el cual consta de 4 módulos                                                                                                                                                                            | El proceso de enseñanza que oferta ProChile mediante medios virtuales es a través de Cursos virtuales online. El último realizado por ProChile se realizó mediante 4 módulos en los que se estudia los conceptos básicos que están presentes en el proceso de internacionalización de una empresa.                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Pre internacionalización | El proceso de pre internacionalización que da Pro Ecuador está dentro de la llamada ruta del exportador, y se presenta mediante el test del potencial exportador donde se conoce la capacidad real de una empresa en su capacidad de gestión, productiva, económica, financiera, y de logística internacional para poder exportar. Mediante esto Pro Ecuador asegura en qué fase se encuentra una empresa y si está lista para salir al mercado, y de no ser el caso ayudarla con capacitaciones y asesoría. | ProChile ofrece servicios de pre- internacionalización a empresas mediante ciclos de capacitación usualmente impartidos en tres o más sesiones presenciales o virtuales para empresas con potencial exportador. En estas sesiones se da una asistencia personalizada a la compañía que quiera exportar para ayudarlo en las etapas que deberá afrontar y cómo comenzar a hacerlo. En los ciclos de capacitación la agencia comercial chilena invita expertos para sesiones de dos horas, es decir las empresas contarán con peritos para sus gestiones pre internacionalizarse. |

**Fuente:** Pro Ecuador y Prochile.

**Elaborado por:** El autor

Los datos proporcionados por las entidades comerciales de Chile y Ecuador acerca de las herramientas que utilizan para proporcionar información y capacitar a los exportadores, son bastante similares entre sí. Principalmente los nombres que se otorgan a cada programa es lo que difiere en las actividades que realizan las entidades. En ambas entidades se pudieron analizar 6 actividades en cada una, tanto la una como la otra agencia comercial brindan asistencia al exportador, programas de formación exportadora, e-learning y pre- internacionalización. Asimismo, hay actividades que Pro Ecuador realiza mientras que ProChile no, como las guías para el exportador, estudios de mercado. Sin embargo, de igual manera hay actividades que Pro Ecuador no realiza a diferencia de ProChile como los programas de adecuación oferta y mercado, y la E-promoción.

## **2.5 Modelo Comparativo: Promoción internacional**

La promoción de las exportaciones se considera como la combinación de varios factores políticos, económicos, y técnicos, que impulsa las exportaciones de productos no tradicionales, y el crecimiento de las mismas

La promoción internacional se define como el conjunto de diferentes factores técnicos, económicos, y políticos, que fomentan las ventas al extranjero de productos no tradicionales, y acrecentan su volumen total. Las entidades encargadas de esto, Pro Ecuador y ProChile tienen herramientas de promoción internacional para sus exportadores, las cuales son comparadas a continuación. Los factores analizados son: Macro Ruedas, marca país, ferias internacionales, ferias internacionales virtuales, inmersión en el país, misiones comerciales exploratorias, ruedas de negocio, misión comercial, showrooms, ruta de degustaciones, y concursos.

**Tabla 8** *Comparativo Herramientas de promoción internacional*

| HERRAMIENTAS DE PROMOCION INTERNACIONAL |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tipo                                    | ECUADOR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | CHILE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                         | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Macro ruedas                            | Las macrorruedas organizadas por Pro Ecuador reúnen empresarios nacionales exportadores y potenciales clientes internacionales dispuestos a comprar en Ecuador. Tiene la finalidad de posicionar la oferta exportable, la imagen del país y generar potenciales contactos en el mercado internacional. Por efectos de la pandemia, las Macrorruedas virtuales tomaron más importancia en los últimos años. Este servicio está destinado a exportadores que se encuentren en el semáforo amarillo o verde de la 'ruta del exportador'.             | ProChile trabaja en conjunto con las agencias comerciales de los países pertenecientes a la alianza del pacífico. Desde 2011 cuando se suscribió el acuerdo con Colombia, México y Perú, cada año se realiza una Macrorrueda de negocios en una de las ciudades de los países miembros, con la finalidad de promover el comercio de bienes y servicios entre los miembros y también con terceros mercados.                                                                                                                                               |
| Marca país                              | La marca usada recibe el nombre de 'Ecuador Ama La Vida'. Obtiene críticas por estar desenfocada y solo centrarse en la promoción turística. Actualmente no se cuenta con una marca país, pero se trabaja en una.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ProChile da una significativa importancia a la marca país, en la medida que ésta comprenda la representación de las cualidades de los productos del país chileno. La agencia comercial ha brindado este servicio mediante la llamada marca sectorial. Se ayuda a los diferentes sectores exportadores en su posicionamiento en el mundo, mediante la creación e implementación interna de marcas representativas que fortalecen la imagen de Chile una vez salgan al exterior. Ejemplos exitosos de este método son los vinos de Chile, Salmón de Chile. |
| Ferias internacionales                  | Pro Ecuador brinda el servicio de facilitar en la participación de ferias internacionales a los exportadores que se encuentren en semáforo verde de la 'Ruta del exportador'. La agencia comercial cumple como acompañante en las ferias internacionales, cumpliendo con la preparación, ejecución y fase post feria, donde evalúan los resultados de la feria. En los últimos años Pro Ecuador ha estado presente en Ferias como Foodex, que es la exhibición de alimentos más grande de Asia, entre otras muchas ferias conocidas mundialmente. | ProChile utiliza las ferias internacionales en gran medida para exponer la imagen de Chile al exterior. Estos eventos buscan el contacto directo de las empresas ofertantes chilenas que cumplan con los requisitos de participación, con potenciales compradores internacionales. Además, la agencia comercial busca que estos encuentros sean centros de información y de identificación de competidores, para así entender más el mercado. Actualmente para el año 2022, ProChile tiene planificado 44 ferias internacionales en 19 países.           |
| Ferias internacionales virtuales        | Pro Ecuador trabaja con ferias internacionales virtuales en conjunto con el ministerio de producción comercio exterior, inversiones y pesca. Además, ha brindado apoyo a entidades como FEDEXPOR para la realización de la primera feria virtual 'Ecuador Food Fair', para apoyar las exportaciones.                                                                                                                                                                                                                                              | La agencia comercial chilena organiza ferias internacionales en la modalidad virtual para promover la imagen de Chile en el exterior. Esta modalidad reduce los costos de participación y elimina las barreras geográficas. Los beneficios que trae este método son facilidad de contacto entre comerciantes, participar en conferencias en vivo, tarjetas de negocio virtuales, citas de negocio, chats de discusión, entre otras.                                                                                                                      |

|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Actualmente en el año 2022 ProChile tiene programado 27 ferias internacionales vinculadas con 13 naciones.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Inmersión en el país               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ProChile mediante su programa Goglobal, cumple con la pre-internacionalización de una empresa, y en la segunda etapa se encarga de ayudar al exportador al desempeño de su plan de trabajo en el país de destino. Este método se realiza durante 8 semanas de acompañamiento en el proceso de inmersión, implicando la realización de una agenda comercial, acceso a mentorías personalizadas, networking, capacitaciones y monitoreo sobre la industria local.                                                                                                                                     |
| Misiones comerciales exploratorias |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Las misiones comerciales exploratorias se enfocan a que las empresas puedan adaptarse de mejor manera a un nuevo mercado y a todo lo que la exportación implica. ProChile ayuda a los exportadores mediante encuentros o ruedas de negocio segmentadas, en las cuales se crean alianzas con exportadores, proveedores, importadores, potenciales compradores, etc. Además, este servicio se brinda a empresas que pueden estar ya afianzadas en un mercado y deseen abrirse a otros, justamente las compañías que tengan mejor oferta exportable son las que más reciben apoyo con estos programas. |
| Ruedas de negocios                 | Pro Ecuador realiza ruedas de negocio y brinda el apoyo a las mismas pero organizadas por el ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. Son reuniones con empresarios nacionales exportadores con posibles clientes del exterior, en cada uno de los sectores que se requiera para entablar posibles negocios. Uno de los eventos mejor logrados es el 'Ecuador open for business', el cual se realizó de manera virtual en 2020 por efectos de pandemia. | ProChile utiliza las ruedas de negocio de manera segmentada, a los que les da el nombre de encuentros exportadores. Se los organiza de acuerdo a los diferentes sectores productivos del estado chileno, y son una herramienta para generar contactos. Las ruedas de negocio de la agencia comercial chilena además buscan dar importancia a crecer la oferta exportable chilena, por ello se enfocan en las industrias creativas, industrias 4.0, productos del mar, energía, minería.                                                                                                             |
| Misión comercial                   | Pro Ecuador organiza misiones comerciales con la finalidad de promocionar la imagen del país y su oferta exportable. Con esto la agencia comercial ha logrado generar potenciales contactos en el mercado con el apoyo de las agencias comerciales en las diferentes ciudades donde se encuentran las oficinas comerciales.                                                                                                                                                      | ProChile busca que sea un trabajo conjunto con empresas, y se agrupe en rutas. Busca crear negocios bilaterales con empresarios en los destinos de la ruta. Dirigida a exportadores y potenciales exportadores en el ámbito de pescados y mariscos, carnes, alimentos procesados, frutas y hortalizas, vinos y bebidas. ProChile brinda apoyo en el país donde se realicen las reuniones de negocios, visitas técnicas, seminarios y degustaciones. En los últimos años una misión bien recibida fue la ruta 'Sabores de Chile'.                                                                    |
| Showrooms                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Los Showrooms establecidos por Pro Chile son exhibiciones comerciales con la finalidad de brindar apoyo de gestión comercial para las empresas. Buscan generar conocimiento de productos exportables                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

|                       |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       |  | en público experto, compradores, prensa, y abrir oportunidades en nuevas industrias. Un ejemplo es el Showroom de pisco, un aguardiente chileno a base de uvas, organizado en Brasil en 2018.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Ruta de degustaciones |  | ProChile diseña una ingeniosa manera de promocionar uno de sus principales productos elaborados, el vino chileno. El nombre para esta ruta de degustaciones y seminarios es 'Chilean wine tour', y tiene como objetivo la promoción de este bien en el comercio mundial. Consiste en seminarios y ruedas de negocio alrededor del mundo que ayudan a promocionar la industria de vino embotellado a viñas nacionales que desean empezar a exportar, o a empresas exportadoras que quieran posicionar su marca o abrirse en otros mercados. El costo de participación de este evento varía según el tamaño de la empresa, pero son muy redituables en comparación al beneficio que presenta.                                                            |
| Concursos             |  | Los llamados concursos que organiza ProChile brindan al exportador una herramienta que fomenta las exportaciones de bienes y servicios a través de apoyo en gestión y financiamiento en proyectos de pequeñas y medianas empresas exportadoras. Cada concurso tiene sus requisitos, están dirigidas a exportadores del sector silvoagropecuario, comercialización de servicios, industrias creativas, industrias de manufacturas. Algunas actividades que los concursos financian son estrategias de e-commerce, visita a ferias internacionales, asesorías legales, estudios de mercado, realización y asistencia a talleres o seminarios, instalación de oficinas en el exterior, participación de expositor en ferias internacionales, entre otros. |

**Fuente:** Pro Ecuador y Prochile.

**Elaborado por:** El autor

Según las fuentes oficiales proporcionadas por ProChile y Pro Ecuador, ambas entidades tienen varias herramientas que utilizan para la promoción en el exterior de sus empresas exportadoras, y los productos y servicios que estas ofertan. Las entidades comerciales tienen un gran parecido en cuanto al número y los servicios que proporcionan. Se analizan 11 parámetros, de los cuales ProChile puso en práctica todos, mientras que Pro Ecuador 6 de ellas. Se observa que Ecuador y su entidad comercial pueden mejorar en este ámbito tomando de ejemplo a ciertas actividades de la entidad chilena.

## **2.6 Modelo Comparativo: Herramientas Innovadoras**

**Tabla 9** *Comparativo Herramientas Innovadoras*

| ECUADOR                              |                                                                                                                                                                                                                                                                            | CHILE          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Programa                             | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                | Programa       | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| DIREX                                | DIREX es el directorio de exportadores Pro Ecuador, con el cual la agencia brinda una herramienta de búsqueda sencilla de todas las empresas listas para exportar al exterior. Posibles compradores pueden buscar por producto, ciudad, o zona un proveedor ecuatoriano.   | Global X       | Global X es una herramienta de aceleración y expansión de empresas chilenas catalogadas como innovadoras. ProChile promueve la oferta tecnológica y la diversifica en el mercado europeo, mediante el apoyo a inversionistas, aceleradoras, corporaciones y gobiernos. La agencia chilena ofrece y busca alianzas B2B, networking, acceso a redes en Chile y data e inteligencia del mercado mundial. Algunos sectores priorizados por ProChile son: SmartCities, Biotecnología, Salud Digital, Tecnología y energía limpia, Tecnología agrícola y de alimentos, economía circular, Digitalización, automatización, entre otras.                                 |
| Catalogo Virtual                     | El catálogo virtual Pro Ecuador de Pymes. Aquí se encuentran empresas potenciales exportadoras, y que ya recibieron formación por parte de Pro Ecuador. Las empresas se pueden buscar de acuerdo al producto que ofertan, y su ubicación o sector.                         | Exporta Fácil  | La herramienta Exporta fácil de ProChile, es un beneficio básicamente en temas logísticos que la agencia comercial pone a disposición de los exportadores. Esta ayuda se ve expresada en el hecho de que las empresas Mipymes pueden exportar productos con tarifas preferenciales y procesos simplificados. Es una alianza con CorreosChile en la cual los envíos nacionales e internacionales, que cumplan con ciertos requisitos en cuanto a peso y valor monetario, puedan ser enviados con descuentos y de manera más sencilla.                                                                                                                             |
| Directorio Web Empresas de servicios | La herramienta facilita el acercamiento entre empresas exportadoras con empresas nacionales que complementen su proceso exportador. Estas empresas nacionales proveen insumos y servicios como empaques, laboratorios acreditados, inspecciones de productos, entre otros. | Sostenibilidad | El programa Sostenibilidad de ProChile tiene como objetivo fortalecer la competitividad y la oferta exportable del país. Lo que se busca es ayudar a los exportadores a cumplir con exigencias internacionales en cuanto a sostenibilidad en los productos ofertados. La institución chilena crea el departamento de sostenibilidad para potenciar la imagen del país como un socio estratégico sostenible, y para promover programas que fortalezcan la oferta exportable de triple impacto. ProChile tomando como base los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU, implementaron el 'test de sostenibilidad', donde las compañías se pueden evaluar para |

|                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                     | conocer el nivel de gestión sostenible que manejan, y así recibir recomendaciones personalizadas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Test del Exportador            | El test del exportador es la manera en la que Pro Ecuador da una correcta clasificación a las empresas exportadoras, en tres etapas: primero el emprendedor o potencial exportador; segundo, el exportador esporádico o en proceso; y el tercero es el exportador consolidado. El test se realiza de manera virtual, y es vital para dar una atención personalizada según el nivel que detecte para el exportador. | Mujer Exporta       | El programa mujer exporta tiene como objetivo incentivar el comercio internacional inclusivo mediante el empoderamiento económico femenino en el ámbito exportador. ProChile facilita a empresas lideradas por mujeres el acceso a información estratégica, beneficios arancelarios, inmersión y búsqueda de mercados extranjeros, entre otros beneficios. La agencia comercial chilena establece alianzas con empresas privadas afines y con organizaciones como ONU mujeres, OCDE, Red Ibero, We Connect International. Los requisitos para pertenecer al programa son que la mujer debe ser la representante legal, deben ser dueñas del 50% o más de la propiedad, debe existir mayoría de mujeres en el directorio. |
| Portafolio de inversiones      | El portafolio de inversiones muestra los proyectos privados y proyectos publico privados en los que se puede invertir capital, con lo que se garantiza que pequeños proyectos hasta grandes negocios puedan financiar sus gastos.                                                                                                                                                                                  | Pueblos Originarios | ProChile implementa su programa de valoración de productos y servicios de pueblos originarios chilenos, los cuales están reconocidos por la corporación nacional de desarrollo indígena (CONADI). Ayuda a empresas lideradas o con base indígena a promover sus productos en conjunto con su origen, historia milenaria, impacto social, calidad, identidad. ProChile incluye capítulos de Género y Pueblos originarios en los tratados de Libre Comercio. Actualmente se desarrolla el programa de internacionalización de pueblos originarios, que ya beneficio a 19 empresas.                                                                                                                                         |
| Sistema integrado de Logística | El sistema Integrado de Logística se usa en Pro Ecuador para la ayuda a exportadores con diferentes servicios tales como: Búsqueda y cotización de servicios de transporte con rutas e itinerarios; búsqueda y cotización de servicios complementarios como aseguradoras, depósitos aduaneros, embalaje, etc.; calcular los costos logísticos del envío, así como el peso volumétrico                              |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

**Fuente:** Pro Ecuador y Prochile.

**Elaborado por:** El autor

En cuanto a las herramientas innovadoras que utilizan Pro Ecuador y ProChile, se analizan 6 en cada agencia. Es importante que se destaque que las herramientas y el enfoque que tienen son muy variadas en las entidades comerciales, lo que significa que se utiliza en gran medida como complemento para el análisis final benchmarking. Pro Ecuador posee programas enfocados en Información, trabajo conjunto con empresas nacionales, test virtuales, portafolios de inversiones. Mientras tanto, ProChile y sus programas se enfocan en promover la innovación, apoyo logístico, sostenibilidad, comercio inclusivo, y apoyo a pueblos originarios.

Por lo tanto, una vez realizada los cuadros de comparación previstos para el desarrollo del benchmarking, en el siguiente capítulo es necesario la creación de un complemento a cada una de las agencias y analizar cada uno de las gráficas comparativas. Esto con el fin de planificar las recomendaciones necesarias para mejorar el servicio de la agencia comercial ecuatoriana.

## **Capítulo 3: Análisis Comparativo**

### **3.1 Análisis de la información recolectada en el Benchmarking**

#### **3.1.1 Análisis Modelo comparativo: Factores Políticos, Económicos, Socio-Culturales, Tecnológicos, Ecológicos (matriz PESTE)**

Los resultados de la comparación realizada a los aspectos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos y ecológicos, demuestran que, en riendas generales, Pro Ecuador y ProChile mantienen rasgos similares tomando en cuenta su similitud en cuanto contexto sudamericano se refiere. Aun así, hay ciertas diferencias y puntos clave que son importantes y deben ser destacados.

En el ámbito Político, ambos países demuestran tener una dependencia al gobierno de turno, pese a esto las agencias reciben el apoyo necesario de la administración en el último lustro con políticas que favorecen el comercio libre. Pasando al contexto económico, ambos países están de acuerdo que el ciclo económico y las perspectivas de crecimiento afectan de manera moderada a las actividades de sus agencias.

Continuando con el nivel social, ambas agencias demuestran tener los mismos riesgos, al afirmar que dependen de una solides en cuanto al contrato de personal para poder ejecutar sus labores de manera óptima, además de confirmar que los cambios en el contexto social de los exportadores afectan en gran medida la manera en la que ambas agencias prestan su servicio.

Pasando al ámbito tecnológico, se afirma que ambas agencias están al tanto de los factores de innovación, y de la importancia que tiene encontrarse en la vanguardia de nuevas tecnologías para mejorar el servicio a los exportadores. Por último, el factor tecnológico de la matriz PESTE, da como resultado que es el parámetro con más diferencias, puesto a que Pro Ecuador no afirma que las políticas ambientales afectan su desarrollo, mientras que ProChile da mucha importancia al ámbito ecológico y a ser una empresa socialmente responsable con el medioambiente.

#### **3.1.2 Análisis modelo Comparativo y análisis: Exportaciones**

El análisis de la comparativa en el ámbito de exportaciones muestra resultados donde el movimiento general o las fluctuaciones entre años, son bastante similares entre

Ecuador y Chile. Pese a esto, las exportaciones totales por parte del país chileno, tiene una clara superioridad frente a su similar ecuatoriano. Como se señala en el anterior capítulo, Chile realiza un mejor trabajo en cuanto a ventas al exterior que Ecuador, pese a que son países muy similares en cuanto a la dependencia que se tiene en un solo bien, Ecuador con los combustibles, y Chile con los minerales metalíferos en especial el Cobre.

Además de esta dependencia, y a pesar de que Chile cuenta con una de las más grandes reservas de cobre del mundo, el país sigue basando sus exportaciones en materias primas de exportación como por ejemplo productos de la pesca, pulpa de celulosa, frutas, entre otros. Debido a este factor, el impacto de la pandemia COVID 19 tiene una mayor exposición en el país chileno.

Sin embargo, se dice que Ecuador es más dependiente del crudo de petróleo, que lo es Chile de los metales y minerales, puesto a que la manera de facturación del petróleo ecuatoriano es dependiente al precio del WTI (West Texas Intermediate). Esto justamente hace que el precio en el mercado mundial impacte de manera directa en los ingresos percibidos por Ecuador, y que cualquier volatilidad llegue a ser muy negativa para Ecuador por la dependencia en el crudo de petróleo.

Como se observa, tanto Chile como Ecuador poseen un bien del cual dependen en gran medida económica y estadísticamente. Sin embargo, ambos países toman medidas para poder llegar a un cambio en la matriz productiva, para con ello traer a sus respectivos países la diversificación en las exportaciones. En el caso de Ecuador, el país se enfoca en nuevos sectores, como el forestal, biocombustibles, maricultura, petroquímica, siderúrgica, astilleros. Por su parte Chile mantiene la idea de crecer en su oferta exportable enfocándose en otros productos como los químicos inorgánicos, vino, bebidas, pulpa de madera, y la industria de la carne.

### **3.1.3 Análisis Modelo Comparativo: Acuerdos Comerciales**

Tanto Pro Ecuador como ProChile buscan sacar el máximo rendimiento en sus exportaciones y en la estabilidad económica de sus respectivos países mediante el uso de los acuerdos comerciales, ya sean estos multilaterales o tratados de libre comercio.

El modelo comparativo de los acuerdos comerciales muestra como resultado que Chile ha tomado un paso gigante como referente de apertura en el comercio, y para ello toma la iniciativa de abrirse paso a múltiples mercados nuevos, mediante nuevos tratados

que faciliten el libre cambio. Esta idea se observa en el número de tratados de libre comercio del país chileno, que cuenta actualmente con 31, mientras que Ecuador 11. Pese a esto se debe destacar que Ecuador en la última década alcanza acuerdos importantes con su negociación y ratificación de acuerdos comerciales con la Asociación Europea de Libre Comercio, la Unión Europea, y a Reino Unido.

Es de suma importancia para Ecuador y Chile pertenecer a la Organización Mundial de Comercio, ya que actualmente esta entidad está integrada por 164 miembros, los cuales representan el 98% del comercio internacional. Además, la organización ayuda a los países para la negociación de acuerdos con mira a eliminar obstáculos al intercambio internacional de productos y servicios, pero más importante, asegura igualdad para todos, lo cual es una idea muy importante si se habla del contexto que tiene Ecuador y Chile frente a potencias económicas mundiales.

Prosiguiendo con el análisis del modelo comparativo expuesto, con los acuerdos comerciales se menciona que este tipo de tratados se usan cuando países desarrollados o en una mejor posición conceden a los menos favorecidos un trato preferencial con la eliminación o reducción de impuestos, barreras arancelarias y medidas no arancelarias que obstaculizan el libre cambio. En este sentido, Chile firma acuerdos muy interesantes, DEPA por ejemplo, que es el acuerdo de asociación de economía digital con Nueva Zelanda y Singapur, y que busca promover a sus países como plataformas para economía digital beneficiando a MIPYMES

Como dato adicional, es importante que se destaque la labor que está realizando ProChile en cuanto a Acuerdos comerciales suscritos y en negociación en su agenda para la modernización de acuerdos que mantiene actualmente. Un ejemplo de ello es la búsqueda de la renovación de la Asociación Chile-Unión Europea, el acuerdo Alianza del Pacífico y Estados Asociados, y el TLC Chile-EFTA. Además, la agencia comercial está en negociaciones para la ampliación del acuerdo que mantiene con la India, también del tratado de libre comercio con Corea del Sur y del acuerdo de asociación económica que posee con Indonesia. Por último, está en pláticas para alcanzar nuevos acuerdos con nuevos mercados, como con Trinidad y Tobago, y un acuerdo de asociación económica con los Emiratos Árabes. Todos estos datos reflejan las políticas de apertura que toma la agencia de promoción de exportaciones chilena y la búsqueda de facilitar la entrada de sus productos a diferentes mercados (Oficina de Estudios y Políticas Agrarias, 2022).

### 3.1.4 Análisis Modelo Comparativo: Herramientas de formación/capacitación al exportador

La metodología de evaluación para el análisis comparativo es básicamente conocer que herramientas utiliza ProChile que Pro Ecuador puede implementar, y viceversa. En este apartado se analizan las actividades que ayudan a conseguir sus respectivos objetivos a las agencias comerciales, sin embargo, se hace énfasis en aquellas herramientas que acompañan al exportador en sus comienzos, cuando afronta entrada a nuevos mercados, perfeccionamiento de su marca y producto antes de salir al mercado internacional, entre otras.

En total se analizan 8 tipos de herramientas para formar y capacitar al exportador, de las cuales Pro Ecuador cumple con 6, al igual que ProChile. Se clasifican con semaforización para una mayor comprensión donde verde son herramientas con las que cumple Pro Ecuador, amarillo las herramientas pueden complementarse con ProChile, y rojo las herramientas que Pro Ecuador no implementa como si lo hace ProChile.

**Tabla 10** Análisis: Herramientas de formación y capacitación al exportador

| Análisis Modelo Comparativo: Herramientas de formación/capacitación al exportador |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| Herramienta comparada                                                             | Análisis                                                                                                                                                                                                                                                                             | Perspectiva Benchmarking         |
| Asistencia al exportador                                                          | Ambas agencias cumplen con la asistencia del exportador, la agencia ecuatoriana se basa más en asistencia personalizada con la ruta del exportador, mientras la chilena en mentoría a la que cualquier empresa puede acceder en sus primeros pasos.                                  | Vistas a complementar ideas      |
| Programas de formación exportadora, seminarios y talleres.                        | Ambas agencias enfocan su asistencia en capacitaciones en temas específicos, mediante modalidad presencial o virtual, ambas agencias permiten a cualquier persona acceder a estos cursos.                                                                                            | Pro Ecuador cumple correctamente |
| Guías para el exportador                                                          | En este apartado Pro Ecuador es la agencia que la está realizando hoy en día con un gran éxito. La manera en la que actúa es mediante entrega de información al exportador sobre: el proceso completo de exportación, herramientas de financiación, e información de los principales | Pro Ecuador cumple correctamente |

|                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                          |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
|                                             | productos exportados y mercados meta del Ecuador.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                          |
| Estudios de mercado                         | El benchmarking demostró que Pro Ecuador cumple, puesto a que expone constantemente en su página web estudios de mercado específicos de mercados y productos para los exportadores emergentes ecuatorianos.                                                                                                                                                                          | Pro Ecuador cumple correctamente                         |
| Programas de adecuación de oferta y mercado | ProChile toma ventaja. Ecuador no posee actualmente un programa que se asemeja al proceso de inmersión que brinda ProChile, mediante sesiones de empresas vía virtual o presencial para trabajar con contrapartes y hacer una sinergia de ideas.                                                                                                                                     | Herramienta con vista a ser implementada por Pro Ecuador |
| E-promoción                                 | ProChile busca trabajar en el creciente mercado tecnológico, mediante alianzas con las empresas de e-commerce más grandes del mundo. Ecuador no posee un programa e-commerce                                                                                                                                                                                                         | Herramienta con vista a ser implementada por Pro Ecuador |
| E-learning                                  | Aquí se observa que ambas agencias optan por invertir en la formación capacitadora, tomando en cuenta los canales digitales. De manera muy similar, las agencias comerciales imparten un curso dividido en 4 módulos para convertirse en exportador.                                                                                                                                 | Pro Ecuador cumple correctamente                         |
| Pre-internacionalización                    | Ambas agencias comerciales enfatizan en que cada empresa es diferente, por lo que tratan de dar una asistencia a cada exportador antes de internacionalizarse de una forma muy personalizada para cada etapa del exportador. Se debe destacar la ruta del exportador realizada por Pro Ecuador, donde se enfoca en ubicar correctamente en su respectiva etapa al posible exportado. | Pro Ecuador cumple correctamente                         |

**Fuente:** Pro Ecuador y ProChile

**Elaborado por:** El autor

La tabla de análisis demuestra que la comparación de las herramientas de formación y capacitación que utilizan Pro Ecuador y ProChile en beneficio del exportador exponen que los canales utilizados por ambas agencias se asemejan mucho entre sí, y la principal diferencia es el nombre que cada programa recibe en su respectivo

país. De las ocho herramientas objeto de análisis, Pro Ecuador cumple satisfactoriamente con cinco actividades, una puede complementarse con actividades de ProChile y existen dos acciones que pueden ser implementadas por la agencia ecuatoriana siguiendo el ejemplo chileno. En términos generales Pro Ecuador consume satisfactoriamente con las herramientas de formación/capacitación al exportador.

### 3.1.5 Análisis Modelo Comparativo: Promoción internacional

Se dictamina con el análisis que la agencia comercial de Chile tramita actividades agrupadas en tres ejes de trabajo: propagar información comercial, capacitar al exportador, y promocionar mercados. Justamente este último apartado estudia las herramientas de ProChile para la promoción internacional, siendo importante destacar que cerca de un 80% del presupuesto de la agencia chilena es utilizado para esta actividad (Frohmann, 2018).

Para el ejercicio se estudian 11 tipos de herramientas para promocionar internacionalmente al país y sus exportadores, en las cuales Pro Ecuador cumple con 6, mientras que su similar ProChile tiene cinco herramientas más en su catálogo realizando todas las actividades que se compararon. Se clasifica con semaforización para una mayor comprensión donde verde son herramientas con las que cumple Pro Ecuador, amarillo las herramientas que pueden complementarse con ProChile, y rojo las herramientas que Pro Ecuador no implementa como si lo hace la agencia chilena.

**Tabla 11** Análisis: Promoción Internacional

| Análisis Modelo Comparativo: Promoción internacional |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                          |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Herramienta comparada                                | Análisis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Perspectiva Benchmarking                                 |
| Macro ruedas                                         | Ambas agencias cumplen con la asistencia al exportador, la agencia ecuatoriana por su parte prefiere reservar este servicio a exportadores inexpertos o potenciales exportadores, por otro lado, ProChile realiza las macro ruedas con cooperación de la alianza de Pacifico, lo que puede significar grandes beneficios en costos de tiempo y capital. | Vistas a complementar ideas                              |
| Marca país                                           | Es un parámetro en el que ProChile cuenta con una ventaja, el trabajo que realiza ProChile con su marca sectorial, fomenta la denominación de origen de productos insignia chilenos, como el vino o Salmón. Por su parte, Ecuador trata de fortalecer su marca                                                                                          | Herramienta con vista a ser implementada por Pro Ecuador |

|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                          |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
|                                    | país, sin resultados por el desenfoco del proyecto, enfocándose únicamente en la promoción turística.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                          |
| Ferias internacionales             | Ambas agencias de promoción dan gran importancia a esta herramienta, pero cada una con características o enfoques en específico. Pro Ecuador brinda este servicio a empresas que estén listas y tengan experiencia en la exportación, mientras que ProChile se enfoca en promover la imagen de su país al exterior, además de usar las ferias como un centro de información para cualquier exportador que desee asistir. | Vistas a complementar ideas                              |
| Ferias internacionales virtuales   | Se observa que Pro Ecuador empieza a utilizar estas herramientas en los últimos años, mientras que la experiencia con la que cuenta ProChile es más amplia, y ha logrado establecer una amplia red de países con los que coopera.                                                                                                                                                                                        | Vistas a complementar ideas                              |
| Inmersión en el país               | Si bien Pro Ecuador cumple con esta función en su ruta del exportador, no da el énfasis necesario como lo hace ProChile el cual tiene un programa especialmente dedicado a ayudar a un exportador a ingresar mejor a un nuevo mercado.                                                                                                                                                                                   | Herramienta con vista a ser implementada por Pro Ecuador |
| Misiones comerciales exploratorias | Ecuador actualmente no realiza misiones comerciales exploratorias, por su parte la agencia chilena propone encuentros y ruedas de negocio con actores del comercio exterior para facilitar la entrada a otro mercado, incluso si la empresa ya tiene experiencia y desea abrirse a otro.                                                                                                                                 | Herramienta con vista a ser implementada por Pro Ecuador |
| Ruedas de negocios                 | En este apartado ambas agencias comerciales cumplen con ruedas de negocios, enfocándose en generar contactos con agentes de comercio exterior. Más aún, la agencia chilena brinda un enfoque en industrias nuevas, algo que Pro Ecuador no realiza actualmente en este tipo de ruedas de negocios.                                                                                                                       | Vistas a complementar ideas                              |
| Misión comercial                   | La comparación de este apartado da como resultado que ambas agencias dan una gran importancia a dicha herramienta, destacando que ProChile tiene un enfoque más a crear negocios directos con empresas, además de priorizar la promoción de sus marcas y productos insignias.                                                                                                                                            | Vistas a complementar ideas                              |
| Showrooms                          | Actualmente Pro Ecuador no participa en este parámetro, y las empresas toman como iniciativa privada los showrooms. Por el otro lado ProChile utiliza este instrumento como otra manera de fomentar sus productos insignias y exponerlos a público, compradores, expertos y prensa.                                                                                                                                      | Herramienta con vista a ser implementada por Pro Ecuador |
| Ruta de degustaciones              | Pro Ecuador no le da un nombre específico o no posee una ruta de degustación, algo que si realiza de gran manera ProChile con el vino chileno. Como se observa la agencia chilena enfoca esta herramienta para promocionar uno de sus principales productos con valor agregado, que mayor reconocimiento                                                                                                                 | Herramienta con vista a ser implementada por Pro Ecuador |

|           |                                                                                                                                                                                                                      |                                                          |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
|           | tienen en el exterior, y que mejor posicionan a su marca país.                                                                                                                                                       |                                                          |
| Concursos | Es un programa el cual Pro Ecuador no implementa actualmente, mientras que ProChile posee un programa estructurado de ayuda financiera, que puede llegar a costear muchas de las anteriores herramientas comparadas. | Herramienta con vista a ser implementada por Pro Ecuador |

**Fuente:** Pro Ecuador y Prochile.

**Elaborado por:** El autor

El análisis comparativo benchmarking respecto a la promoción internacional muestra esquemas muy similares entre Pro Ecuador y ProChile, en las que básicamente se realizan actividades con un mismo objetivo, pero con diferente metodología y nombre. La comparación da como resultado que Pro Ecuador no cumple favorablemente si se hace un balance con su similar chileno, puesto a que, de once herramientas analizadas, seis de ellas no son ofertadas recibiendo semaforización roja, y cinco son servicios que se pueden complementar con actividades de ProChile, recibiendo así una semaforización amarilla.

### 3.1.6 Análisis Modelo Comparativo: Herramientas Innovadoras

El último apartado que se utiliza para el benchmarking, es el análisis y comparación de herramientas innovadoras que emplean las agencias comerciales Pro Ecuador y ProChile. Para definir una herramienta como innovadora se decide utilizar las categorías de innovación que responden a los requerimientos de la demanda descritas por Frohmann: la primera es cumplir con estándares como calidad, medio ambiental, social; segunda es la adecuación de productos a la demanda es decir herramientas que ayuden a adaptar a una empresa a cumplir con los requisitos de un nuevo país; y tercero es la optimización de los canales de comercialización, es decir, de la cadena logística (Frohmann, 2016). Se los clasifica con semaforización para mayor comprensión donde verde son herramientas con las que cumple Pro Ecuador, amarillo las herramientas que pueden complementarse con ProChile, y rojo las herramientas que Pro Ecuador no implementa como si lo hace la agencia comercial del estado chileno.

**Tabla 12** Análisis: Herramientas Innovadoras

#### Análisis Modelo Comparativo: Herramientas Innovadoras

| Categoría de innovación                                            | Análisis de herramientas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Perspectiva Benchmarking                                 |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Estándares: calidad, medio ambiental, social                       | ProChile enfoca sus esfuerzos en este parámetro, mientras que Pro Ecuador no. La agencia chilena se orienta en el primer parámetro de Fohman, la calidad, medio ambiente y social. La primera herramienta es Global X, donde impulsa a empresas innovadoras, que están encaminadas a la salud, conservación medioambiental, economía verde. Además, ProChile tiene el programa de sostenibilidad que busca promover las empresas sostenibles en el mundo basándose en los objetivos de la ONU. Por último, ProChile innova en lo social, al tener programas que apoyan a las empresas lideradas por mujeres, y por pueblos indígenas originarios de Chile.                                                                                                                                                                                                                       | Herramienta con vista a ser implementada por Pro Ecuador |
| Adecuación de productos a la demanda                               | Pro Ecuador enfoca sus esfuerzos en la segunda categoría de adecuación a un nuevo mercado. Así, mediante instrumentos como: DIREX, Catálogo virtual, y el portafolio de inversiones, Pro Ecuador facilita el contacto de empresas con potenciales compradores. Estos servicios innovadores van desde directorios web hasta bases de datos complejas de exportadores que estén listos para exportar. La herramienta benchmarking muestra que actualmente ProChile no cuenta con una herramienta parecida a las de Pro Ecuador. Asimismo, otro servicio que no se cumple en Chile es el catálogo de empresas de servicio, donde los exportadores encuentran socios para completar su proceso de venta al extranjero. Por otro lado, el Test del exportador es uno de los servicios más importantes brindados por Pro Ecuador, y que Pro Chile podría implementar en su repertorio. | Pro Ecuador cumple correctamente                         |
| Optimización de los canales de comercialización (cadena logística) | Se destaca que ambas entidades de promoción, tienen en su catálogo servicios a los exportadores enfocados en la logística, en Pro Ecuador el sistema integrado de logística, y en ProChile el programa exporta fácil. Ambas prestaciones se enfocan en la ayuda tanto de financiamiento, como de búsqueda de empresas dedicadas a la cadena logística nacional e internacional.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Vistas a complementar ideas                              |

**Fuente:** Pro Ecuador y Prochile.

**Elaborado por:** El autor

El ultimo análisis de herramientas innovadoras que utilizan Pro Ecuador y ProChile muestra que las agencias tienen enfoques diferentes, lo que hace de esta característica ideal para los objetivos del Benchmarking. En términos generales, Pro Ecuador obtiene una semaforización verde en la adecuación de los productos a la demanda; amarillo en la optimización de los canales de comercialización, es decir que puede complementar sus actividades con procedimientos o ideas de ProChile; y una semaforización color rojo en los estándares de calidad social y medio ambiental pudiendo apoyarse en el

benchmarking con actividades que no posee en su catálogo de servicios y que la agencia comercial chilena sí.

El análisis benchmarking del contexto de las exportaciones, acuerdos comerciales, y del análisis PESTE, así como las herramientas de formación/capacitación al exportador, promoción internacional, y herramientas innovadoras sirven para entregar conclusiones y recomendaciones, para con ello cumplir con el objetivo principal de la tesis planteada, y completar el primer paso para un plan de mejora a futuro que sirva a la agencia comercial ecuatoriana Pro Ecuador en la mejora de sus procesos y ampliación en su catálogo de servicios.

### 3.3 Conclusiones

En conclusión, este trabajo de titulación logra elaborar un proyecto que sirve como primer paso para un plan de mejora de las actividades y herramientas que Pro Ecuador debe implementar en su catálogo para mejorar su gestión, tomando como referente a su similar de ProChile. Una vez desarrollada la presente investigación comparativa se presentan las siguientes conclusiones:

La herramienta benchmarking es muy útil siempre y cuando se estudie y se enfoque en actividades que puedan aportar de modo significativo en la competitividad de una empresa, en este caso de Pro Ecuador. Además, con este instrumento comparativo, cualquier característica que se pueda observar, puede ser utilizada en el Benchmarking, refiriendo a que no solo se utiliza para productos, sino también para servicios y procesos. En lo absoluto, el benchmarking es una herramienta óptima si se analiza que el comercio exterior surgió por la necesidad de intercambiar bienes y servicios entre países con diferentes capacidades o ventajas absolutas, en este sentido un análisis comparativo propone implementar mejores prácticas de una empresa líder en la industria de la promoción internacional.

Con respecto a la investigación de campo, se concluye que la agencia comercial óptima para una correcta aplicación de Benchmarking es ProChile. Esta determinación se muestra después de un análisis de todas las agencias de Latinoamérica, y de ultimar que la agencia de Chile es la que más oficinas comerciales posee, así como la agencia que más países tiene con cobertura. Además, ProChile y su promoción de exportaciones convierten a Chile en el país de Sudamérica exceptuando Brasil y Argentina, que más exportaciones logran en el último lustro. Por lo tanto, se llega a la conclusión que el país referente en Sudamérica en cuanto a ayuda a los exportadores a promocionar productos y servicios al exterior, además de contar con un idioma, cultura y territorio similar a Ecuador, es Chile, con su agencia de promoción ProChile.

Dado que las primeras teorías del comercio exterior se encaminan en examinar diferencias en capacidad de especialización en bienes y servicios de cada país, y que las agencias comerciales se dedican a promocionar las exportaciones contando estas diferencias, se concluye que la forma más óptima de realizar un benchmarking comparativo de dos agencias comerciales es mediante seis parámetros de comparación: matriz PESTE, Exportaciones y oferta exportable, acuerdos comerciales, promoción internacional, herramientas de formación y capacitación, y herramientas innovadoras.

Respecto a los resultados de la investigación comparativa, se concluye que los tres parámetros iniciales comparados sirven para entender la coyuntura de ambas agencias. Primero se conoce a fondo el contexto político, económico, social, tecnológico, ecológico de las agencias comerciales mediante la matriz PESTE, donde ProChile muestra una mayor tendencia a la estabilidad que Pro Ecuador. Segundo se conoce la materia de exportación, donde se ultima que Chile es un país con muchas similitudes a Ecuador, ya que ambos tuvieron caídas durante los mismos años, siguiendo la tendencia de Sudamérica a depender de un solo bien, Metalurgia en el caso de Chile, y el sector petrolero en el caso ecuatoriano; ambos países buscan cambiar su matriz productiva y fortalecer su oferta exportable. Tercero, los acuerdos comerciales, donde se concluye que Chile y su agencia comercial dan mayor importancia que Ecuador en tratados comerciales para abrir su economía al mundo, llegando a muchos más países con un mayor número de tratados que el país ecuatoriano.

Continuando con los tres parámetros finales de la investigación comparativa, se concluye que estos servirán como base principal para la consecución del objetivo general de esta investigación: comparar las herramientas utilizadas por Pro Ecuador y ProChile en el último lustro, con miras a la futura elaboración de un plan de mejora. Primero se denota que en cuanto a las Herramientas de formación/capacitación al exportador, la agencia ecuatoriana realiza una buena labor, centrando sus servicios en las primeras fases que constan en la preparación previa a la exportación. Segundo, en cuanto a las herramientas de promoción internacional, se concluye que es el ámbito con mayor deficiencia o punto más débil de Pro Ecuador, donde ProChile se destaca por su labor de promocionar sus productos al exterior mediante diferentes herramientas a tomar en cuenta. Tercero y último en herramientas innovadoras se finiquita que tanto Pro Ecuador como ProChile están enfocados correctamente en diferentes ámbitos, siendo el parámetro donde más existe sinergia y complementación.

### 3.4 Recomendaciones

El Benchmarking entre las dos agencias sirve como preludio para el plan de mejora, pero es importante la recomendación de que dicho método se realice basándose en factores como: diagnóstico externo, micro entorno, situación institucional, financiamiento, además de trabajar en conjunto con agentes vitales en el comercio exterior como asociaciones productivas, empresarios, instituciones públicas afines, entre otros. Únicamente tomando en cuenta estos factores y elementos, se podrá cumplir con la correcta aplicación de nuevas herramientas comprobadas por ProChile, pero más importante aún, se conocerá más a fondo si es que pueden ser aplicables en Ecuador conociendo la opinión de los involucrados mencionados.

Habiendo mencionado los puntos anteriores, se acota que la finalidad de esta Tesis es conocer herramientas que puedan ser factor de estudio para su inminente aplicación en Ecuador para fomentar las exportaciones, habiendo conseguido el objetivo se debe mencionar los puntos donde se recomienda a Pro Ecuador enfocarse para la gestión de un plan de mejora estructurado. Primero se debe proponer al Ministerio de Comercio Ecuatoriano, la negociación de nuevos acuerdos comerciales como su similar chileno. Esta actividad ayudaría la labor de Pro Ecuador, pese a que esta entidad no se encuentra a cargo de la generación de nuevos tratados, podría tener influencia en ellos y presionar a la entidad ecuatoriana encargada.

Segundo, con respecto a las herramientas de formación y capacitación se recomienda enfocarse en la asistencia al exportador complementando la labor ya realizada, pero sumando una posible mentoría personalizada a cualquier persona o empresa que lo desee, tal como lo hace ProChile. Además, es importante la implementación de programas de adecuación de oferta y mercado siguiendo el ejemplo de su similar chileno, donde se trabaja con contrapartes para mejorar el proceso de inmersión de exportadores tomando en cuenta la oferta, demanda y el mercado meta. Conjuntamente se recomienda dar mayor importancia a herramientas tecnológicas, en un mundo globalizado se debe trabajar con E-promoción, y buscar alianzas con las empresas tecnológicas de comercio exterior más grandes del mundo.

Tercero, se recomienda a Pro Ecuador el trabajo arduo en las herramientas de promoción internacional. Siendo el punto que más oportunidades consigue de la comparación Benchmarking, se determinó que es importante que Pro Ecuador complemente sus actividades en Macroruedas, siguiendo el ejemplo de ProChile que

trabaja con alianzas comerciales para la generación de estas. La cooperación que muestra la agencia chilena es recomendada para Pro Ecuador en las ferias internacionales, donde se confía establecer redes con países aliados tanto en modalidad virtual como presencial. Las ruedas de negocios son otra herramienta que debería implementar el enfoque de ProChile en nuevas industrias como los productos del mar, energía renovable, minería, industrias 4.0, entre otros.

Continuando con las herramientas de promoción, se recomienda que Pro Ecuador implemente en su catálogo de servicios, herramientas como la ayuda para la inmersión en el país a un exportador, y misiones comerciales exploratorias, las cuales buscan ayudar de manera personalizada a entrar a un nuevo mercado al exportador. Además Pro Ecuador debe implementar showrooms y ruta de degustaciones, exponiendo productos insignia al mundo como el cacao, café, rosas de una manera más óptima e innovadora. Otra herramienta importante recomendada son los concursos, que servirán para financiar a exportadores que ameriten una ayuda por su potencial exportador y beneficio futuro al país. Por último, se recomienda ampliamente trabajar en la marca país, siguiendo el ejemplo de ProChile, se debe hacer un análisis y saber cómo el mundo ve a Ecuador, y que este le puede ofrecer, así se podrá crear una Marca País fuerte que no solo se enfoque en el turismo, sino en la imagen del país, la atracción de inversiones, la promoción de productos y que den posicionamiento a largo plazo.

Por último, se aconseja la sinergia en herramientas innovadoras con ProChile. Se recomienda la implementación de programas encaminados a la calidad, medio ambiente y social, por ejemplo, impulsar a empresas que trabajen en el área de salud, economía verde, preservación medioambiental. Además, es importante implementar programas que promuevan empresas lideradas por mujeres y por pueblos indígenas, así se podrá innovar y dar importancia al ámbito social promoviendo un país más inclusivo. Conjuntamente se debe buscar complementar la optimización en canales de comercialización, donde se podría implementar un programa similar al de ProChile donde se apoye al exportador con tarifas preferenciales y procesos simplificados en temas logísticos.

Buscando la meta principal, que Pro Ecuador pueda seguir en su camino de ser cada vez una mejor agencia de promoción de exportaciones, y que en específico Ecuador se vea beneficiado incrementando y diversificando sus exportaciones, mediante esta exploración comparativa se recomienda que se pueda continuar este trabajo de investigación, para hacer uso de la misma como un primer paso para la realización

próxima de un plan de mejora. Dicho procedimiento debe ser enfocado a implementar y monitorear las herramientas analizadas en la presente Tesis, que ProChile ha realizado con éxito y que pueden ser implementadas por la agencia ecuatoriana.

## **Bibliografía**

- Ayala, L. (2006). *Diagnóstico institucional dirección de promoción de las exportaciones ProChile*. Obtenido de Repositorio Uchile:  
[https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/102812/ayala\\_1.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/102812/ayala_1.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). *Estimaciones de las tendencias comerciales américa latina y el caribe*. Obtenido de Banco interamericano de desarrollo:  
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Estimaciones-de-las-tendencias-comerciales-America-Latina-y-el-Caribe---Edicion-2020-1T.pdf>
- Brand Finance. (2021). *Nation Brands 2021*. Obtenido de Branddirectory.com:  
<https://brandirectory.com/rankings/nation-brands/>
- Cantonnet, M., & Intxaurburu, M. (2008). *Beneficios de la aplicación de la herramienta de benchmarking a la gestión de la seguridad y salud laboral*. Obtenido de Escuela Universitaria Politécnica de San Sebastián:  
[http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2008/QUALITY\\_HEALTH\\_SAFETY\\_AT\\_WORK\\_AND\\_ENVIRONMENT/1351-1360.pdf](http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2008/QUALITY_HEALTH_SAFETY_AT_WORK_AND_ENVIRONMENT/1351-1360.pdf)
- Cardenas, A. d. (2006). *El benchmarking como herramienta de evaluación*. Obtenido de ACIMED v.14 n.4 Ciudad de La Habana:  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352006000400015](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000400015)
- CEPAL. (2021). *Balance Preliminar de las Economías de america Latina y el caribe*. Obtenido de eulacfoundation.org: <https://intranet.eulacfoundation.org/es/content/balance-preliminar-de-las-econom%C3%ADas-de-am%C3%A9rica-latina-y-el-caribe-2020>
- Changoluisa, K. (August de 2015). *Importancia de Pro Ecuador en el dinamismo del comercio exterior ecuatoriano*. Obtenido de Repositorio.ug.edu.ec:  
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/8719/1/Changoluisa%20Barragan%2c%20Karina%20Ivon.pdf>
- Codling, S. (2000). *Benchmarking. Asociación Española De Normalización y Certificación*.
- Correa, R. (2011). *Sabatina 31 mayo 2011 [Grabado por R. Correa]*. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- DIPRES. (August de 2015). *PROGRAMA DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES Prochile*. Obtenido de dipres.gob.cl: [https://www.dipres.gob.cl/597/articles-139819\\_informe\\_final.pdf](https://www.dipres.gob.cl/597/articles-139819_informe_final.pdf)
- Fondo Monetario Internacional. (Octubre de 2021). *Perspectivas para America latina y el caribe*. Obtenido de Regional economic Outlook.
- Foreign Trade Information System. (2022). *Trade Agreements*. Obtenido de sice.oas.org:  
[http://www.sice.oas.org/countries\\_e.asp](http://www.sice.oas.org/countries_e.asp)
- Frohmann. (2016). *Internacionalización de las pymes: innovación para exportar*. Obtenido de CEPAL: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/40737-internacionalizacion-pymes-innovacion-exportar>
- Frohmann, A. (2018). *Promocion de la innovacion exportadora*. Obtenido de CEPAL.
- Gobierno del Ecuador. (13 de Septiembre de 2012). *Estatuto por procesos instituto promoción exportaciones inversiones*. Obtenido de Gob.ec:

- [https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-10/documento\\_estatuto\\_procesos\\_instituto\\_promocion\\_exportaciones\\_inversiones.pdf](https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-10/documento_estatuto_procesos_instituto_promocion_exportaciones_inversiones.pdf)
- Hernandez, C., & Cano, M. (21 de November de 2017). *The importance of Benchmarking as a tool to increase service quality in organizations*. Obtenido de uv.mx: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2018/03/04CA201702.pdf>
- INEGI. (2020). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Obtenido de inegi.org.mx: <https://www.inegi.org.mx/app/glosario/default.html?p=REEXT>
- Kearns, D. (2007). *Benchmarking. Xerox Corporation*.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing Decimo cuarta edicion*. Obtenido de Pearson Education Mexico: <http://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>
- Mardones, F. (June de 2016). *Analisis sobre la valoracion e importancia de las oficinas comerciales exteriores de prochile para los exportadores en negocios internacionales*. Obtenido de Repositorio.uchile.cl: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/144367/analisis%20sobre%20la%20valoracion%20e%20importancia%20de%20las%20oficinas%20comerciales%20exteriores%20de%20prochile%20para%20los%20exportadores%20en%20sus%20negocios%20internacionales.pdf?sequenc>
- Martincus, C. (2010). *Una evaluación de la efectividad de la promoción de exportaciones en America Latina y caribe*. Obtenido de BID: <https://publications.iadb.org/es/publicacion/16392/odisea-en-los-mercados-internacionales-una-evaluacion-de-la-efectividad-de-la>
- Martínez, C., & Piedad, C. (2007). *Influencia de la promoción de exportaciones en el proceso del desarrollo exportador de las Pymes*. Obtenido de Universidad del Norte.
- Oficina de Estudios y Políticas Agrarias. (2022). *Asuntos Internacionales*. Obtenido de odepa.gob.cl: <https://www.odepa.gob.cl/asuntos-internacionales/informacion-para-el-exportador>
- Olmos, X. (2019). *Oficinas de promoción comercial en el exterior como instrumento para la diversificación exportadora*. Obtenido de CEPAL.
- OMC. (Diciembre de 2021). *Balanza de pagos*. Obtenido de wto.org: [https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/FE\\_Search/FE\\_S\\_S006.aspx?Query=\(%20\(@Symbol=%20wt/bop/\\*\)%20and%20\(@DocumentType=%20report\)%20and%20\(@Title=%20committee%20on%20balance-of-payments%20restrictions%20not%20\(consultation\\*%20or%20draft%20or%20implemenation%2](https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/FE_Search/FE_S_S006.aspx?Query=(%20(@Symbol=%20wt/bop/*)%20and%20(@DocumentType=%20report)%20and%20(@Title=%20committee%20on%20balance-of-payments%20restrictions%20not%20(consultation*%20or%20draft%20or%20implemenation%2)
- Organización de las Naciones Unidas. (2022). *Comtrade Data Base*. Obtenido de comtrade.un.org: <https://comtrade.un.org/>
- Organizacion Mundial del Comercio. (enero de 2022). *Datos comerciales y arancelarios*. Obtenido de wto.org: [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/statis\\_s/statis\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/statis_s.htm)
- Paiva, R. (Marzo de 2016). *Prochile direccion de exportaciones*. Obtenido de Prochile.
- Pareja, S., Vivero, R., & Martínez, J. (2015). *Las agencias de promoción de las exportaciones: una vision panoramica*. Obtenido de funcas.es.

- Pro Ecuador. (s.f.). *¿Qué es PRO ECUADOR?* Obtenido de proecuador.gob.ec:  
<https://www.proecuador.gob.ec/>
- ProChile. (s.f.). *¿Quiénes somos?* Obtenido de Prochile.gob.cl:  
<https://www.prochile.gob.cl/landing/quienes-somos/#:~:text=ProChile%2C%20dependiente%20del%20Ministerio%20de,pa%C3%A4Ds%2C%20de%20la%20inversi%C3%B3n%20extranjera>
- ProChile. (2021). *Competencias legales de Prochile ley 21.080*. Obtenido de prochile.gob.cl:  
[https://www.prochile.gob.cl/docs/default-source/quienes-somos/facultades-del-servicio/promoci%C3%B3n-de-exportaciones/competencias\\_legales\\_de\\_prochile\\_ley\\_21080.pdf?Status=Master&sfvrsn=b32014cd\\_3](https://www.prochile.gob.cl/docs/default-source/quienes-somos/facultades-del-servicio/promoci%C3%B3n-de-exportaciones/competencias_legales_de_prochile_ley_21080.pdf?Status=Master&sfvrsn=b32014cd_3)
- Schmidt, K. (Junio de 2006). *EL CRECIMIENTO ECONÓMICO DE CHILE*. Obtenido de Banco Central de Chile : file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-ElCrecimientoEconomicoDeChile-2112278%20(1).pdf
- Seringhaus, R. (1986). *THE IMPACT OF GOVERNMENT EXPORT MARKETING ASSISTANCE*. Obtenido de International marketing review:  
<https://www.semanticscholar.org/paper/THE-IMPACT-OF-GOVERNMENT-EXPORT-MARKETING-Seringhaus/5531047ec35fcfea83489368e2d5d568a3ddb3b>
- Solano, J., & Ubieta, S. (Octubre de 2019). *Integración económica y acuerdos comerciales: Una revisión conceptual*. Obtenido de Yura: relaciones internacionales:  
[http://world\\_business.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2019/10/20.2-Integraci%C3%B3n-econ%C3%B3mica-y-acuerdos-comerciales-2.pdf](http://world_business.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2019/10/20.2-Integraci%C3%B3n-econ%C3%B3mica-y-acuerdos-comerciales-2.pdf)
- Soler, V., & Raissouni, O. (2014). *Benchmarking, herramienta de control de calidad y mejora continua*. Obtenido de 3C empresa.
- Toledo, W. (2017). El rol de las exportaciones en el crecimiento económico: evidencia de una muestra de países de América Latina y el Caribe. *Revista de economía*, 34(89), 78-100.
- Trademap. (2022). *Lista de productos exportados por chile*. Obtenido de trademap.org:  
[https://www.trademap.org/Product\\_SelCountry\\_TS.aspx?nvpm=3%7c152%7c%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c152%7c%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1)
- Volpe, C. (2020). *Una evaluación de la efectividad de la promoción de exportaciones en america latina y caribe*. Obtenido de Banco Interamericano de desarrollo:  
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Odisea-en-los-mercados-internacionales-Una-evaluaci%C3%B3n-de-la-efectividad-de-la-promoci%C3%B3n-de-exportaciones-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe-Informe-especial-sobre-integraci%C3%B3n-y-com>
- World Economic Forum. (2019). *The Global competitiveness report 2019*. Obtenido de weforum.org:  
[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf)
- Zaclicever, D. (2020). *Promoción de exportaciones y desempeño exportador*. Obtenido de CEPAL: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46545/1/S2000752\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46545/1/S2000752_es.pdf)

## **Anexos**