



UNIVERSIDAD DEL AZUAY.

Facultad de Ciencias Jurídicas.

Escuela de Estudios Internacionales.

**DIAGNÓSTICO DE LA OFERTA EXPORTABLE DEL SECTOR PRODUCTIVO
DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN EL ÁREA URBANA DEL CANTÓN CUENCA..**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Licenciado/a en Estudios
Internacionales mención bilingüe en Comercio Exterior.

Autores: Eduardo Esteban Garzón Chica.
Katherine Andrea Jara Jiménez.

Director:

Ing. Xavier Ortega.

Cuenca, Ecuador.

2017.

DEDICATORIAS.

Eduardo:

Dedico esta investigación a mis padres Servio y Magui quienes me impulsaron toda la vida a aspirar lo mejor y no han descansado hasta darme todo lo necesario para lograr mis metas. A mis hermanos Danilo y Paúl por su apoyo incondicional y a mi querida Diana por acompañarme en cada paso. Nada sería tan bueno sin ustedes, y nunca dejaré de agradecerles todo lo que han hecho por mí.

Katherine:

Quiero dedicar este trabajo a mi Dios, cuyo plan y voluntad son perfectos. A mis padres Ivan y Jenny a mis hermanos Javier y Pablo y a prometido Nathan , quienes estuvieron presentes a lo largo de esta etapa, fueron mi apoyo incondicional y mi refugio. Les amo con todo mi corazón.

AGRADECIMIENTOS.

Eduardo:

Agradezco a todas las instituciones públicas y privadas que nos apoyaron en esta investigación: MIPRO, EDEC y CAPIA, con sus respectivos representantes. A la Universidad de Azuay por la grata experiencia. A mis profesores especialmente a María Inés Acosta, Xavier Ortega, Antonio Torres y Claudia Campoverde, de quienes aprendí mucho académicamente y de forma personal, e impactaron de forma positiva en mi vida. Y sobre todo gracias a Dios, quien ha permitido que todo salga bien y que se crucen personas con gran bondad que han permitido que esto pase.

Katherine:

Quiero expresar mis agradecimientos a quienes hicieron posible este trabajo; a las instituciones públicas y empresas privadas por su participación activa y disposición a colaborar en la investigación, a nuestro director de tesis Eco. Xavier Ortega. El desarrollo de este trabajo hubiese tomado un curso diferente sin su apoyo.

TABLA DE CONTENIDOS.

DEDICATORIAS.....	II
AGRADECIMIENTOS.....	III
TABLA DE CONTENIDOS.....	IV
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XI
ÍNDICE DE TABLAS.....	XII
PALABRAS CLAVE.....	XIII
RESUMEN.....	XIII
ABSTRACT.....	XIII
INTRODUCCIÓN.....	1
1. Capítulo 1: Análisis de conceptos y teorías.....	4
1.1 Introducción.....	4
1.1.1 ¿Qué es una PYME?.....	5
1.1.2. ¿Qué representa el sector de la agroindustria?.....	6
1.2 Comercio Internacional: Teorías.....	8
1.2.1 Del mercantilismo a la ventaja absoluta y la ventaja comparativa.....	8
1.2.2 Globalización.....	11
1.2.3 Teorías de internacionalización basadas en los modos de ingreso al mercado internacional:.....	12
1.2.3.1 Teoría enfocada a los costos de transacción.....	13
1.2.3.2 Teoría Institucional.....	14
1.2.3.3 Teoría del paradigma ecléctico.....	14
1.2.3.4 Teoría de Uppsala.....	15
1.2.3.5 La teoría de la visión basada en los recursos.....	16
1.2.4 El factor competitividad y en la empresa y entorno.....	17
1.2.5 Diamante de Porter:.....	19
1.3 Teorías de producción.....	21
1.3.1 Método Deming.....	23
1.3.2 Teoría Kaizen: teoría del mejoramiento continuo.....	24
1.3.3 Calidad Total.....	25
1.3.4 Just in time.....	26
1.4 La administración de PYMES.....	27

1.4.1 Teoría de las restricciones:	28
1.4.2 Control de inventarios.	29
1.4.3 Tecnologías de Información y Comunicación.	29
1.5 Creación de valor agregado en PYMES	30
1.5. 1 Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial.....	32
1.5.2 Relación precio pagado-valor percibido.....	33
1.5.3 El producto en el exterior.	34
1.5.4 Clasificación Arancelaria.....	35
1.5.5 Producto: Consideraciones generales	35
1.5.6 Envase y embalaje	36
1.6. Economía social y las PYMES.....	37
1.6.1 Teoría de la jerarquía financiera y las PYMES.....	37
1.6.2 Modelo del Ciclo de Crecimiento Financiero	38
1.6.3 Teoría de la información asimétrica (<i>Asymmetric information</i>).....	39
1.6.4 Obstáculos para acceder al crédito en las PYMES.	40
1.6.5 Teoría de las redes	41
Capítulo 2: Entorno y oferta productiva del sector de alimentos y bebidas procesadas de la Cuenca urbana.	43
2.1 Introducción.	43
2.1.1 Acuerdos comerciales.....	44
2.1.2 Análisis del cambio de matriz productiva.	47
2.1.3 Limitaciones de las PYMES en el país.....	49
2.1.4 Acceso a créditos.....	50
2.1.5 Beneficios que establece el COPCI para las PYMES.	52
2.2 Aspectos relevantes del cantón Cuenca.	54
2.2.1 Análisis del ordenamiento territorial del cantón Cuenca.....	55
2.3 El sector de alimentos y bebidas procesadas en Cuenca, datos generales.	56
2.3.1 Normativa establecida para PYMES del sector.	58
2.3.2 Proyectos encaminados al fomento del sector de alimentos y bebidas procesadas en Cuenca.	61
2.3.3 Determinación y análisis de los principales productos del sector.....	65
Capítulo 3: La realidad del sector de alimentos y bebidas de la Cuenca Urbana.	66
3.1 Introducción.....	66
3.1.1 Procedimiento para la selección de empresas	66

3.2.2 Construcción de la auditoría de exportación.....	70
3.2.2.1. Estructura de preguntas y respuestas asignadas al área administrativa.	74
3.2.2.2 Estructura de preguntas y respuestas asignadas al área de producción.	80
3.2.2.3 Estructura de preguntas y respuestas asignadas al área financiera.....	84
3.2.2.4 Estructura de preguntas y respuestas asignadas al área de ventas.....	88
3.3 Aplicación de la entrevista.	91
3.3.1 Empresa Flamingo.....	91
3.3.1.1 Perfil	91
3.3.1.2 Aspectos Administrativos.	92
3.3.1.3 Aspectos productivos.....	93
3.3.1.4 Aspectos financieros.....	94
3.3.1.5 Aspectos ventas.	95
3.3.1.6 Valoración.....	95
3.3.2 El Horno panadería y pastelería.	98
3.3.2.1 Perfil.	98
3.3.2.2 Aspectos administrativos.	99
3.3.2.3 Aspectos productivos.....	100
3.3.2.4 Aspectos financieros.....	100
3.3.2.5 Aspectos ventas.	101
3.3.2.6 Valoración.....	101
3.3.3 Panadería Royal.	104
3.3.3.1 Perfil.	104
3.3.3.2 Aspectos administrativos.	105
3.3.3.3 Aspectos productivos.....	106
3.3.3.4 Aspectos financieros.....	107
3.3.3.5 Aspectos ventas.	107
3.3.3.6 Valoración.....	108
3.3.4 El imperio del pan.	110
3.3.4.2 Aspectos administrativos.	111
3.3.4.3 Aspectos productivos.....	112
3.3.4.4 Aspectos financieros.....	113
3.3.4.5 Aspectos ventas.	113
3.3.4.6 Valoración.....	113

3.3.5 Golosinas dikaty.....	116
3.3.5.1 Perfil.....	116
3.3.5.2 Aspectos administrativos.....	117
3.3.5.3 Aspectos productivos.....	118
3.3.5.4 Aspectos financieros.....	119
3.3.5.5 Aspectos ventas.....	119
3.3.5.6 Valoración.....	120
3.3.6 Productos Tia Lucca.....	123
3.3.6.1 Perfil.....	123
3.3.6.3 Aspectos productivos.....	124
3.3.6.4 Aspectos financieros.....	125
3.3.6.5 Aspectos ventas.....	126
3.3.6.6 Valoración.....	126
3.3.7 Frutilados.....	129
3.3.7.1 Perfil.....	129
3.3.7.2 Aspectos administrativos.....	130
3.3.7.3 Aspectos productivos.....	130
3.3.7.4 Aspectos financieros.....	131
3.3.7.5 Aspectos ventas.....	131
3.3.7.6 Valoración.....	132
3.8 Fideos Paraíso.....	135
3.3.8.1 Perfil.....	135
3.3.8.2 Aspectos administrativos.....	135
3.3.8.3 Aspectos productivos.....	136
3.3.8.4 Aspectos financieros.....	137
3.3.8.5 Aspectos de ventas.....	138
3.3.8.6 Valoración.....	138
3.3.9 Fruveca.....	141
3.3.9.1 Perfil.....	141
3.3.9.3 Aspectos productivos.....	142
3.3.9.4 Aspectos financieros.....	143
3.3.9.5 Aspectos ventas.....	144
3.3.10 Centro de insumos alimenticios (CIAL).....	147

3.4.10.1 Perfil	147
3.3.10.2 Aspectos administrativos	148
3.3.10.3 Aspectos productivos.....	149
3.3.10.4 Aspectos financieros.....	150
3.3.10.5 Aspectos ventas.....	151
3.3.10.6 Valoración.....	151
3.3.11 Empresa Projasa.....	154
3.3.11.1 Perfil.....	154
3.3.11.2 Aspectos administrativos.....	155
3.3.11.3 Aspectos productivos.....	156
3.3.11.4 Aspectos financieros.....	157
3.3.11.5 Aspectos ventas.....	157
3.3.11.6 Valoración.....	158
3.3.12 Pastificio Nilo.....	161
3.3.12.1 Perfil.....	161
3.3.12.2 Aspectos administrativos.....	161
3.3.12.3 Aspectos productivos.....	162
3.3.12.4 Aspectos financieros.....	163
3.3.12.5 Aspectos ventas.....	163
3.3.12.6 Valoración.....	164
3.3.13 Molino y pastificio Alexandra MOPALEX.....	167
3.3.13.1 Perfil.....	167
3.3.13.2 Aspectos administrativos.....	167
3.3.13.3 Aspectos productivos.....	168
3.3.13.4 Aspectos financieros.....	169
3.3.13.5 Aspectos ventas.....	170
3.3.13.6 Valoración.....	170
3.3.14.2 Aspectos administrativos.....	174
3.3.14.3 Aspectos productivos.....	175
3.3.14.4 Aspectos financieros.....	176
3.3.14.5 Aspectos ventas.....	177
3.3.14.6 Valoración.....	177
3.3.15 Empresa Buenaño y Caicedo.....	180

3.4.15.1 Perfil	180
3.3.15.2 Aspectos administrativos	181
3.3.15.3 Aspectos productivos.....	183
3.3.15.4 Aspectos financieros.....	184
3.3.15.5 Aspectos ventas.....	184
3.3.15.6 Valoración.....	185
3.3.16.2 Aspectos administrativos.....	188
3.3.16.3 Aspectos productivos.....	189
3.3.16.4 Aspectos financieros.....	190
3.3.16.5 Aspectos ventas.....	190
3.3.16.6 Valoración.....	191
3.3.17.2 Aspectos administrativos.....	194
3.3.17.3 Aspectos productivos.....	195
3.3.17.4 Aspectos financieros.....	195
3.3.17.5 Aspectos ventas.....	196
3.3.17.6 Valoración.....	196
Capítulo 4: Diagnóstico Final.....	200
4.1 Introducción.....	200
4.2 Análisis de las oportunidades y amenazas del sector.....	200
4.3 Análisis de fortalezas y debilidades por empresa.....	201
4.3.1 Caso Productos Flamingo.....	201
4.3.2 Caso el Horno Panadería y Pastelería.....	202
4.3.3 Caso Royal.....	203
4.3.4 Caso el Imperio del Pan.....	204
4.3.5 Caso Golosinas Dikaty.....	204
4.3.6.....	205
4.3.7 Caso Frutilados.....	206
4.3.8 Caso Fideos Paraíso.....	207
4.3.10 Caso Centro de Insumos Alimenticios (CIAL).....	208
4.3.11 Caso Projasa.....	209
4.3.12 Caso Pastificio Nilo.....	210
4.3.13 Caso MOPALEX.....	210
4.3.14 Caso helados de la tienda.....	211

4.3.15 Caso Buenaño y Caicedo	212
4.3.16 Caso DELMEX	212
4.3.17 Caso Ecuacofit.....	213
4.4 FODA General del sector.....	213
4.5 Matriz FODA cruzado	215
4.5.1 Análisis de potencialidades Fortalezas – Oportunidades (FO)	215
4.5.2 Análisis de desafíos Debilidades – Oportunidades (DO)	217
4.5.4 Análisis de limitaciones Debilidades – Amenazas (DA).....	220
4.6 Análisis CAME.....	221
4.7 Resumen Investigativo.....	222
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	223
BIBLIOGRAFÍA.	227

ÍNDICE DE GRÁFICOS.

Ilustración 1	7
Ilustración 2	21
Ilustración 3	31
Ilustración 4	47
Ilustración 5	49
Ilustración 6	51

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1	5
Tabla 2	10
Tabla 3	17
Tabla 4	20
Tabla 5	29
Tabla 6	43
Tabla 7	49
Tabla 8	53
Tabla 9	63
Tabla 10	66
Tabla 11	73
Tabla 12	81
Tabla 13	85
Tabla 14	90

PALABRAS CLAVE.

Internacionalización, sector productivo, desarrollo, potencial.

RESUMEN.

Esta investigación determinó el potencial que posee el sector de bebidas y alimentos procesados en Cuenca. Fue un proceso de recolección de datos apoyado por el sector público, el cual midió de forma holística los procesos de las empresas estudiadas. El estudio culminó con un análisis de hacia donde se orienta el sector de acuerdo a su realidad, midiéndose el potencial en relación a la realidad y orientación. Se encontró que si hay un potencial, pero existen restricciones por superar como la falta uso de las TIC y el marketing, para lo cual la asociatividad privada y apoyo del sector público es indispensable.

ABSTRACT

This research, supported by the public sector, determined the potential of the processed foods and beverages sector in Cuenca. It was a process of data collection, which measured the processes of the companies studied. The study culminated with an analysis of where the sector is oriented according to its reality, measuring the potential in relation to reality and orientation. It was found that there is a potential, but there are restrictions too to overcome such as the lack of use of ICT and marketing, for which the private associativity and support of the public sector is indispensable.

INTRODUCCIÓN.

El objetivo 4 del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 establece la necesidad de incrementar el valor agregado y el nivel de componente nacional en la contratación pública, garantizando mayor participación de las MIPYMES y de los actores de la economía popular y solidaria. (SENPLADES, 2017, pág. 195). Consecuentemente, se estableció la organización territorial como política pública con el objetivo de entender “cómo funciona, qué problemas le afectan, qué recursos y potencialidades tiene y qué limitaciones o condiciones operan sobre un territorio” a través de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (Ilustre Municipalidad de Cuenca , 2011, pág. 11)

Este esfuerzo público se orienta, entre otros objetivos, a potenciar las pequeñas y medianas empresas (PYMES) a nivel local. Existe una limitación para las PYMES debido en gran parte al aislamiento de las localidades, causado por la globalización en la que hoy nos encontramos inmersos.

Como menciona Carlos Gelmetti (2011):

Las empresas que se enfocan en trabajar en un único mercado se tornan pequeñas e ineficientes, esto debido a que les falta el condimento de la competencia internacional, por tener mercados amparados, o porque no han salido de las fronteras a efectos de vivir la dinámica de los negocios superiores (...) se concluye que no puede haber un enfoque empresarial estratégico que no contenga una visión internacional. (pág. 20)

Considerando los argumentos mencionados, ha sido necesaria una vinculación estrecha, entre la academia y el sector de alimentos y bebidas procesadas de Cuenca, con el objetivo de diagnosticar su potencial exportable y por medio de éste posibilitar la toma de decisiones pública y privada para los actores que trabajan en dicho sector. A partir de un estudio de campo en el cual colaboraron la Universidad del Azuay, el GAD de Cuenca, entre otras instituciones; se analiza una muestra representativa de PYMES de este sector en sus áreas de administración, ventas, finanzas y producción y por medio de esto cumplir con el objetivo principal antes descrito.

En definitiva, la presente investigación, formativa y descriptiva, se centra en desarrollar cuatro capítulos:

El primero se centra en el análisis completo y detallado de varios estudios realizados con anterioridad que determinaron teorías y conceptos, por medio de los cuales, se establece una base informativa con el objetivo de enfocar, por un lado, al capítulo en la fijación de estándares de medición, los cuales indican un camino teórico que un sector debe seguir para llegar a la exportación; y por otro, al lector para el entendimiento completo de los puntos críticos de investigación en cada una de las áreas de cada empresa. Al final de este capítulo se espera lograr percibir de manera clara hasta donde se ha llegado con la investigación en el tema de internacionalización, y establecer la necesidad clara de esta investigación en específico en el ámbito académico.

El segundo se basa en la síntesis de la información recogida sobre lo que se dice sobre el sector, en estudios más enfocados a la realidad del país y ciudad. Para por una parte, lograr analizar la percepción que se tiene sobre el sector y encontrar los puntos críticos a investigar en el siguiente capítulo, y por otra parte, obtener la información sobre la regulación, proyecciones y planes que encaminan hacia el sector hacia algún lado en específico. Con esto se intenta que la investigación se enfoque en lo necesario y establecer una visión previa de la realidad del ambiente en el que se encuentra el sector de estudio.

El tercer capítulo se enfoca en un estudio de campo construido a partir de lo analizado en los capítulos anteriores para lograr encontrar la forma correcta de examinar los procesos de 4 áreas dentro de cada una de las pequeñas y medianas empresas. El enfoque es descubrir los puntos críticos, para a partir de ahí poder identificar medidores cualitativos y cuantitativos y así encontrar aspectos que impulsan y retardan la exportación del sector en la práctica.

Para sacar la población correcta, la investigación se ha alineado a la estadística, de esta forma, se ha recolectado varias bases de datos de las cuales se ha sacado un universo total y se ha calculado una muestra que reúna todas las especificaciones necesarias para lograr sacar información representativa.

También se toma en cuenta dos variables importantes que es la base teórica del primer capítulo, que para lograr alinear a la realidad del sector se confronta con modelos de análisis de potencial de exportación de entidades públicas, y de esta forma se arma una auditoria de exportación que contenga lo que debe ser una empresa para

internacionalizarse, al mismo tiempo que considera las restricciones que se viven en el país y ciudad.

Por último, en el capítulo 4 se confronta la información recogida a nivel micro, macro, meta y meso, establecida en los capítulos 2 y 3 con el camino teórico investigado en el primer capítulo y a partir de allí, se establece un diagnóstico objetivo, pero antes de establecerlos se realiza un análisis de oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, de esta forma se logra determinar un diagnóstico no solo tomando en cuenta la situación actual del sector, sino de los alcances que este podría tener de acuerdo a su situación.

Al culminar y dejando claro el diagnóstico se realizan conclusiones y recomendaciones que intentan señalar de forma concreta los puntos críticos a actuar a partir de lo investigado.

1. Capítulo 1: Análisis de conceptos y teorías.

1.1 Introducción.

El desarrollo de un sector está directamente vinculado con las experiencias diarias de las empresas en éste. Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en el caso del Ecuador para el 2015 la gran empresa solo representa un 0.48% del total de empresas, mientras que las microempresas representan un 90.64%, por último, las PYMES representan un 8.88% (INEC,2015,pág.20). Se puede concluir entonces que los sectores van a estar representados por lo que viven las MIPYMES, sin embargo, al tomar en cuenta la capacidad estructural, que en el caso de las microempresas es muy básica, las PYMES constituyen una muestra representativa para analizar el potencial de exportación del sector.

El análisis de factibilidad de exportación se compone de muchas variables que influyen de manera directa en el sector; estas variables se desarrollan principalmente en cuatro áreas dentro de una PYME: la administración, las finanzas, las ventas y la producción. En este sentido, la competitividad juega un papel predominante en la dinámica de las PYMES. Michael Porter determina en su diamante competitivo cuatro factores que interactúan entre sí y permiten la toma de decisión al momento de la internacionalización: condiciones de la demanda doméstica, industrias relacionadas, el grado de rivalidad del sector y el papel del gobierno; y lo contrapone frente a su teoría de la competitividad sistémica la cual enfoca el análisis y las acciones de mejora a los cuatro niveles: microeconómico (empresa), mesoeconómico (sector de actividad en que se mueve la empresa), macroeconómico (demás variables de entorno que inciden en la operación empresarial), metaeconómico (características comportamentales, culturales y estratégicas que influyen en el desarrollo productivo de los países). (Castellanos & Ramírez, 2013, págs. 49-50)

La competitividad entonces se determina a través de un análisis holístico, que vincula a diversos actores que trabajan en conjunto. Alineados a esta afirmación, Johanson y Mattson explican a través de la teoría de las redes la relevancia de lograr asociatividad en el sector, transformando de alguna forma la ventaja competitiva en una ventaja cooperativa (Cardozo,Chavarro&Ramírez,2007,págs.12-13), logrando una relación interdependiente entre la Academia, el Estado y el sector productivo.

Entonces, en teoría si las PYMES logran obtener competitividad y asociatividad habrán logrado un alto potencial para internacionalizarse. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que este avance requiere de un proceso por etapas. La teoría de Uppsala señala que a medida que una empresa gana experiencia en el mercado local, aumenta sus recursos; por lo tanto, la internacionalización de una empresa requiere de cuatro fases: la primera estaría dada por las actividades irregulares de exportación; la segunda, a través de representantes independientes; la tercera, a través de la instalación de un local comercial en el extranjero; y por último, mediante la formación de unidades productivas en el extranjero. (Universidad del Rosario, 2010)

Finalmente, el potencial va a estar determinado también por un conjunto de factores internos y externos. Entonces, el internacionalizarse impondrá la necesidad de invertir en la mejora de todas las áreas. El modelo del ciclo de crecimiento financiero establece que a medida que crece una empresa, adquiere mayor experiencia y disminuye la ausencia de información, por lo que cambian sus necesidades financieras, como sería el caso del momento previo a la internacionalización. Por lo tanto, en la primera etapa las empresas más pequeñas recurren a fuentes internas de financiamiento, al crédito comercial y a *business angels*. A medida que crece, se incrementa el acceso de la PYME a la financiación de carácter intermedio como inversores de capital de riesgo, bancos e instituciones financieras. Si la empresa presenta un mayor crecimiento, podrá acudir al capital público y a los mercados de deuda. (Ferrer, Tanaka, & Alvaro, 2009). En el siguiente capítulo se profundiza sobre las teorías mencionadas junto con otras y se establece un camino teórico claro de cómo una PYME logra exportar, no sin antes analizar conceptos importantes.

1.1.1 ¿Qué es una PYME?

Las distintas realidades que presenta cada país en el mundo han hecho que exista una fuerte dificultad al momento de estandarizar criterios a nivel internacional en cuanto al concepto y a las características para considerar a una empresa como Pequeña y Mediana (Cardoso, Velásquez, & Rodríguez, 2012, pág. 1632). Por lo tanto, la determinación y clasificación de una PYME va a depender principalmente del contexto legal, cultural y económico de cada país en el que se encuentre la empresa; en base a variables como número de personas, ingresos y ventas. Siguiendo esta línea, el Ecuador a través del Servicio de Rentas Internas (SRI) define a las PYMES como: “el conjunto de pequeñas

y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas.”(SRI,2017) Entre las actividades a las que se dedican las PYMES en el Ecuador se encuentran: el comercio al por mayor y menor; la agricultura, silvicultura y pesca; industrias manufactureras; construcción; transporte; almacenamiento y comunicaciones; bienes inmuebles; servicios prestados a las empresas; servicios comunales, sociales y personales (SRI, 2017). La tabla 1 contiene las variables de clasificación de una empresa dentro del país:

Tabla 1

Variables de clasificación: tamaño de la empresa.

<i>Empresas</i>	<i>Ventas Anual</i>	<i>Personas</i>
<i>Grande</i>	5 000 001	+ 200
<i>Mediana B</i>	2 000 001 a 5 000 000	100 a 199
<i>Mediana A</i>	1 000 001 a 2 000 000	50 a 99
<i>Pequeña</i>	100 001 a 1 000.000	10 a 49
<i>Microempresa</i>	100 000	1 a 9

Elaborado por: los autores.

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

1.1.2. ¿Qué representa el sector de la agroindustria?

La agricultura y la industria son dos actividades que a diario conviven y se relacionan, sin embargo, en el modelo extractivista que sigue el Ecuador se puede distorsionar la visión de lo que la agroindustria representa. La Food and Agriculture Organization de las Naciones Unidas (FAO) la define como una serie de actividades realizadas por medio de la manufactura, a través de la cual, se elaboran materias primas y productos intermedios derivados del sector agrícola. (FLACSO, 2013, pág. 9). En conclusión, representa la transformación de productos provenientes de la pesca, agricultura y actividad forestal.

Tomás Quevedo hace una diferenciación entre agroindustria de corte tradicional y una agroindustria de procesamiento de alimentos, en donde la diferencia se fundamenta en el nivel de tecnificación que presentan ambas, debido que en la primera es muy escasa. También aclara en su estudio que los productos de la agroindustria de corte tradicional son los que se comercializan en el mercado externo, mientras los que están relacionados

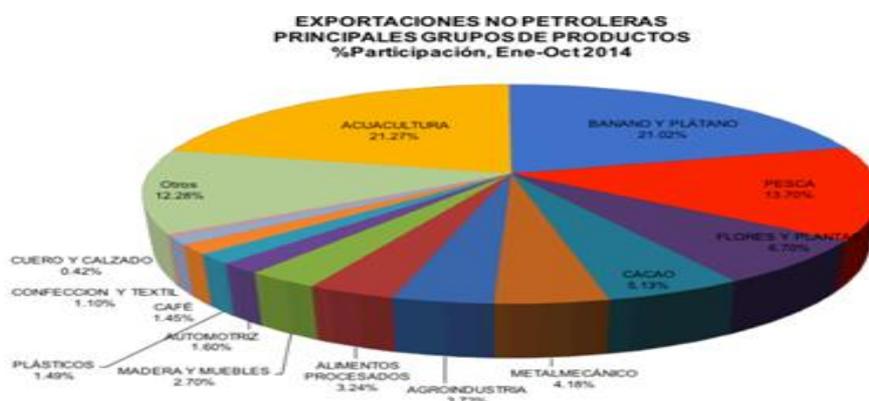
con la agroindustria de procesamiento de alimentos se centra en el mercado interno a excepción de los procesados de lácteos y carne que tienen una proyección hacia el mercado externo. (FLACSO, 2013, p. 10-11)

En el estudio de la FAO sobre agroindustrias para el desarrollo se menciona que la naturaleza de la estructura cambiante de la demanda agroalimentaria permite la diversificación y creación de valor agregado en el sector agrícola, especialmente para los países en desarrollo. En los últimos 25 años los países en desarrollo han doblado el porcentaje de adición de valor en productos procesados en la agroindustria; sin embargo, esto también ha representado un riesgo, que se encuentra cuando las agrocadenas están en desequilibrio y la adición y captación de valor solo está en pocos participantes de la cadena. Entonces proponen que las agroindustrias solo serán sostenibles si son competitivas en términos de costos, precios, eficiencia operativa, oferta de productos y otros parámetros asociados, dejando claro que para las PYMES agroindustriales constituye un desafío mantener la competitividad. (Knudson, Silva, Baker, Shepherd, Jenane, Miranda da Cruz, 2013, p.573-574).

Por otro lado, Quevedo menciona que en los años 40 empieza el crecimiento de la agroindustria del procesamiento de alimentos y corrobora el estudio anterior al mencionar que desde sus inicios las empresas agroindustriales trataron de consolidar su hegemonía en el mercado mediante la monopolización del mismo. (FLACSO, 2013, p. 9-11).

1.1.3 Comodities vs productos procesados.

Ilustración 1: Exportaciones no petroleras principales grupos de productos.



Elaborado por: la Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones de PRO ECUADOR.

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE).

En el Ecuador las principales exportaciones pertenecen a la agroindustria de corte

tradicional, mientras que solo el 3.24% pertenecen a exportaciones de alimentos procesados. Entre los productos más importantes se puede ver al banano, café, cacao y productos de la acuicultura y pesca. En fin, se puede observar que en el país la exportación de productos netamente agrícolas y sin mayor valor agregado va ganando en la competencia de la internacionalización.

1.2 Comercio Internacional: Teorías.

El comercio internacional abarca todo lo relacionado con las importaciones y exportaciones. (Lerma Kirchner & Márquez Castro, 2010).

Las teorías relativas al comercio exterior, según Ricardo Torres, son aquellas que direccionan de mejor forma la actuación de un Estado y afirma que: “En materia productiva y distributiva, los teóricos deducen y exponen los principios que rigen el intercambio internacional y que suelen servir de criterio para lograr el racional empleo de los factores productivos e incrementarlos.” (1996, pág. 15)

1.2.1 Del mercantilismo a la ventaja absoluta y la ventaja comparativa.

Los que defendían el mercantilismo sostenían que en la acumulación de los metales preciosos, estaba en la riqueza de un país: “Se supone que un país rico, igual que una persona rica, es un país donde abunda el dinero; y se supone que acopiar oro y plata en cualquier país es el medio más sencillo de enriquecerlo”. (Smith & Rodríguez Braun, 2011)

Este supuesto llevó a los países a tomar políticas restrictivas en cuanto a las importaciones, y por otro lado, a subvencionar las exportaciones, lo que se consideraba como un factor clave para alcanzar el crecimiento económico. Este tipo de relación comercial significaba que las ganancias de un país fueran pérdidas para otro. Como Rice Buendía cita a Adam Smith, quien establece que todos los países podrían beneficiarse del comercio si el trabajo a nivel internacional es dividido. La división internacional se conoce como ventaja absoluta y enuncia que cada país se especialice en lo que realiza de mejor manera y más barato. (2013, p.56)

De acuerdo con el autor, la ventaja absoluta puede ser natural o adquirida. La ventaja natural tiene que ver con los recursos naturales de un país, el clima y la mano de obra. Es decir, son los recursos que el país posee por naturaleza y que no suponen un trabajo extra para el ser humano el crearlos o modificarlos de manera directa, por lo que, es un punto donde las circunstancias naturales del país restringen o apoyan a la economía. Por otro parte, la ventaja adquirida se refiere al mejoramiento de procesos o del

producto relacionado directamente con el avance de la tecnología, y en esta parte si hay una vinculación al trabajo del ser humano directa, debido a que la tecnología desarrollada de un país va a estar determinada por el nivel de aprovechamiento de recursos e innovación en el que se trabaje dentro del mismo.

Por lo tanto, siguiendo la teoría de ventaja absoluta, resulta conveniente para un país importar aquello que le resulta más caro producir y exportar aquello que sabe hacer de forma más eficiente, y esto va a estar determinado en relación a las restricciones que se vayan encontrando en la economía en términos de recursos, es decir, entre más restricciones existan, más caro resultará producir y por lo tanto más conveniente resultará importar; de la misma forma la relación es directamente proporcional con pocas restricción y el tema de exportación . En conclusión, a medida que los países enfocan sus recursos en aquello que tienen ventaja absoluta logran especializarse; se reducen los costos, aumenta la ganancia y el beneficio global. (Buendía, 2013, p.56-58)

Por otra parte, el mercantilismo no diferencia las ventajas y solo se empeña unificar el mercado, promoviendo la producción nacional, sin tomar en cuenta lo caro o barato que resultaría producir y enfocándose en mantener los metales preciosos dentro del país, lo que según esta teoría otorga más poder en relación a otros actores.

A diferencia del mercantilismo que favorece la intervención del gobierno, la ventaja absoluta de Adam Smith plantea el libre juego de la oferta y la demanda, en donde el mercado se regula por sí mismo. En 1817, David Ricardo, señala que un país puede tener ventaja absoluta no solo en un producto, sino en varios, sin importar que otros produzcan lo mismo y aun así el intercambio sería beneficioso para todos (Daniels, Radebaugh & Sullivan, 2016, pág. 222).

A este enunciado se le conoce como ventaja comparativa, consecuentemente: “un país gana si concentra sus recursos en los bienes que puede producir de modo más eficiente; entonces comercializa algunos de los productos básicos por otros producidos afuera.” (Daniels, Radebaugh & Sullivan, 2016, pág. 222-226). Al tener un país una ventaja absoluta en varios productos, éste puede ser más eficiente en uno de éstos, y por lo tanto, puede beneficiarse del intercambio con otro país y lograr un aumento de la producción que no hubiese sido posible sin tener comercio entre ambos.

1.2.1.1 Teoría de Heckscher-Ohlin.

Basada en el modelo de Eli Heckscher en 1919, el autor Bertil Ohlin (1933), propone que existen dos regiones; América y Europa. Cada uno de ellas, está provista de dos únicos factores de producción; que en este caso serían tierra y trabajo. Se simula además, que solamente existen dos productos: alimentos y ropa, al mismo tiempo que ambas poseen el mismo nivel tecnológico en producción. A medida que los factores productivos mencionados aumentan, las retribuciones se mantienen constantes; sin embargo, si los factores productivos se vieran afectados de alguna manera, las retribuciones se verían disminuidas. (Samuelson, 2014, pág. 163)

En este ejemplo, el autor asume que América cuenta con una ventaja comparativa de producción de alimentos (intensivo en tierra), debido a que cada unidad del factor laboral, posee suficiente tierra para trabajar y hasta le sobra. Siguiendo la misma línea, para el caso de Europa, ésta tendría abundante mano de obra pero escasa tierra para trabajar ocasionando que la mano de obra sea más barata, de esta manera lo más conveniente para esta región sería producir ropa. Así, cada país tendrá que especializarse en donde tenga una ventaja comparativa, ya sea parcial o total, del factor de producción que sea menos escaso para éste. No obstante, si en algún momento América tiene una mayor demanda de tierra, sus costos de producir en el lugar serán más altos y lo mismo sucedería con Europa. Este problema, de acuerdo con esta teoría, se solucionaría al momento en que exista comercio y mediante la especialización. (Samuelson, 2014, pág.163)

A continuación, se muestra un cuadro de resumen, con las características principales de cada teoría del Comercio Exterior:

Tabla 2.

Teorías clásicas del comercio exterior.

<i>Teorías.</i>	<i>Autor/es.</i>	<i>Características.</i>
<i>La ventaja absoluta.</i>	Adam Smith (1776)	División Internacional del trabajo. Cada país se especializa en lo que sabe hacer mejor y más barato. La ventaja puede ser natural o adquirida. Se debe importar lo que le resulta más caro producir y exportar lo que le resulta más barato. El intercambio produce beneficios globales.

<i>La ventaja comparativa..</i>	David Ricardo (1817)	Un país puede tener ventaja absoluta en varios productos. Debe especializarse en el que es más eficiente. Es posible el comercio entre países con bienes similares. Beneficios globales.
<i>Heckscher-Ohlin.</i>	Eli Heckscher (1919) Bertil Ohlin (1933)	Cada país se especializa en donde tenga una ventaja comparativa del factor de producción menos escaso. El intercambio se produce cuando se ha agotado el factor productivo en el que tenía ventaja

Fuente: los autores previamente citados.

Elaborado por: los autores.

1.2.2 Globalización.

Por los años setenta, diversos autores comenzaron a utilizar el término “*aldea global*” para referirse a los profundos cambios tecnológicos que estaban surgiendo especialmente en el área de comunicación y que contribuirían desde entonces a diversos cambios culturales, económicos y comerciales. En los noventas, esta expresión fue utilizada para referirse al aumento de la demanda así como también de la oferta a nivel mundial (París, 2010, pág.24-26). Actualmente, el 20% de la producción en el mundo se comercializa fuera de las fronteras de los países, en comparación con un 7% en 1950, de la misma forma, existe una gran disminución a las barreras de importación entre ambas épocas.

Consecuentemente, existe una mayor interdependencia entre los países; no obstante, esto no significa que todos los países hayan alcanzado el mismo nivel de globalización. El índice de Kearney muestra a Singapur y Hong Kong como los países con mayor globalización e Irán y la India como los menos globalizados. El autor John D. Daniels (2016) cita en su libro “Negocios Internacionales”, siete factores que aceleran la globalización:

1. Aumento de la tecnología y su aplicación.
2. Liberalización del comercio transfronterizo exterior o movimiento de recursos.
3. Desarrollo de servicios que apoyan el comercio internacional.
4. Crecientes presiones del consumidor.
5. Aumento de la competencia global.
6. Cambio de las situaciones políticas.

1.2.2.1 Internacionalización.

Al hablar de internacionalización en el ámbito empresarial, nos referimos como: “aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional de la misma”. (Rialp, 2017, p. 117). Hoy en día, la interconexión de los factores de producción ha permitido que las compañías decidan en un mayor grado internacionalizarse y poder tener acceso a las ventajas en las áreas: productiva, comercial, financiera y de recursos humanos. Entre las muchas ventajas que ofrece la internacionalización están: acceso a la obtención de créditos internacionales con tasas de interés más accesibles; diversificación del riesgo al momento de operar en otros mercados; oportunidad de ingreso a mercados con mayor demanda; oportunidad de conocer nuevas tecnologías que permitan mejorar la competitividad de la empresa; adquisición de ventajas comparativas y competitivas; mejor uso de la capacidad productiva de la empresa; aprendizaje y mayor experiencia al interactuar con nuevos mercados. (Lerma, Márquez, 2010, p. 42-44)

Para las PYMES la exportación se convertiría en la forma de ingreso común para alcanzar la internacionalización:

A menudo se les presenta como el modo de entrada más favorable inicialmente ya que les permite graduar su esfuerzo exportador a medida que consiguen resultados más o menos positivos en el exterior. De esta manera, exportar se convierte, generalmente antes que ningún otro método, en toda una experiencia de aprendizaje en el ámbito internacional. (Criado; 1999, p. 120)

A medida que una empresa aumenta su actividad en el exterior así como su nivel de compromiso, ésta desarrolla nuevas aptitudes a través de la experiencia, las cuáles le permite ser más competitiva. (Criado; 1999, p.123)

A continuación, se presentan algunos criterios teóricos que permiten justificar las actividades de las empresas en el exterior y que proporcionan mayor claridad.

1.2.3 Teorías de internacionalización basadas en los modos de ingreso al mercado internacional:

Actualmente las empresas se organizan de diferentes formas al momento de ingresar a

un mercado internacional, autores como Canabal y White, (2008); Hennart y Slagen, (2015); Shaver; (2013); Shao, Luo y Suh, (2004); mencionan que los antecedentes obtenidos de las experiencias tanto a nivel interno como externo, afectan directamente el modo que una compañía escoge al momento de entrar a un mercado como se cita en (Schellenberg , Harker, Jafari, 2017, p.117).

1.2.3.1 Teoría enfocada a los costos de transacción.

La teoría de los costos de transacción busca explicar la razón por la cual las compañías buscan expandir sus actividades hacia afuera. Parte de la premisa que una empresa siempre va a intentar minimizar sus costos; por lo tanto, va a comparar si los costos que se producen al intercambiar recursos con su entorno son menores o mayores frente a aquellos costos de transacción por realizar actividades dentro de la empresa. Según Ronald Coase (1937, pág. 60), una compañía llega a crecer si los costos de las actividades dentro de la compañía son más baratos que realizarlas mediante intercambios con su entorno Para el economista Oliver Williamson (1971, pág. 115), los actores actúan y escogen dentro de una ‘racionalidad limitada’, es decir, basan gran parte de sus decisiones en impulsos emocionales y siendo parcialmente razonables. (Teoría del costo de transacción, 2017).

De esta manera, éstos pueden actuar tanto de forma oportuna o asumiendo el riesgo al actuar neutralmente, los costos de transacción a nivel interno ocurren cada vez que un producto o servicio es transferido a una nueva fase, siendo los requerimientos tecnológicos más grandes. Por otro lado, en cuanto a los costos de transacción externos están relacionados a aspectos como: la incertidumbre del entorno, el oportunismo, los riesgos, la racionalidad limitada y los activos de la empresa central. (Schellenberg et al., 2017, pág.9).

Estos factores pueden aumentar los costos de transacción de la compañía, y la compañía deberá escoger cuál opción le convendría mejor. (Teoría del costo de transacción, 2017) Consecuentemente, si decide ingresar al mercado por razones de costo, la empresa va a esperar tener buenos rendimientos según el riesgo asumido. Finalmente, en el caso de una empresa joven y con recursos limitados, sus impulsos para externalizar sus actividades tendrán que considerar además de los costos de transacción, sus estrategias y capacidad competitiva para el mercado global (Schellenberg, 2017, pág.10).

1.2.3.2 Teoría Institucional.

La teoría institucional explica cómo una empresa ingresa en un mercado definido por nuevas reglas, normas y valores en un contexto diferente al que operaba antes. Un concepto importante dentro de esta teoría es el 'isomorfismo', se trata de: "un proceso restrictivo en el que se espera forzar a una unidad a parecerse a las otras unidades dentro de una población, bajo un mismo conjunto de condiciones ambientales". (Scott, 1995; pág.10) Por lo tanto, ésta teoría afirma que aquellas empresas que ingresan en un nuevo mercado, van a imitar las acciones de las compañías locales y las de sus competidores, como una forma de legitimar sus actividades en ese entorno; así como su presencia en ese determinado lugar. A estas acciones, el autor William Scott (1995) las llamó 'fuerzas institucionales' y están divididas en grupos de tres: regulativas, normativas y cognitivas.

Las fuerzas regulativas se refieren a las reglas y leyes; las normativas a los valores, normas; y las cognitivas a aquellas concepciones de donde nacen los significados. Al respecto, diversos autores concuerdan en que las empresas que adoptan el ordenamiento institucional del mercado al que ingresan, es decir, las 'fuerzas institucionales', se adaptan y pueden competir de mejor forma en ese nuevo entorno; teniendo mejores resultados que al operar bajo sus propios valores. Por otro lado, existen sistemas institucionales u organizaciones de mercados que impiden el ingreso y la adaptación de nuevos competidores; como pueden ser las normas gubernamentales que imponen barreras al ingreso. (Schellenberg, 2017; pág. 12)

1.2.3.3 Teoría del paradigma ecléctico.

El paradigma ecléctico es una teoría con diversos enfoques teóricos que incluye; la Teoría Internacional del Comercio, la Teoría Basada en los Recursos y la Teoría de los Costos de Transacción. El paradigma ecléctico de Dunning (1993) plantea que las empresas al escoger un mercado, se basan en además de los costos de transacción, en 3 factores que son: la propiedad, la localidad y la internacionalización. La propiedad hace referencia a los costos, el control y los beneficios de los vínculos con otras empresas. Generalmente, la propiedad tiene que ver con los activos de la empresa, su tamaño, nivel tecnológico, innovación, etc. Las ventajas de la propiedad que tiene una empresa muchas veces, determina su capacidad para competir en el mercado. Por otro lado, en cuanto a las ventajas de localización se indica que son aquellos factores particulares por su ubicación geográfica. Una ventaja de localización puede ser que a la empresa le resulte mejor combinar su producción en distintos lugares. Otros factores como las

semejanzas culturales o la misma infraestructura de la compañía pueden reducir costos que resultan en ventajas determinadas por la localización. Por último, en cuanto a las ventajas de internacionalización tienen que ver con aquellas operaciones de la empresa que añaden valor a la cadena y reducen costos. (Schellenberg, 2017; pág. 13)

1.2.3.4 Teoría de Uppsala.

La Teoría de Uppsala argumenta que una empresa que realiza actividades dentro de un mercado incrementará los recursos invertidos en dicho mercado a medida que vaya adquiriendo experiencia en el mismo. Por lo cual, establece que la etapa de internacionalización de una empresa se realizará de forma gradual por medio de cuatro etapas sucesivas lo cual es llamado cadena de establecimiento:

1. Actividades esporádicas o no regulares de exportación.
2. Exportaciones a través de representantes independientes.
3. Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero.
4. Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.

Cada etapa dentro de esta teoría implica un mayor nivel de involucramiento en mercados exteriores, por lo tanto, busca disminuir el nivel de incertidumbre que una empresa adquiere cuando decide invertir sus actividades y recursos en comercio internacional. En conclusión, la falta de conocimiento representa un importante obstáculo para el desarrollo de operaciones internacionales, y por tanto, a medida que aumentan dichos conocimientos, el nivel de recursos comprometidos en la actividad internacional es mayor. (Schellenberg, 2017, pág 15)

Esta teoría se fundamenta también en el principio de distancia psicológica, según el cual, la entrada exterior tendería a producirse por el mercado psicológicamente más próximo al país de origen. El concepto de distancia psicológica se define como el conjunto de factores que impiden u obstaculizan los flujos de información entre la empresa y el mercado como, por ejemplo, diferencias lingüísticas, culturales, políticas, de nivel educativo o de desarrollo industrial. Esta variable adquiere especial importancia en la decisión de en qué mercados extranjeros ingresar en las primeras fases del proceso de internacionalización, momentos en que la empresa optará por aquellos mercados que tengan una distancia psicológica menor, hasta ir introduciéndose progresivamente en mercados con una mayor distancia. (Schellenberg, 2017, pág 16.)

1.2.3.5 La teoría de la visión basada en los recursos

La visión basada en los recursos estudia a la empresa como una unidad acumulada de recursos tanto tangibles como intangibles; éstos pueden ser los activos que tiene la misma, los procedimientos, el conocimiento y las competencias: “esta teoría fue desarrollada en el campo de manejo estratégico y se enfoca en atributos y activos únicos, difíciles de copiar de la firma; impulsores de la ventaja competitiva sostenible y el desempeño organizacional que son necesarios para la internacionalización”. Por lo tanto, una manera de asegurar una posición estratégica en un mercado para una empresa se encontrará en la capacidad que tenga la firma para superar y proteger sus recursos y así ganar una posición ventajosa frente a la competencia. En el caso de las pequeñas empresas, y debido a la variedad tanto del entorno como de tipos, es difícil identificar de forma uniforme los recursos necesarios al momento de la internacionalización; sin embargo, autores como Grant (1991) y Barley (1991) consideran cualidades para los recursos como transparencia, durabilidad, transferencia, validez, originalidad. Por otro lado, se considera que aquellas pequeñas empresas cuyos líderes con una visión de expansión, tienen una mentalidad diferente; señalan que al internacionalizarse desarrollarán capacidades intelectuales, además de lograr localizar sus recursos de mejor forma. (Schellenberg et al., 2017, p.17).

A continuación, se muestra un resumen sobre las teorías de internalización:

Tabla 3.

Teorías de internacionalización basadas en los modos de ingreso a mercados internacionales.

<i>Teoría.</i>	Teoría enfocada a los costos de transacción.	Teoría Institucional.	Teoría del paradigma ecléctico.	Teoría de Uppsala.	Teoría de la visión basada en los recursos.
<i>Autor/es</i>	Ronald Coase (1937) Oliver Williamson, (1971)	William Scott (1995)	John H. Dunning (1988-93)	Johanson & Wiedersheim-Paul (1975)	Grant & Barley (1991)
<i>Principa</i>	-Comparación de los costos internos frente a los externos.	- Nuevas empresas imitan a las compañías locales.	- Considera además de los costos de transacción, tres ventajas:	- La internalización de una empresa ocurre por	- La empresa es una unidad acumulada de recursos

<i>les características</i>	- Los costos externos se relacionan con: la incertidumbre, riesgos, oportunismo, activos. - Mayor riesgo, mayor ganancia.	- Fuerzas institucionales: regulativas, normativas, cognitivas.	propiedad, localidad, internacionalización.	etapas. - Mayor nivel de información menos recursos comprometidos	tangibles e intangibles. - Los recursos deben ser protegidos para ganar una posición ventajosa.
--------------------------------	--	---	---	--	--

Fuentes: Schellenberg et al.
Elaborado por los autores.

1.2.4 El factor competitividad y en la empresa y entorno.

Al hablar del término competitividad se habla de manera holística de cada uno de los procesos dentro de una empresa y de todos los aspectos externos que realizan un impacto sobre ella. Hace referencia exclusivamente a los métodos y recursos que dispone la empresa para asumir situaciones en comparación a metas, objetivos, a la incertidumbre, riesgo y a su posición en relación con otros jugadores del sector. Medir la competitividad interna se enlaza de manera directa con 4 términos que van a ser explicados más adelante: eficacia, eficiencia, economía, y ética.

El cumplimiento de éstos se realiza a través de una estrategia bien establecida, y se puede decir que una empresa es competitiva cuando se logra vincular estos conceptos dentro de ella. Por otra parte, se puede decir que un sector es competitivo cuando el sector público logra entender sus necesidades, potencialidades y debilidades de manera clara y mediante políticas públicas y proyectos lo apoya e impulsa.

La competitividad es estudiada por algunos autores quienes presentan varios modelos y alternativas para entenderla. Por una parte, se puede mencionar a la competitividad empresarial, este concepto establece la importancia de los campos de acción como la gestión, innovación, producción y recurso humano, haciendo hincapié en la importancia de controlar la rentabilidad, productividad, los costos, el valor agregado, el porcentaje de participación en el mercado, el nivel de exportaciones, la innovación tecnológica, la calidad de los productos, y otros. Por otra parte, el modelo de competitividad estructural busca el trabajo en equipo de empresas, gobiernos, industrias y regiones innovadoras como una manera para alcanzar una mejora continua a través de determinantes políticos y económicos. (Universidad Nacional de Colombia,

2013, Pág. 29-31)

Por último, la competitividad sistémica es un concepto que abarca de manera amplia los dos conceptos anteriores. Éste considera que la competitividad de las empresas está relacionada con el apoyo de otras entidades que brindan insumos y servicios para la producción. También plantea que al nivel micro, la competitividad se relaciona con la interacción, definiendo al sector empresarial como una variable dependiente del sistema nacional de normas, reglas e instituciones que definen los incentivos. Partiendo de estos principios plantea tres aspectos: un analítico, un político y un funcional. (Universidad Nacional de Colombia, 2013, Pág. 29-31)

El aspecto analítico audita a la competitividad desde 4 puntos de vista: meta, macro, meso y micro. El nivel meta mide el desarrollo de la capacidad nacional de conducción, es decir, la capacidad de una sociedad para la integración y la estrategia. El nivel macro analiza la estabilidad, examinando las políticas monetaria, fiscal, cambiaria, comercial y antimonopolio, la protección al consumidor, la estabilidad legal, el ambiente económico y el político. Desde el punto de vista meso toman relevancia las políticas selectivas, entonces se evalúa la calidad de vida, el nivel de educación del talento humano, el desarrollo de la ciencia y la tecnología, el aprovechamiento sostenible del medio ambiente y el crecimiento local. Por último, el nivel micro promueve la transición a las mejores prácticas, es decir, se analiza la forma en que las empresas reaccionan a los requerimientos del entorno, por medio de asociaciones organizativas, sociales y técnicas que permiten la consecución de la calidad y la eficiencia. (Universidad Nacional de Colombia, 2013, Pág. 29-31)

Por otro lado, el aspecto político hace referencia a ámbitos concernientes al área pública de un país y a todos los cuerpos estructurales que funcionan en el mismo, por medio de la delegación de responsabilidades a los mismos. Por último, el aspecto funcional que busca el trabajo en equipo de departamentos y funciones administrativas que busquen responder de forma eficiente al entorno en las organizaciones y en las instituciones. (Universidad Nacional de Colombia, 2013, Pág. 29-31)

Por otro lado, José Antonio París menciona que para entender la competitividad resulta ineficaz e incompleto quedarse en el análisis de los costos de los factores productivos o en los tipos de cambio favorables, y propone tres aspectos a tomar en cuenta para entender lo que él llama la problemática de la competitividad internacional.

Por una parte, menciona al sector del negocio tomando variables de medición las elevadas barreras de entrada, un alto nivel de innovación y calidad requerido por los clientes muy exigentes, la intensa rivalidad local y la actitud empresarial en cuanto al grado de cooperación a partir de la conformación de redes empresariales, es decir, de alianzas estratégicas o sistemas asociativos o de tercerización. (París, 2014, pág. 15)

Por otra parte, habla de las ventajas creadas por la propia empresa al manejar principios de gestión de innovación permanente y de gestión de calidad total. Por último, el tercer aspecto que presenta hace referencia a la localización de un determinado país o región, y menciona la importancia de utilizar el diamante competitivo de Michael Porter para analizar este aspecto. (París, 2014, pág. 16)

Tabla 4

El factor competitividad y en la empresa y entorno.

<i>Teoría</i>	<i>Características principales.</i>
<i>Competitividad Empresarial.</i>	Establece la importancia de los campos de acción como la gestión, innovación, producción y recurso humano.
<i>Competitividad Estructural.</i>	Busca el trabajo en equipo de empresas, gobiernos, industrias y regiones innovadoras como una manera para alcanzar una mejora continua.
<i>Competitividad Sistémica.</i>	Considera que la competitividad de las empresas está relacionada con el apoyo de otras entidades que brindan insumos y servicios para la producción. Así considera al sector empresarial como una variable dependiente del sistema nacional de instituciones que definen los incentivos.
<i>La problemática de la competitividad internacional.</i>	Para ser competitivo se debe tomar en cuenta al sector del negocio, las ventajas creadas por la propia empresa al manejar principios de gestión de innovación permanente y de gestión de calidad total y a la localización de un determinado país o región.

Fuentes: París, Universidad Nacional de Colombia.

Elaborado por: los autores.

1.2.5 Diamante de Porter:

Ahora que ya se ha demostrado la importancia que tienen los países y gobiernos sobre la competitividad de las empresas se debe mencionar esta teoría. Porter analiza desde 4 perspectivas la competitividad de las naciones, haciendo hincapié en el por qué unos países son incubadoras de multinacionales, mientras que otros no. Estas 4 perspectivas son: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, estrategia, estructura y

rivalidad de la compañía y la relación entre empresas.

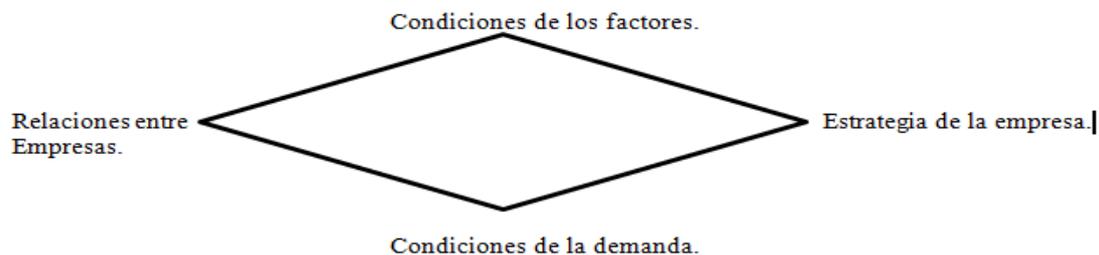
La perspectiva de las condiciones de los factores hace referencia por una parte a la abundancia de los recursos naturales, tomando en cuenta que la cantidad de un recurso específico en un país puede apoyar a la competitividad de una industria específica. Por otra parte, toma en cuenta al talento humano y al nivel de capacitación que este posee, debido a que esto influenciará en otro aspecto que toma en cuenta que es el nivel de investigación y desarrollo del país. (París, 2014, pág. 17-18)

La perspectiva de condiciones de la demanda hace referencia a la cantidad de personas que forman parte del mercado de un producto en específico dentro de un país, entre más demanda exista es más beneficioso para las empresas del sector, debido a que esto impulsará su crecimiento; por otra parte, al tener una gran demanda también habrá variedad de consumidores, entre esos están los exigentes que buscarán un mayor nivel de calidad e innovación. En conclusión, una demanda con consumidores exigentes, aparte de fomentar el crecimiento empresarial permite el desarrollo de productos innovadores y de mejor calidad lo cual constituye una ventaja a nivel internacional. (París, 2014, pág. 17)

La perspectiva de estrategia, estructura y rivalidad de la compañía hace referencia a la competitividad que logran adquirir las empresas sobrevivientes de un ambiente donde coexiste una gran cantidad de competencia, debido a que en su intento de crecer siempre van a tener que tomar en cuenta la mejora continua. Porter menciona que la intensa competencia del mercado interno convierte a las organizaciones en candidatos para el triunfo en otros mercados. Por otra parte, otra ventaja de mucha competencia es la saturación de un mercado, debido a que viviendo esta situación las empresas empiezan a experimentar un crecimiento lento y difícil, lo que permite que haya un incremento en la motivación para buscar una diversificación y arriesgarse. (París, 2014, pág. 18)

Por último, la perspectiva de relaciones entre empresas se refiere a las redes empresariales, determinando un factor fundamental de competitividad la coexistencia correcta entre empresas, debido a que los sectores que logran concentrar una gran cantidad de empresas proveedoras de insumos y servicios en un lugar determinado facilitan el buen funcionamiento de las empresas. La existencia de proveedores que son capaces de suministrar componentes de calidad a bajo coste facilita la competitividad de un sector y es uno de los factores principales para decidir la localización de una instalación productiva. (París, 2014, pág. 20)

Ilustración 2



Fuente: París, 2014

Elaborado por: los autores.

1.3 Teorías de producción.

La producción nace en la humanidad a través de la manufactura. Este modelo de producción se basa en el conocimiento que ha obtenido durante toda la vida el “maestro” y a través del cual se intenta satisfacer requerimientos específicos de un mercado. Las características principales de este modelo según Eduardo Arnoletto, son la lenta innovación tecnológica, los escasos pedidos, la poca cantidad de productos que se producían y la escasa eficiencia. Sin embargo, termina concluyendo que aún en la actualidad se siguen algunos principios de este modelo en otros más sofisticados como la organización racional de procesos, operaciones y distribuciones de taller. (Arnoletto, 2009; pág. 13)

Para la revolución industrial el modelo productivo se transforma, y facilita la producción en masa con la utilización de nuevas energías y el aporte de conocimiento científico que se vincula y logra avances para las problemáticas del anterior modo de producción. La incorporación de la máquina permite que tanto la cantidad de productos y su eficiencia crezcan, es así que se pasa de la utilización de máquinas-herramientas a máquinas que utilizan energía hidráulica, eléctrica, mecánica, solar, nuclear y geotérmica. Por otra parte, en el siglo XIX muchos pensadores aportan de manera positiva para la creación de nuevas técnicas que promuevan la productividad. (Bello; 2013; pág. 24-26)

Otra época importante para el aporte en la producción nace después de la segunda guerra mundial, ya que aparecen nuevos desarrollos científicos y técnicos importantes, entre los cuales se puede mencionar la computadora, robótica, biotecnología, nanotecnología, la telemática, entre otros aportes, que favorecen a la producción. Ya para el siglo XXI, la producción se enfoca en teorías y técnicas que obtengan la calidad y competitividad de productos; la disminución del tamaño de las plantas de producción

permitiendo a corporaciones operar con multiplantas que facilitan los procesos de transformación, ensamble y acabados; la constitución de instituciones de conocimiento que prestan servicios a corporaciones, (Bello; 2013; pág. 27). El desarrollo de las tecnologías de información y comunicación, entre otros. Hoy en día la producción está enfocada en la eficacia y eficiencia, en sistemas de calidad, en el enfoque centralizado en el cliente y una amplia comunicación, entre otras características.

Desde 1950, se observa el crecimiento y adecuación de la industria norteamericana, japonesa y alemana utilizando diversas herramientas de tipo administrativo revolucionarias; por otra parte, desde 1980 los países del eje asiático aparecen en el panorama mundial con gran empuje aprovechando las experiencias de los grandes países industrializados lo que les ha permitido manejar niveles de costos adecuados, tecnología de rápida conversión y oportunidades de competir con mercados internacionales con respuestas de calidad hacia el consumidor. En la actualidad el mundo se encuentra ante cambios económicos, tecnológicos, sociales y políticos constantes; hechos como el desmembramiento de la Unión Soviética, la consolidación del capitalismo, la globalización e internacionalización de la economía, la creación de bloques económicos, los tratados de frontera, la reducción de aranceles. Los cuales conllevan a revisar los esquemas de los sistemas productivos que permitan ser competitivos manteniendo altos niveles de productividad. (Bello; 2013; pág. 27).

Localización de la planta en relación a la competitividad:

La localización de una planta de producción es una decisión que influye bastante en una empresa en términos de rentabilidad y competitividad en el mercado. Según Bello (2013): “el diseño de un sistema de producción está influenciado por los factores relacionados con la localización”, estos factores son los siguientes:

Condiciones del mercado: si este es disperso o concentrado, competencia nacional e internacional, canales de distribución y características del producto. Fuentes de abastecimiento: materias primas, distancia, proveedores, transporte, costo y capacidad, confiabilidad, sistemas de embalaje y manejo. Recurso humano: nivel de preparación, costo, estabilidad y productividad. Energía: confiabilidad, capacidad, disponibilidad de excedentes, regulaciones, agua, costos, fuentes, canales, disponibilidad y proximidad, condiciones ambientales, clima, temperatura, terreno, altura, medio ambiente, contaminación, tratamiento de residuos y entorno. Características de lugar: nivel social y disponibilidad de espacio; y por último, legislación: impuestos, normativas y leyes. Entre los motivos que pueden influenciar una localización específica o una

relocalización de la planta están la ampliación de la capacidad productiva, por una mayor demanda; la creación y desarrollo de nuevos procesos, productos o servicios, tomando en cuenta los factores o recursos que pueden abaratar los costos de los mismos; una legislación favorable o desfavorable en cierta zona; nuevos mercados, por medio de la internacionalización; cambios en el entorno económico genera la respuesta a sus clientes en términos de sus necesidades más primordiales; alianzas, fusiones, adquisiciones o constitución de redes; disminución o agotamiento de las fuentes de materias primas e insumos. (2013, pág. 29)

1.3.1 Método Deming

Este método permite la utilización de técnicas para producir e interpretar los datos, formular y aplicar teorías y finalmente establecer técnicas de comunicación y negociación; en sí poder manejar la estructura organizacional apoyada en los sistemas de información.

Es importante destacar que Deming plantea dos interrogantes ante una crisis; los síntomas y las causas. Por esto es importante revisar con detalle cómo actúa la organización en el mercado. Los síntomas son resultado de varias acciones que se han debilitado como: disminución de las ventas, quejas permanentes del cliente respecto del producto, confiabilidad y duración del producto, precio excesivo, sistema de distribución, lo cual nos puede generar un síntoma de pérdida de mercado. Las causas son el resultado del funcionamiento de la organización y algunos factores como objetivos mal definidos, administración deficiente, redes de comunicación deficiente, falta de pronósticos, niveles de calidad deficiente, falta de investigación de mercado, ausencia total de los nexos entre las diferentes áreas de la organización. (Bello, 2013, pág. 365-372)

Deming plantea los siguientes puntos para corregir las faltas que se presentan en una organización y poder llevarla a niveles de productividad y competitividad:

1. Crear constancia de propósito para mejorar productos y servicios.
2. Para la dependencia en la inspección masiva para lograr la calidad.
3. Terminar la práctica de comprar basados en el menor precio.
4. Mejorar constantemente y por siempre el sistema de producción y servicios.
5. Instituir el liderazgo.
6. Eliminar los lemas que impulsan a competir deslealmente.
7. Eliminar las cuotas de producción.

8. Desarrollar programas de efectividad al trabajo.
9. Establecer programas de educación y mejoramiento continuo.
10. Involucrar a todo el personal.

1.3.2 Teoría Kaizen: teoría del mejoramiento continuo

Según Carlos Bello (2013, pág. 365-372) esta teoría permite aplicar el control desde el proveedor hasta el potencial consumidor, detectando las faltas y aplicando los correctivos necesarios que permitan su eliminación a través de las mejoras del proceso, en base a los siguientes puntos:

1. Definir y determinar con la mayor exactitud las necesidades y expectativas tanto de los clientes externos como internos.
2. Identificar y diagramar todo proceso, procedimiento, actividad tarea o trabajo estableciendo.
3. Realizar una evaluación a trabajadores y al potencial de desarrollo esperado acorde al objetivo de la organización.
4. Identificar plenamente el producto o servicios que concuerde con la misión de la empresa.
5. Establecer los rangos de acción de cada una de las áreas de la organización y el grado de interrelación necesaria.
6. Definir los estándares de calidad que el sistema requiere para satisfacer el conjunto de cliente externo, cliente interno, producto o servicio.
7. Identificar los proveedores activos y los potenciales con sus grados de tecnología y calidad.
8. Definir los mecanismos necesarios requeridos para un sistema de retroinformación.
9. Toma de decisiones: estableciendo parámetros de mejoramiento continuo:
 - Desperdicio: tiempo, operaciones, procesos, materiales, maquinaria, información, documentos, etc.
 - Fluctuaciones: pérdidas ocasionadas por operaciones irregulares, planeación deficiente, uso deficiente de los niveles de capacidad de equipos, maquinaria, personas, etc.
 - Superar los límites: evitar los excesos de capacidad en máquinas, herramientas, equipos o personas que produzcan consecuencias graves en cualquier nivel de la organización.

1.3.3 Calidad Total.

El control total de la calidad según Bello (2013, pág 365-372) trata de responder a las expectativas de calidad, incorporando círculos de calidad (CC) en los cuales se relaciona al personal con el proceso. Calidad Total (CT) es aplicada en diversos países e industrias y ha obtenido resultados favorables. El objetivo final es llegar a esa máxima exigencia de calidad que se presentan a través de los siguientes puntos de análisis:

1. Revisión de los procedimientos de gerencia: su nivel de conocimientos, su capacidad de aceptación a los cambios, la disponibilidad de tiempo, el interés y responsabilidad de tomar la técnica y desarrollarla en el interior y exterior de la empresa.
2. Realizar un inventario de las materias primas e insumos necesarios para el proceso y los posibles sustitutos.
3. Realizar un inventario de los proveedores reales y los potenciales con los cuales puede contar la empresa incluyendo el grado de tecnología utilizado.
4. Realizar una verificación del personal existente, haciendo hincapié en el grado de preparación, nivel de habilidad, especialización, don de mando, liderazgo, toma de decisión.
5. Desarrollar los diagramas de proceso general, de análisis de operaciones, precedencia, actividad múltiple del sistema productivo en mención, método de trabajo, herramientas, plantillas, dispositivos, maquinaria, grado de tecnología.
6. Realizar un análisis de valor de las operaciones del proceso que permita reducir los costos del mismo, mejorar los métodos de trabajo, el cambio de tecnología, el diseño de máquinas y herramientas.
7. Realizar un mapa de riesgos de las instalaciones, materias primas y otros que puedan afectar el rendimiento del recurso humano.
8. Determinar la misión de la empresa para orientar los esfuerzos que permitan cumplir el objetivo general de la empresa.
9. Establecer la diferencia entre la calidad del producto deseado y la calidad del proceso requerido.
10. Priorizar el rango de atención para evaluar el desarrollo de calidad total, los defectos, fallas o errores presentados en la normalización de la calidad de una organización.
11. Crear comités de trabajo, tanto vertical como horizontal, con planes de acción que

permitan ir evaluando la gestión desarrollada y su impacto en las restantes áreas medidas tanto cuantitativamente como cualitativamente.

1.3.4 Just in time.

Just in time (JIT) es la forma de hacer las cosas sencillas en el menor tiempo; es analizar aquellas actividades que no le agregan valor al producto y buscar forma de eliminarlas, es decir, disminuir el desperdicio (tiempo-costo). Según Bello (2013, pág. 365-372) su objetivo es identificar los cuellos de botella que obstaculizan la nivelación de las cargas de producción en cada uno de los pasos del proceso, estos cuellos incluyen diseño del producto, selección de materias primas, diseño del proceso, grado de tecnología, elección de la maquinaria, selección del recurso humano, administrativo y general, políticas y demás. El criterio fundamental de una empresa Justo a Tiempo consiste en lograr reducir los ciclos de fabricación disminuyendo los tamaños de los lotes, es importante anotar que en el Justo a Tiempo se trata de eliminar el tiempo ocioso e improductivo.

Factores a tomar en cuenta para JIT:

- Análisis del récord histórico de la demanda.
- Análisis de nuestros clientes y potenciales clientes.
- Análisis del proceso productivo.
- Análisis de planes y programas de producción.
- Análisis de nuestros proveedores.
- Análisis del mercado.
- Revisión del diseño de planta

Tabla 5

Teorías de calidad.

Teorías.	Características Principales.
Método Deming.	Plantea dos interrogantes ante una crisis: los síntomas y las causas. Utiliza técnicas para producir e interpretar los datos, formular y aplicar teorías y finalmente establecer técnicas de comunicación y negociación.
El Mejoramiento Continuo.	Aplica el control desde el proveedor hasta el potencial consumidor, detectando las faltas y aplicando los correctivos necesarios que permitan su eliminación a través de las mejoras del proceso.

Calidad Total.	Trata de responder a las expectativas de calidad, incorporando círculos de calidad en los cuales se relaciona al personal con el proceso. Obteniendo información se debe realizar un análisis detallado que permita determinar la situación real de la empresa, su personal, proceso, entorno y producto.
<i>Just in Time.</i>	Se enfoca en hacer las cosas sencillas en el menor tiempo. Analiza aquellas actividades que no le agregan valor al producto y busca formas de eliminarlas, es decir, disminuir el desperdicio. Su objetivo es identificar los cuellos de botella.

Fuentes: Carlos Bello.

Elaborado por los autores.

1.4 La administración de PYMES

La administración de PYMES va a estar ligada a todos los aspectos de la empresa, sin embargo, al haber ya profundizado en algunos temas, es importante mencionar aspectos como la planificación estratégica y el talento humano.

Desde el punto de vista de planificación estratégica mencionan Guillermo Valencia y Marco Erazo que las PYMES generalmente utilizan como sujeto de análisis y parámetro de comparación a las grandes empresas y que desde ese punto de vista llega a ser una desventaja debido a la falta de comprensión que llegan a tener sobre sus características, la naturaleza de su proceso decisorio y los factores que impulsan su desarrollo. Esto llega a ser un problema debido a que desde el punto de vista conceptual la planificación estratégica es un proceso continuo que se emplea para poder tomar decisiones presentes basadas en un mejor conocimiento del futuro. La pregunta básica por tanto no es si es importante la planificación estratégica, sino cuales son los factores que hacen que este proceso resulte complicado en las PYMES. (Valencia & Erazo, 2016, págs.337-340)

Por otra parte, desde el punto de vista de la administración científica, la administración del talento humano va a estar alineado desde el tipo de modelo de producción que se esté llevando a cabo en una empresa, sin embargo, en general esta teoría se enfoca en cronometrar los movimientos de los trabajadores con el objetivo de aumentar la productividad. Desde este punto de vista esta teoría se sostiene en 4 principios: el desarrollo de la verdadera ciencia de la administración, la selección científica del trabajador, la educación científica y desarrollo del trabajador y la cooperación íntima y amistosa entre patronos y obreros. (Carro & Caló, 2012, pág. 9-14)

1.4.1 Teoría de las restricciones:

Según Eliyahu Goldratt (1995, pág.200) la teoría de las restricciones (TOC) es un conjunto de procesos de reflexión que utiliza el método de la causa y efecto para entender lo que sucede y así encontrar maneras de mejorar. Los factores limitantes se denominan restricciones. La TOC es una metodología integral de gestión y mejora. En pocas palabras, se basa en la siguiente idea: La meta de cualquier empresa es ganar dinero, pero no lo hace por las restricciones. Esta teoría permite identificar impedimentos para lograr objetivos, y permiten efectuar los cambios necesarios para eliminarlos. Reconoce que la producción de un sistema consiste en múltiples pasos, donde el resultado de cada uno de esos pasos depende del resultado de pasos previos. El resultado, o la producción de sistema, estará limitada (o restringida) por el o los pasos menos productivos.

La teoría de las restricciones se resume en lo siguiente:

- 1 - IDENTIFICAR las restricciones.
- 2 - EXPLOTAR las restricciones de la empresa.
- 3 - SUBORDINAR lo demás a la decisión anterior.
- 4 - ELEVAR las restricciones.

De tal forma que la empresa obtendrá:

- Aseguramiento del futuro: el mejoramiento continuo del sistema fortalece constantemente la posición estratégica de una empresa y asegura así el futuro en forma sostenible.
- Incremento de utilidades: gracias a la utilización óptima de recursos y a la implementación de medidas bien enfocadas o de inversiones direccionadas a puntos clave, se mejora sustancialmente la competitividad y con ello la capacidad de generar utilidades.
- Mejoramiento de liquidez: un mejoramiento de la liquidez se logra mediante la reducción de inventarios innecesarios de productos terminados y en proceso, flujos más rápidos de pago y cobros y la utilización inteligente de recursos financieros.
- Responsabilidad social: en base a la estrategia prioritaria de aumentar utilidades reduciendo costos, generalmente se logra conservar o inclusive incrementar puestos de trabajo. Por lo tanto, se trata de un sistema de gestión que incorpora la responsabilidad social.
- Conservación de recursos y medio ambiente: gracias a los métodos de

producción y logística orientados hacia una demanda real, únicamente se utilizan los materiales y recursos estrictamente necesarios para la fabricación de productos o prestación de servicios. De esta forma se evita el desperdicio de materias primas y energía contribuyendo así a la conservación del medio ambiente.

1.4.2 Control de inventarios.

En ciertas ocasiones llega a ser un reto llevar un óptimo y eficiente control sobre el inventario, un descuido puede afectar muchos aspectos dentro de la empresa y causar una falsa expectativa sobre la realidad de la empresa. Desde el punto de vista de Carlos Osorio las causas principales para mantener un inventario disponible son las fluctuaciones aleatorias de la demanda y los tiempos de entrega de los pedidos. Sabiendo que los inventarios resultan del desfase de la demanda con relación a la producción o suministros de productos propone estrategias para poder llevar de manera correcta los pedidos: la obtención precisa de información sobre la demanda en el punto de consumo, la consolidación de centros de distribución y bodegas para aumentar los volúmenes de demanda por instalación, la estandarización de productos para evitar el mantenimiento de inventarios de una gran diversidad de ítems, el mejoramiento de los sistemas de pronósticos de demanda a través de la estadística, el mejoramiento de alianzas y de sistemas de comunicación con proveedores y clientes para la reducción de tiempos de entrega, la emisión de órdenes conjuntas para diversos grupos de ítems con el objeto de balancear su inventario y la consolidación de despachos desde o hacia las localidades, y por último, la reducción de demoras a lo largo de toda la cadena de abastecimiento, incluyendo los tiempos de tránsito en los sistemas de transporte. (Osorio, 2013, pág. 5)

1.4.3 Tecnologías de Información y Comunicación.

Hoy en día se ha vuelto indispensable el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) en el día a día de una PYME. Esto se debe principalmente a la nueva concepción que ha llegado a tener el consumismo. Por una parte, está la adopción de múltiples empresas de estas tecnologías para lograr ser más competitivas, y por otro lado, en estos años está creciendo constantemente la exigencia de la demanda para encontrar nuevas formas más eficaces y sencillas para hacer compras. En fin, la comunicación directa con el consumidor, que permita entender sus necesidades específicas acerca de un producto, así como el nivel de satisfacción post

venta y el tipo de recomendación que da a otros usuarios, es indispensable. Por otra parte, las TICs permiten que la relación cliente-empresa sea tan cercana que resulta indispensable su uso para ejercer comercio internacional en la empresa, logrando de manera exitosa en muchos casos romper barreras culturales, lingüísticas, de incertidumbre, entre otras. . (Arciga; Muñoz; Saldivar; 2013; pág. 3)

En un estudio realizado por Sandra Saldivar, Gloria Muñoz y Erika Arciga se logra demostrar una correlación directa entre las TICs y la competitividad, haciendo hincapié en la mejora de dos aspectos: en la estrategia de marketing y en la calidad de servicio. Por una parte, menciona la importancia que ha llegado a tener internet en la actualidad, llegando a influir en el comportamiento del consumidor de manera constante por lo que el marketing también se ve modificado, debido a que está orientado de manera directa al cliente. Según los autores, las TICs facilitan nuevos modelos de negocio, multiplican la productividad e impulsan el crecimiento en las empresas. Su adopción en la vida cotidiana aporta valor al día a día y al desarrollo de múltiples actividades, sin embargo, también mencionan que las PYMES generalmente no disponen de presupuesto o personal para el marketing, lo que les impide tener ingresos sobre todo cuando las PYMES no entienden la potencia que tienen las TICs para la comercialización. Por otra parte, las TICs influyen también en el servicio de calidad, a través de la capacidad de dar al cliente lo que quiere, lo que se desarrolla a través de una buena comunicación. (Arciga; Muñoz; Saldivar; 2013; pág. 3)

1.5 Creación de valor agregado en PYMES

El emprendedor al momento que decide internacionalizarse debe comprender que van a existir retos más grandes en comparación con aquellos del mercado local, y debe estar dispuesto a enfrentarlos por medio del aprendizaje continuo; aunque hay que tomar en cuenta que una empresa debe ser competitiva primero a nivel interno, para que pueda desarrollarse en el exterior. El autor José Antonio París recomienda que una organización para internacionalizar su producto debe tener: calidad internacional, precio internacional, conocimiento sobre los mercados externos, así como también, la capacidad productiva para afrontar esos mercados. (París; 2014, pág.114-117).

La globalización ha convertido al mercado externo, en un lugar altamente competitivo, siendo la creatividad así como la innovación aspectos claves para generar *valor*. Si el objetivo primordial de una empresa es generar utilidades a través de la venta de sus productos; buscando la satisfacción y aceptación de los clientes; ésta debe

ser competitiva. Para ello, se debe lograr una cadena de valor eficiente, en dónde cada una de las actividades sean realizadas a costos más bajos que los del rival, sin sacrificar la satisfacción del cliente y siempre superando sus expectativas, lo que asegura la sostenibilidad de la compañía. La cadena de valor no es abaratar costos disminuyendo la calidad del producto final, sino aprender a realizarlas más eficazmente. Así la creación de valor en la cadena vendría dado por el conjunto de las actividades que se realizan dentro y fuera de la empresa pero que se vinculan con la misma, incluso después de la venta. Michael Porter, realiza una clasificación sobre las actividades de la empresa en la cadena de valor, clasificándolas por actividades primarias y de apoyo. (Bonmatí, 2011, pág.10-12).

A continuación se muestra en el siguiente gráfico:

Ilustración 3.

La cadena de valor de Porter.

ACTIVIDADES DE APOYO.					MARGEN.
Abastecimiento. Desarrollo tecnológico. Recursos humanos. Infraestructura de la empresa.					
LOGÍSTICA INTERNA.	OPERACIONES.	LOGÍSTICA EXTERNA.	MARKETING Y VENTAS.	SERVICIOS.	
ACTIVIDADES PRIMARIAS.					

Fuente: Bonmatí.

Elaborado por: los autores.

Otro aspecto que juega un papel primordial en la competitividad, es el entorno en el que se desenvuelve la empresa. Al integrar la cadena de valor todas las actividades, desde la obtención de materia prima hasta llegar al producto terminado, y los servicios post venta, existe una relación de interdependencia entre las distintas compañías que forman parte de la cadena.

Asimismo, las políticas públicas y los recursos, son elementos que afectan al entorno de la empresa e influyen directamente en los costos que ésta incurre y el nivel de financiación que alcance la misma, lo cual permite su desarrollo, que por ende, incide en la competitividad. Generar valor agregado, requiere de una manejo eficiente y

eficaz de todas las actividades que engloba la empresa y que incluye, por supuesto, el ámbito administrativo de donde nace la planificación para generar valor al cliente y a la compañía.

1.5. 1 Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial.

La competitividad de una empresa según Polevnsky, se mide en base a la aptitud que tiene ésta para lograr aumentar sus ventas y participación en el mercado sin comprometer sus ganancias, sueldos u ocasionar perjuicios ambientales o de tipo social. (Valbuena, Isabel, 2013, pág. 388).

Según Valbuena, Isabel (2013, pág. 389) una de las formas de lograr competitividad es que el producto o servicio brindado pueda ser percibido como algo de *valor superior*; esto significa: “un buen producto a bajo precio, un producto superior por el que vale la pena pagar o una oferta con el mejor valor representativo de una combinación atractiva de precio, características calidad, servicios y venta; creando una base para la diferenciación.” La fuerza de ventas le permite a la empresa alcanzar una mayor competitividad; su fundamento radica en el recurso humano, pues es el individuo quien se encarga de la distribución del producto o servicio, la gestión de ventas y sobre todo, mantiene constante contacto con el cliente y sus necesidades. Por esta razón, el personal de la empresa es un punto clave para la satisfacción del cliente y el cumplimiento de los objetivos empresariales.

La empresa al contratar empleados no solamente debe concentrarse en tener un personal calificado, sino que también debe preocuparse por mantener a aquellos vendedores comprometidos con el éxito empresarial, a través de un buen ambiente organizacional. Los vendedores cumplen un papel primordial en la fuerza de ventas, pues al estar en constante contacto con el cliente, serán los encargados de transmitir la información recibida a la gerencia para la toma de decisiones. Por otra parte, el trabajo del gerente de ventas tiene un alto grado de compromiso y responsabilidad, forma parte activa de la fuerza de ventas y cumple labores como:

“proyecciones de ventas, contratación, capacitación, motivación y supervisión de vendedores, establecimiento de cuotas de ventas y volúmenes, transmisión de información, negociaciones, intervención en las decisiones pertinentes a los productos que se comercializan y al personal que lidera, solucionar situaciones de conflicto internas y externas, establecer políticas pertinentes, tomar decisiones, ser imagen de la empresa, entre otros”. (Valbuena, 2013; pág. 380-

389)

Además, las ventas forman parte de la cadena de valor, como ya se mencionó anteriormente, y es a la final, la actividad que genera ingresos. Se puede generar valor por medio de las ventas a través de la publicidad, lealtad de los clientes a la marca, descubrimiento de necesidad de un producto. Sin embargo, no se debe considerar a las ventas como el final de la cadena de valor, sino más bien como el comienzo pues una vez que el bien llega a las manos del consumidor, se debe retroalimentar toda la cadena con la información obtenida por las ventas, lo que permite que se realicen proyecciones que direccionan los procesos de producción. Las fuerzas de ventas se relacionan con la competitividad, ésta además es el resultado de la relación de la empresa con su entorno, como afirma Porter. (2013; pág. 380-389)

Una empresa competitiva, no solamente alcanza el crecimiento económico sino que garantiza su permanencia en el mercado. Finalmente, la ausencia de una buena labor en la fuerza de ventas, desencadena en falta de producción, lo que a la vez no permite adquirir materia prima, y finalmente tampoco posibilita contratar personal; dando como resultado una organización destinada a desaparecer en el tiempo. (2013; pág. 380-389)

1.5.2 Relación precio pagado-valor percibido.

Al momento de ingresar a un mercado internacional, la competencia se torna mucho más agresiva; por lo tanto, se debe contar con requisitos mínimos como calidad y un precio internacional, además de la información suficiente del lugar a dónde se destina el producto o servicio. (París, 2008, pág. 148). El precio es un factor determinante en el comercio internacional; su fijación va a estar en función de aspectos como los costos incurridos en el proceso productivo y de exportación, el mercado, el segmento, los objetivos empresariales, entre otros. Muchas de las veces, sucede que el precio determina el nivel de competitividad que tiene la empresa, pero para su fijación se debe tomar en cuenta que los consumidores: “no solo compran productos en el sentido físico, compran *satisfacción*, que se deriva de los atributos del producto, diversos dispositivos y características.” (Vergara, Blanco & Quesada, 2012, pág. 17). Es así, que existe un ‘valor percibido’ por el cliente decisivo para conocer su comportamiento de compra en un determinado mercado. Siendo así, el valor percibido se considera como: “la valoración global que hace el consumidor de la utilidad de una relación de intercambio basada en las percepciones de lo que recibe y lo que da” o también: “el

juicio del cliente sobre el servicio recibido, donde todos los beneficios y sacrificios percibidos respecto al mismo son procesados simultáneamente en la mente del cliente, lo cual conduce a una evaluación global” como se cita en (González, Gil, 2008, pág. 33-34). Por lo tanto, las percepciones de valor se dan en función de consideraciones tanto económicas, como psicológicas del cliente y su estudio permite distinguir patrones de atracción, selección y reincidencia en la compra; que va a cambiar de acuerdo a los individuos y las distintas realidades. Por último, el objetivo es lograr que el valor percibido por el cliente supere sus expectativas dando lugar a que el consumidor no acepte otros productos a un precio menor. Sin embargo, el entorno altamente cambiante en el que nos encontramos inmersos, hace que los gustos, preferencias y comportamientos evolucionen de forma constante; por lo tanto, nos encontramos frente a un consumidor cada vez más exigente y capaz de tomar decisiones cada vez más pensadas, tomando en cuenta, por un lado, el precio y la calidad (elemento económico) y por otro, aquellos factores sociales y de placer que vendrían a ser el elemento psicológico. En consecuencia, tanto el valor percibido como la lealtad juegan un papel importante, si el cliente evalúa que el producto adquirido está sobrevalorado, va a considerar otras alternativas, lo mismo sucede cuando aparecen productos nuevos, que a la opinión del consumidor, son mejores. La permanencia en el mercado y crecimiento, indica la capacidad que tiene la empresa para reaccionar y renovarse en el entorno donde se desenvuelve, esta situación se intensifica al momento en el que la organización decide incursionar en un mercado externo. (González, Gil, 20010, pág.12- 15).

1.5.3 El producto en el exterior.

La actividad más común para las empresas que desean empezar a participar en el comercio internacional, es como ya se mencionó antes, la exportación. En este contexto, la pregunta es ¿qué es lo que se debe exportar? y ¿qué le hace a un producto competitivo? Tomando en cuenta que no todo producto es exportable es imprescindible primero determinar si existe alguna necesidad pendiente por satisfacer dentro del mercado que se quiere alcanzar. Por otro lado, la evaluación de la competitividad del producto debe estar medida de acuerdo al grado de satisfacción del consumidor, los factores que definen la decisión de compra y las características ofrecidas por el rival. Asimismo, se debe considerar el cumplimiento de los requerimientos normativos en el lugar de destino y hasta qué grado son superables son las barreras arancelarias y no

arancelarias. (Lerma, Márquez, 2010, p. 88-89). Finalmente, otro punto importante a considerar es la clasificación arancelaria pues además de ser una herramienta para el pago correcto de tributos; ayuda a conocer las preferencias del cliente, determinar los volúmenes para las cuestiones del envase y embalaje, definir costos por peso, entre otros. (Lerma, Márquez, 2010, p. 110-114)

1.5.4 Clasificación Arancelaria

La función de la clasificación arancelaria es establecer a qué categoría pertenece un determinado producto con el objeto de establecer los respectivos impuestos al comercio exterior y ejercer el debido control relacionado al cumplimiento de permisos, certificaciones técnicas y sanitarias, restricciones, y otros de acuerdo con las políticas estatales. El Sistema Armonizado de Designación y Codificación de mercancías (SA) fue creado por la Organización Mundial de Aduanas para facilitar la recopilación de información estadística relativa al comercio exterior, pero sobre todo es el fundamento sobre el cual los países establecen sus respectivos aranceles aduaneros. Ecuador, se unió a este sistema en el año 2012. (Aduana del Ecuador, 2016, p.2)

1.5.5 Producto: Consideraciones generales

El producto: “es un paquete de atributos que satisfacen la demanda de un cliente. Puede ofrecerse en la forma de un artículo tangible, un servicio o una idea.” Antes de ofertar un producto, es necesario analizar el potencial que tiene para la exportación, reconociendo que: “el producto no sólo incluye el objeto o servicio, sino también el envase, el embalaje, transporte, seguro y servicios diversos” (Vergara, Blanco & Quesada, 2012, pág. 18-20)

Al momento de evaluar al producto que se desea ofrecer al cliente internacional es necesario considerar elementos como:

- **Variabilidad:** hace alusión a la presentación del producto, mientras más variedad se oferte, el producto tiene oportunidad de alcanzar a más segmentos del mercado.
- **Adaptabilidad:** se refiere a la capacidad que tiene el producto de ser utilizado en diferentes situaciones por el mismo usuario, lo que aumenta la vida útil del bien.
- **Duración:** supone otro factor importante, debido a que influye en la decisión - de compra del consumidor.
- **Descripción de cuidados y tratamientos especiales:** dependiendo del

mercado al que vaya destinado el producto, este factor es importante debido a que puede evitar demandas a la empresa y es además un requisito.

- **Información de riesgos:** es importante que el producto cuente con la información necesaria que especifique los daños o peligros que pueda causar su uso o su mal uso.
- **Información de especificaciones técnicas:** cumplir con las especificaciones exigidas es un elemento clave para ingresar a un mercado meta; sobre todo cuando se trata de productos industriales. La información sobre los componentes permite cumplir con los registros sanitarios y además puede representar una oportunidad para resaltar aquellas características únicas del producto.

Por otro lado, el diseño del producto es primordial al competir en un mercado extranjero, influye directamente en la compra del cliente, como por ejemplo un diseño ecológico. (Lerma, Márquez, 2010, p. 110-111).

1.5.6 Envase y embalaje

Según Lerma y Márquez (2010, p. 113-114)

- **Envase:**

Al momento de exportar, es primordial que la empresa elija de forma correcta el tipo de envase para su producto, pues además de cumplir con las funciones de preservar y aglutinar el producto, éste habla sobre el contenido del producto, influyendo directamente en la decisión del consumidor. Por lo tanto, hay que considerar los siguientes aspectos como: el material debe ser elaborado acorde a las normas sanitarias, costos convenientes y la aceptación del mismo en el mercado de destino; además es importante tomar en cuenta que el tipo de envase, ya sea lata, botella, frasco u otros, vaya conforme a las características culturales, geográficas, entre otras.

Otro elemento importante en el envase sería que éste sea amigable con el medio ambiente; la duración y la forma del envase cumplen papeles importantes en cuanto a costos y el transporte; tanto la función, como el atractivo y el nivel de originalidad, son aspectos importantes que causan un efecto comercial importante en el cliente; características del envase como peso, resistencia, textura, color, cumplen un rol fundamental en el marketing, transporte y almacenamiento del producto; las normas relativas al envase y embalaje exigidas por el mercado meta deben ser revisadas con anterioridad, pues permite ahorrar costos innecesarios; la información en las etiquetas

y leyendas referente al producto debe ser clara y precisa, facilitando el uso al cliente; finalmente, la empresa debe estimar correctamente los costos del envase, para que el precio final pueda ser competitivo.

- **Embalaje:**

El embalaje tiene por objeto sujetar y aglomerar la mercadería para que ésta pueda ser transportada a los diferentes lugares mediante los canales de distribución. Así como en el envase, un buen diseño asegura que el producto no solamente cumpla con la normativa, sino que se encuentre protegido en contra de la humedad, la temperatura, la radiación y otros, además favorece a un buen manejo, transporte y almacenamiento del producto. La resistencia y durabilidad del embalaje van a estar en función de los componentes utilizados junto con los costos incurridos. Por último, su aspecto también va a influenciar en las preferencias del consumidor. Tanto en el envase como en el embalaje, es importante que ambos garanticen la seguridad e integridad del producto contra cualquier daño que pueda ocurrir hasta los lugares donde se distribuye el mismo.

- **Estandarización o adaptación**

Al momento en que una empresa va a exportar, ésta debe decidir si adaptar o estandarizar su producto. Un bien que ha sido fabricado sin ningún tipo de diferenciación a diferentes mercados y no logra aceptación, necesita ser adaptado; por otro lado, la estandarización se refiere cuando un producto con una única presentación se destina a varios mercados, sin que sea rechazado por sus consumidores. De esta manera, resulta favorable *adaptar* cuando la empresa encuentra características, costumbres y preferencias bastante distintas entre los países o regiones o normativas opuestas entre sí. En cambio, es recomendable *estandarizar* cuando se puede observar que existe homogeneidad entre los mercados, así como también, en la normativa.

1.6. Economía social y las PYMES

1.6.1 Teoría de la jerarquía financiera y las PYMES.

La teoría de la jerarquía financiera se basa en la ‘asimetría de la información’, que fue propuesta por Myers y Majluf en el año de 1984; e intenta explicar el comportamiento de las empresas con respecto al endeudamiento. Se propone que las compañías acuden únicamente al financiamiento externo cuando se han agotado los recursos internamente. Asumiendo que la alta gerencia conoce mejor sobre las distintas posibilidades, riesgos y valor de la empresa con relación a los posibles inversores

externos, los primeros sabrán cuando una acción está sobre o infravalorada; por lo tanto, los directivos actuarán conforme a lo más conveniente; recurriendo a la deuda, antes que comprometer sus recursos propios por medio de la emisión de acciones que se consideran subestimadas. Desde este punto de vista, una empresa siempre se va a inclinar a financiarse por medio de sus propios recursos antes de recurrir al endeudamiento externo. Por lo tanto: “se espera que las empresas altamente rentables, generadoras de grandes flujos de caja, hagan menor uso de la financiación externa, en comparación con las menos rentables cuyas operaciones no le permiten obtener altos volúmenes de recursos propios internos”(Myers , Majluf; 1984, p.68).

Myers establece cuatro directrices para entender mejor el funcionamiento de la jerarquía financiera: primero, es que las empresas van a anteponer la financiación interna sobre la externa; segundo, que los dividendos se acomodan conforme a las oportunidades de inversión; tercero, para el caso de los dividendos que aunque sean fijos, tanto los flujos de caja como las oportunidades de inversión varían; y por último, que las firmas si al final tienen que recurrir a financiación externa, éstas van a apostar primero por los títulos más seguros como por ejemplo las obligaciones convertibles. Consecuentemente: “los índices de apalancamiento varían ante el desequilibrio entre los flujos de caja internos, los dividendos netos, y las oportunidades reales de inversión.” (Myers, Majluf; 1984, p.69).

Es importante destacar, que en esta teoría se asume que las empresas cotizan, y se establece que en las firmas siempre hay una preferencia a la deuda antes que a la emisión de acciones, y a la autofinanciación por encima de la ayuda externa.

1.6.2 Modelo del Ciclo de Crecimiento Financiero

La Teoría de la jerarquía financiera, no alcanza a explicar de forma contundente la composición del capital de las PYMES debido a su naturaleza de carácter evolutiva; no obstante, sí permite justificar por lo menos una etapa del desarrollo empresarial. Este planteamiento se refleja en el Modelo del Ciclo de Crecimiento Financiero, establecido por Berger y Udell en 1998:

Se establece que las PYMES se encuentran en constante evolución en cuanto al tamaño, años y acceso a la información; estos factores son determinantes al momento de formar su estructura financiera. Por lo tanto, mientras mayor experiencia y crecimiento tenga, mayores van a ser las necesidades tanto de capital como de

información. Se establecen varias etapas sucesivas vinculadas al ciclo de crecimiento financiero de las pequeñas y medianas empresas. La primera, en esta fase las empresas que aún no tienen mucha experiencia y de reducido tamaño, acuden al financiamiento por recursos propios, al crédito comercial o al *'business angels'*. En este período, la empresa recién se encuentra desarrollando su producto, su producción no es significativa y tiene un marketing escaso. La segunda etapa en el ciclo, empieza cuando el producto ha tenido éxito en el mercado, aquí la empresa acude al capital de riesgo para lograr una producción mayor. Generalmente, se indica que las instituciones bancarias y comerciales facilitan sus créditos de acuerdo a su nivel productivo. Finalmente, una vez que se han acabado todas las fuentes de financiamiento interno, las empresas acuden a la deuda externa, antes que la sucesión de derechos y control de la compañía por otros.

1.6.3 Teoría de la información asimétrica (*Asymmetric information*)

Este enfoque teórico hace referencia a la brecha existente entre empresarios o dueños y agentes externos en cuanto a la disponibilidad de información referente a activos y oportunidades de negocio de una determinada empresa. La asimetría existente de la información, de acuerdo con esta teoría, va a influir en la estructura del capital. Distintos teóricos, ejemplifican señalando que dentro de un mercado van a existir clientes más informados y otros que no lo están, en este caso, el primer grupo va a poder acceder a los mejores precios según las ofertas que encuentre, mientras que el segundo grupo no.

Se indica que el mercado financiero, se comporta de forma similar; los acreedores no conocen toda la información de la empresa que desea tener un crédito y por lo tanto, no saben exactamente el nivel de ética y desempeño que maneja la organización, que a la larga provoca mayor desconfianza. Una industria que desea un préstamo deberá proporcionar mayor información sobre el proyecto, al mismo tiempo que comprometer un porcentaje de los recursos propios demuestra al ente financiero, un mayor grado de compromiso con el cumplimiento del proyecto (Vaca, 2012, p.87-92).

En la teoría sobre la jerarquía financiera, se nombró que lo más conveniente para las empresas al formar su capital es a través de la obtención de crédito antes que a la emisión de acciones; por lo tanto, el acceso al crédito no se verá afectado por el volumen de pasivos financieros; siempre y cuando la información sobre el proyecto no sea tan asimétrica. Esta teoría afirma que para las empresas con un nivel alto de

información asimétrica, es más conveniente que acudan a la emisión de acciones, debido a que los pasivos en ese caso adquieren mayor relevancia. (Vaca, 2012, p.87-92)

1.6.4 Obstáculos para acceder al crédito en las PYMES.

En base a una investigación realizada en el 2012, por la Universidad Politécnica de Valencia sobre los obstáculos financieros que tienen las PYMES al momento de adquirir un crédito, mediante diversas teorías proporcionadas por teóricos en la materia se indica que los factores más relevantes tienen que ver con la el acceso a la información, las tasas de interés y ciertas condiciones particulares que tienen este tipo de empresas. Aunque las pymes constituyen el mayor porcentaje a nivel mundial, en el caso de Ecuador más del 90% está representado por micro, pequeñas y medianas empresas (INEC, 2012). Sin embargo, la obtención de crédito se torna dificultosa, sabiendo que para lograr un crecimiento el apalancamiento es algo inevitable, estudios sugieren que los obstáculos para estas empresas varían de acuerdo con la situación de cada país, siendo la seguridad jurídica un aspecto fundamental.

La calidad de la información presentada en las instituciones de crédito juega un papel importante; aunque, al mismo tiempo puede ser un limitante. Si la concesión de un préstamo se realiza únicamente en base los estados financieros, no es posible que se consideren variables como la capacidad de la empresa para cubrir su deuda o el nivel de compromiso; por otro lado, puede suceder también que las empresas se sometan a condiciones desventajosas por la necesidad de lograr financiamiento. Otra dificultad para las pymes tiene que ver con su tamaño, las conexiones y mayores garantías que cuentan las empresas grandes les permite conseguir fácilmente el apoyo económico; sin embargo, la falta de dinero y contactos dificulta el camino para las compañías menos estructuradas como las PYMES. En consecuencia, este factor hace que estas industrias acudan a la deuda a través de familiares o amigos, lo cual condiciona su crecimiento. Asimismo, al momento de analizar el riesgo los bancos suelen considerar además del desenvolvimiento de la empresa, la capacidad del administrador para hacer frente a la deuda, es decir, los bienes con los que cuenta. Sobre estas ideas expuestas, un elemento clave que resalta el autor, y puede disminuir la falta de acceso a financiamiento de las PYMES; es la facilitación y calidad de la información. De esta manera, existe: “una más acertada evaluación del riesgo y una más eficiente asignación de financiamiento a PYMES” (Vaca, Estrada; 2012, p.113-120).

Yu Lee,(2016, p.23); establece que el 71% de los empleos en el Ecuador son generados por las micro, pequeñas y medianas empresas.

Por otra parte, tan solo el 6% de los valores emitidos en el mercado bursátil de Quito corresponde a las PYMES, esto permite determinar que la mayoría de pequeñas y medianas empresas acuden a la deuda como fuente de financiamiento, y sin embargo, la obtención de crédito resulta más difícil para la PYME ecuatoriana, de acuerdo con datos estadísticos el 13% de individuos que emprenden PYMES cierran su negocio por problemas de financiamiento. (Vincent, 2016, pág.27).

Además, sin facilidad de obtención de deuda tampoco es posible conseguir un desarrollo tecnológico, así como también, una correcta capacitación de mano de obra, necesaria para la generación de valor agregado. Existen también aspectos de tipo estructural como el mejoramiento de las capacidades administrativas, productivas y comerciales; aspectos clave para lograr competitividad a nivel local e internacional. Por otro lado, otro reto por enfrentar a nivel de PYMES es la asociatividad, un aspecto clave en el potenciamiento de este tipo de empresa y que representa un gran reto para el Ecuador. (Yu Lee 2016, pág.20-24).

Tabla 6

Cuadro de resumen.

Obstáculos de las pymes para el acceso a crédito.
1. Acceso y calidad de la información presentada influencia en la decisión de la institución bancaria.
2. La falta de dinero lleva a las empresas a someterse en situaciones desventajosas
3. El tamaño de la PYME, así como la falta de contactos no le permite brindar mejores garantías y acceso.
4. Problemas de tipo estructural como el mejoramiento de las capacidades administrativas, productivas y comerciales.
5. Poca o nula asociatividad con el entorno.

Fuentes: Yu Lee 2016, Vincet 2016, Vaca-Estrada 2012)

Elaborado por los autores

1.6.5 Teoría de las redes

Esta teoría explica la internacionalización de las empresas a través del establecimiento de relaciones personales entre organizaciones que facilitan la obtención de información, y por ende, la entrada a un mercado externo. Este enfoque se vincula de forma más

directa con la PYME que presenta retos concretos al momento de internacionalizarse. La empresa de por sí, se encuentra inmersa en una red como resultado de sus actividades operativas con su entorno; esto es de la relación con sus clientes, proveedores, distribuidores, gobierno, competencia, entre otros. Por consiguiente: “las oportunidades de los mercados exteriores le llegan a la empresa local a través de los miembros de la red.” (Trujillo, Rodríguez, Guzmán, Becerra, 2006, p. 123).

Sin embargo, la calidad de la información va a estar en función de los miembros de la red y el vínculo que tenga el empresario con los mismos. Una forma de acumular información valiosa al momento de incursionar en el exterior es a través de los canales de distribución; por otro lado, si el emprendedor ha tenido algún tipo de experiencia laboral, vivencia o viajes continuos en el extranjero, le permite obtener contactos que están más acorde al entorno facilitando el ingreso a ese mercado y reduciendo riesgos. (Trujillo, Rodríguez, Guzmán, Becerra, 2006, p 124). Para las PYMES, la asistencia a ferias internacionales así como también el apoyo del sector público, son fundamentales para la organización a la hora de construir redes. Además, en base a los criterios formulados por los teóricos en esta materia; una forma de reducir el riesgo para este tipo de empresas es que logren acuerdos con intermediarios. Mientras el entorno de la PYME, ya sea la competencia o los distintos actores en las cadenas de valor se encuentren internacionalizados; la información compartida adquiere más utilidad, presentado mejores ventajas que proporcionan competitividad y mejor capacidad de respuesta en el mercado externo. El desarrollo de redes por medio de las relaciones sociales y de negocio, representa una mayor independencia de los recursos propios, especialmente cuando es una pequeña o mediana empresa, que en muchos casos es el impedimento para el crecimiento. Finalmente, el dinamismo de la persona que se encuentra a la cabeza de la empresa, es el elemento primordial al momento de establecer redes (Trujillo, Rodríguez, Guzmán, Becerra, 2006, p 125-127).

Capítulo 2: Entorno y oferta productiva del sector de alimentos y bebidas procesadas de la Cuenca urbana.

2.1 Introducción.

El entorno globalizado en el que el mundo está inmerso, obliga a los países a asumir nuevos retos de competitividad, por lo tanto, su rezago o inclusión va a depender de su capacidad para responder y adaptarse. En el país existe un total de 843 644 empresas.

De acuerdo con los datos presentados por la (CEPAL, 2016), las provincias de Pichincha, Guayas, Manabí, Azuay y Tungurahua concentran 61,7% de las empresas; a su vez, son los lugares donde se genera el 78,2% del empleo, en ventas el 86,8% y abarcan al 47,10% de las PYMES. A nivel de país, hay 514 empresas en promedio por cada 10 mil habitantes, Galápagos es la provincia con mayor número de empresas (945) y la provincia con menor número de empresas es Esmeraldas con 294. La mayor parte de las PYMES se agrupan en Guayaquil y Quito por ser las ciudades más grandes en el país. (2016)

El total de las PYMES en el país, generan trabajo al 37% de la población económicamente activa y de acuerdo con el último Censo Nacional Económico, el 66% de las PYMES se dedican a actividades relacionadas al comercio, el 22% a los servicios y finalmente solo el 11% se ubica en el sector manufacturero. (INEC, 2010) se conoce únicamente que el 6% de las PYMES ecuatorianas han llevado sus productos al exterior (INEC, 2016), situación que mostró un declive en los años correspondientes al 2014 y 2015 con la imposición de aranceles debido a las medidas aplicadas a la protección de la industria nacional. (Zúñiga, Espinoza, Campos, Tapia & Muñoz, 2017).

La mayor parte de la oferta internacional ecuatoriana son bienes primarios, por lo tanto, la exportación de productos que utilizan procesos tecnológicos es limitada. El Ministerio de Comercio Exterior (2014); indica que tan sólo el 8% del total de la oferta exportable no petrolera posee intervención tecnológica de nivel medio y alto. Esta situación ocasiona que existan amplias barreras para las empresas al momento de articularse de forma correcta en el exterior, incluso cuando se trata de aquellos productos que son básicos. (Agenda para la transformación Productiva, 2013, p.54). Las PYMES ecuatorianas, operan alrededor de un promedio de 5 días semanales y 8 horas diarias, de acuerdo con estudios realizados por la Universidad Andina Simón Bolívar; concluyendo que el uso de la capacidad instalada es insuficiente. Un

incremento en sus labores, de acuerdo con el centro de investigación universitario, permitiría aprovechar de mejor forma la capacidad productiva de cada empresa, favoreciendo a los costos y diversificación de la oferta. El Foro Económico Mundial, indica que nuestro país se ha ubicado entre los países menos competitivos, durante los últimos años (como se cita en Onofa, Burgos, p.132, 2012)

Por otra parte, también existe una falta de coyuntura entre el sector público y privado que ofrezca mejores posibilidades de financiamiento. Además, el estudio señala que se necesita un mayor estímulo a programas de certificación y asociación aspectos claves para lograr insertar a las empresas de este tipo, en el mercado internacional. (Gestión, 2012).

2.1.1 Acuerdos comerciales.

El acuerdo comercial recientemente implementado con la Unión Europea abre una puerta que puede ser ampliamente aprovechada por la PYME. El convenio que inició en el año 2008, como una negociación entre bloques (UE y CAN) pasó a ser caracterizado después como un acuerdo para ser celebrado de forma bilateral entre la Unión Europea y cada uno de los países del bloque andino que así lo hayan decidido. Ecuador firmó su participación el 11 de noviembre del 2016, en donde se estableció la liberalización del 99,7% de la oferta exportable agrícola ecuatoriana y el 100% en los productos industriales (Ministerio de Comercio Exterior; 2014). Esta situación exige que las empresas aumenten su nivel de competitividad; un asunto clave para la permanencia en el mercado a largo plazo y el aprovechamiento de los beneficios del tratado. Siguiendo esta misma línea, las PYMES pueden también ser beneficiarias de la adhesión de nuestro país a la CAN, que en el ámbito comercial promueve y facilita el comercio a nivel *intrarregional* y *extra regional*. Uno de los mayores beneficios es la liberación de los gravámenes para todos los bienes caracterizados como originarios de los países miembros (Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú), en base a las normas establecidas. En cuanto al MERCOSUR, como miembro asociado, el país ha tenido convenios de alcance parcial, además de los ya establecidos con la OMC, en cuanto a medidas antidumping, propiedad intelectual, entre otros.

A continuación, se muestra un cuadro de resumen con los acuerdos comerciales vigentes y sus beneficios para el país:

Tabla 7

Acuerdos comerciales del Ecuador

<i>Acuerdos Comerciales</i>	¿Qué es?	Beneficios
<i>Comunidad Andina de la Naciones (CAN)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Integración regional entre Ecuador, Colombia, Perú y Bolivia - Establece una zona de libre comercio entre los países miembros. - Abarca un mercado de 103 millones de habitantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de aranceles entre los países miembros, de acuerdo a la normativa de origen.
<i>Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Está conformado por 13 países: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, México, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela. - Abarca un mercado de 510 millones de habitantes. - Constituye la integración más grande en Latinoamérica. - Su objetivo es lograr un mercado común en la región. 	<ul style="list-style-type: none"> - Posibilita la creación de áreas de preferencias, mediante dos tipos de mecanismos que son: preferencia arancelaria regional y acuerdos de alcance parcial.

***Acuerdo de Alcance Parcial Nro. 42:
Ecuador-Guatemala***

- Los acuerdos de alcance parcial, en función de lo establecido en la ALADI permite convenios con la participación de dos o más países del área.
- Este acuerdo fue suscrito en el año 2011 y entró en vigencia en el año 2013.

- 600 líneas arancelarias dadas por cada país con el 100% de liberación.
- Los sectores más beneficiados son: pesca, chocolates, madera, florícola, jugos de frutas, textiles, vegetales, medicamentos, metalmecánica.

***Acuerdo Multipartes: Ecuador- Unión
Europea***

- El acuerdo actualmente está concluido, y se encuentra en proceso de entrada en vigor.
- Este convenio permite el acceso a la UE por ‘cadena de productos’

- Se otorga el acceso de forma inmediata de las manufacturas no agrícolas, preparaciones alimenticias, licores y tabaco.
- Se otorga también el acceso en: flores, frutas, vegetales, cereales, café y cacao (excepto los de alto contenido en azúcar), confitería, etc.

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior.
Elaborado por los autores.

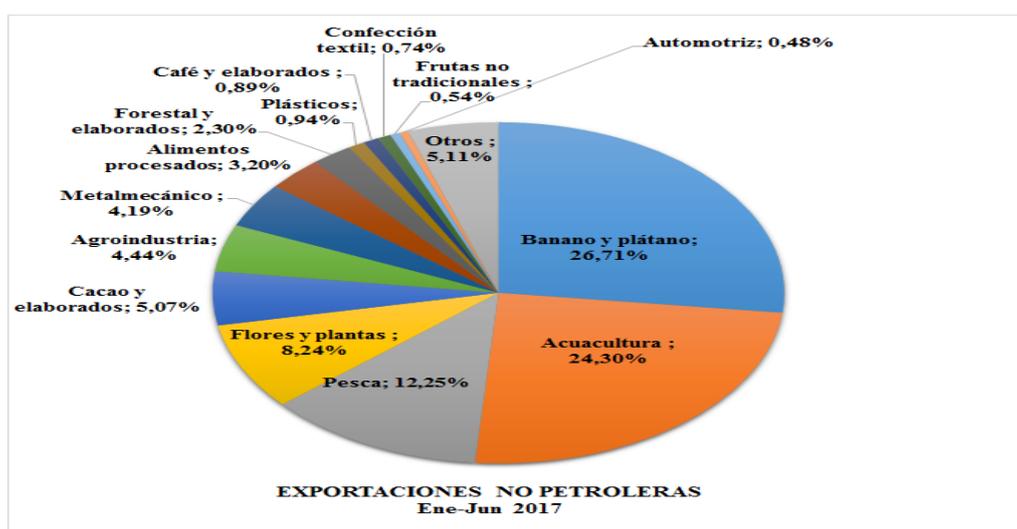
2.1.2 Análisis del cambio de matriz productiva.

En los primeros años de la república, la abundancia del cacao marcó, de cierta forma, una tendencia a la exportación de productos primarios y a la importación de bienes con valor agregado o tecnológico. De acuerdo con Fander Falconí y Julio Oleas, los años correspondientes al siglo XIX prácticamente definieron esta tendencia; al boom cacaotero, le reemplazaría el bananero en los años 50, para luego ser sucedido por el del petróleo en 1972. A finales del siglo XX; tres productos primarios conformaban el 70% de la oferta exportable ecuatoriana: el petróleo, el banano y el camarón. (Falconí, Oleas; 2012, pág.32-35). Esta situación desventajosa en cualquier aspecto provocó además alta vulnerabilidad económica; falta de mano de obra capacitada y amplias brechas tecnológicas, que se tradujeron al final en escasa generación de valor agregado y poca capacidad para competir:

“Las bases económicas y políticas que determinan una estructura social a partir de la cual un país participa en el comercio mundial son el resultado de un proceso complejo, de largo plazo, que lo conduce a ocupar una posición específica en la división internacional del trabajo.” (Falconí, Oleas, 2012, p.28)

Al año 2017 el Ecuador, como se muestra en el siguiente gráfico, gran parte de su oferta no petrolera es todavía primaria:

Ilustración 4 Exportaciones no petroleras del Ecuador por principales grupos de productos.



Fuente: Adaptado de Pro Ecuador. Principales productos no petroleros de exportación. Boletín mensual Comercio Exterior, 2017.

Uno de los objetivos más importantes planteados por el Plan Nacional del Buen Vivir, es la transformación de la matriz productiva del país. La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2012) define a la matriz productiva como: “el conjunto de interacciones entre los distintos actores sociales que utilizan los recursos que tienen a su disposición para llevar adelante las actividades productivas.” Es decir, comprende todos los productos, procesos productivos, y las relaciones sociales que surgen de esos procesos. Tomando en cuenta el comportamiento característico de la oferta ecuatoriana, la transformación productiva intenta lograr:

Una interacción con la frontera científico técnica, en la que se producen cambios estructurales que direccionan las formas tradicionales del proceso y la estructura productiva actual, hacia nuevas formas de producir que promueven la diversificación productiva en nuevos sectores, con mayor intensidad en conocimientos, bajo consideraciones de asimetrías tecnológicas entre países y con un rápido crecimiento de la demanda interna y externa que promueva el trabajo. (Senplades, 2014, p. 79)

Según (Villena, 2015); para el cumplimiento de este objetivo se establecen 4 ejes fundamentales, de los cuales parte el establecimiento de la política pública: diversificación de la matriz productiva, generación de valor agregado, sustitución de importaciones y fomento de las exportaciones. Al mismo tiempo que se reconocen 14 sectores de priorización y 5 estratégicos, para un mejor enfoque y desarrollo de la industria, en el cual la industria de alimentos procesados es una de las más importantes:

Tabla 8

Sectores priorizados y estratégicos para la transformación de la matriz productiva.

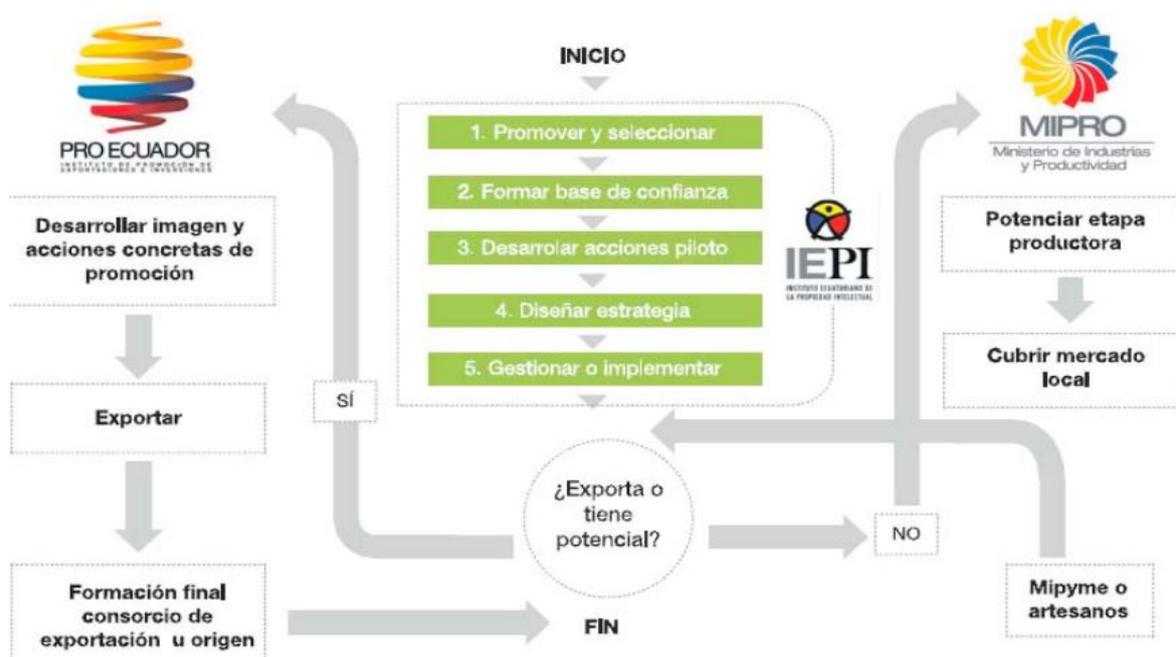
INDUSTRIAS PRIORIZADAS	INDUSTRIAS ESTRATÉGICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Alimentos frescos y procesados • Biotecnología • Confecciones y calzado • Energías renovables • Industria farmacéutica • Metalmecánica • Petroquímica • Productos forestales de madera • Servicios ambientales • Tecnología • Vehículos, automotores, carrocerías y partes • Construcción • Transporte y logística • Turismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Refinería • Astillero • Petroquímica • Metalurgia • Siderúrgica

Fuente: Folleto informativo de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. 2012.

Sabiendo que las PYMES conforman gran parte del tejido económico del país, su participación en el exterior es parte importante del cambio; tanto para lograr una mayor generación de valor agregado, como para mejorar la situación de competitividad a nivel interno y externo, en este sentido, se han creado instituciones, programas y proyectos encaminados a cumplir con este propósito. El siguiente gráfico muestra el accionar público, a través de instituciones como Proecuador, el IEPI y el MIPRO para la formación de consorcios que faciliten la exportación de las PYMES:

Ilustración 5

Conformación de consorcios de exportación de MIPYME.



Fuente: El Telégrafo, información tomada del Censo Nacional Económico (2010).
Elaborado por: Proecuador.

Actualmente, existen muchos obstáculos en el país que deben ser superados para lograr una verdadera diversificación de la oferta productiva. Es por esta razón que la transformación de la matriz productiva además de ser un proceso largo, requiere necesariamente de la convergencia de políticas que se alineen a los objetivos planteados, junto con el continuo esfuerzo tanto del sector público como privado, a favor del desarrollo endógeno.

2.1.3 Limitaciones de las PYMES en el país.

Existen situaciones desventajosas para las PYMES en el país que disminuyen su nivel competitivo, capacidad para exportar y crecimiento. Uno de los mayores obstáculos es la dificultad para acceder a un crédito debido a exigencias de garantías difíciles de

cubrir para este tipo de empresas, lo que a su vez, reduce su capacidad para innovar y mejorar sus áreas críticas. Otro factor clave, es el alto costo de elementos básicos y necesarios como la electricidad. En el año 2010 este elemento representaba un problema para el 37,9% de las empresas en América Latina y el Caribe, siendo un porcentaje superior al de la media a nivel global que corresponde al 33.8%. Con respecto a Ecuador este porcentaje pertenece al 35,9%. De acuerdo con el Banco Mundial en su encuesta Doing Business (2016):

“muestra que en 2015, Ecuador está en desventaja con respecto a México y a la media latinoamericana en el costo de una conexión de electricidad si bien su fiabilidad de suministro y transparencia tarifaria es superior, ya que el primero es 601.1% del ingreso per cápita y el segundo obtiene una calificación de 7 sobre 8, cuando la media latinoamericana es 466.1% y 4, respectivamente. También tiene una instalación lenta, pues el número de días para obtener una conexión es 74, mayor al promedio de la región.” (Doing Business; 2016, pág.52)

Por otra parte, el escaso uso y acceso a las TICs representa otro problema para la PYME; de acuerdo con una encuesta realizada por el Ministerio de Telecomunicaciones en el año 2014, el 82% de las PYMES ecuatorianas accede a internet; sin embargo, el 99,1% de ese grupo solamente lo utiliza para enviar o recibir correos, y el 80,6% para acceder a información relacionada a bienes y servicios. La encuesta fue realizada a las PYMES en las ciudades más representativas del país, y ésta concluye que un mayor uso de la TICs aportaría a disminuir costos, así como también a mejorar la comunicación, un ejemplo de esto sería la capacitación de los empleados por medio de plataformas virtuales. El estudio también reflejó que tan sólo la mitad de las medianas empresas cuentan con un sitio web, se explica que esta situación generalmente se debe a que tener presencia en redes sociales y página web requieren de actualización continua, lo que significa contratar personal enfocado en esa área, algo que las empresas de este tipo no priorizan (Villena, 2015).

2.1.4 Acceso a créditos

Aunque por un lado, se impulsa el cambio de la matriz productiva a través de diversas políticas e instituciones, el acceso a créditos en el Ecuador sigue siendo uno de los grandes impedimentos para lograr un mayor crecimiento, tecnificación y competitividad en este grupo. Este problema, de acuerdo con un reporte del Banco

Interamericano de Desarrollo, es una realidad común para las micro, pequeñas y medianas empresas en Latinoamérica, a pesar de la importancia que tienen en el tejido empresarial de estos países. (García, Galo, Villafuerte, 2015, p.50).

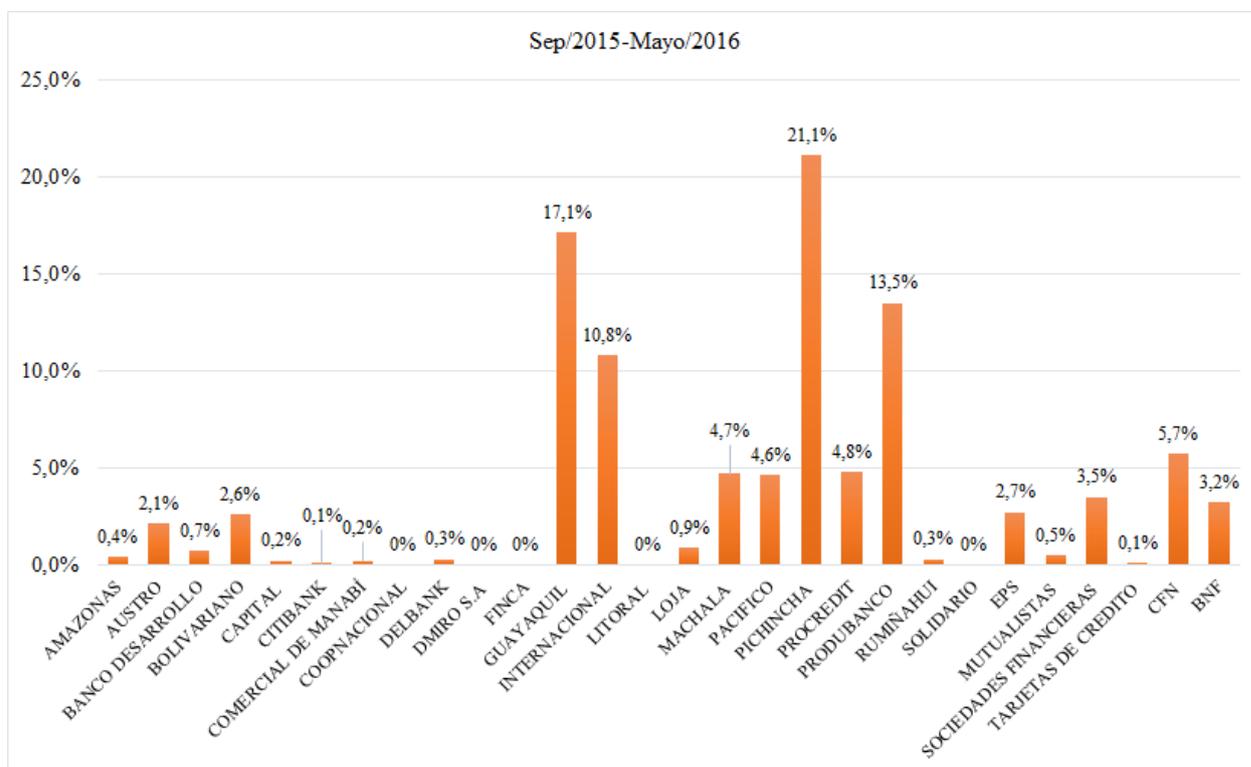
En el Ecuador los bancos facilitan créditos a las PYMES, únicamente cuando éstas pueden cumplir con las garantías exigidas, que incluso son de tipo hipotecario, limitando así su acceso a gran parte de este tipo de empresas, lo que a su vez ocasiona que éstas acudan a fuentes de financiamiento informales. (Estupiñan, 2015, p.26).

De acuerdo con un informe presentado por la CEPAL; (2016, pág.46) sobre el financiamiento para el desarrollo, en nuestro país, el 80,6% de las operaciones crediticias exigen la entrega de garantías.

En el país, existe una preferencia a obtener créditos por medio de la banca privada antes que la pública, de acuerdo con el último Censo Nacional Económico, el 69% de las PYMES escogen el financiamiento por medio de una institución privada. El siguiente cuadro muestra la distribución de crédito a PYMES de acuerdo con la institución financiera:

Ilustración 6.

Distribución de volumen de crédito a PYMES según Institución financiera.



Fuente: CEPAL, 2016

Además, de acuerdo con un estudio realizado en el 2012 por la Subsecretaría de

MIPYMES y Artesanías, se sostiene que las fuentes de financiamiento preferidas por las PYMES son las utilidades propias del negocio, a través de socios o inversionistas privados y créditos a bancos. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe, señala que en el país existe una cierta marginalización de las PYMES en el sistema financiero, tanto por la falta de políticas integrales, como en la falta de oferta de productos que tomen en cuenta las necesidades de este grupo. Aunque políticas como el Plan Nacional del Buen Vivir, la Agenda Sectorial de la Política Económica, y la Agenda Sectorial para la transformación productiva, se crearon para su inclusión económica; aún no existe en la Corporación Financiera Nacional (CFN) un presupuesto que se destine de forma específica para las pymes, así como tampoco en la banca privada. Los fondos de garantía, para pymes o productos como el *factoring* que facilita liquidez por medio de empresas “ancla”, han sido poco aceptados entre estos entes. Existe una falta de capacitación y cultura financiera entre las PYMES, donde la academia y el gobierno jugarían un papel clave, pues es un factor enorme que ha limitado también su acceso a otro tipo de créditos. En el Ecuador, tanto las instituciones financieras públicas como privadas tienen los mismos impedimentos para el acceso a créditos por parte de PYMES informales. (CEPAL, 2016).

Finalmente, otra opción que debería ser válida para el financiamiento a largo plazo en las PYMES, a parte del mercado de dinero, sería el mercado de capitales; no obstante, no se considera como una opción y además la parte normativa entorpece la participación de las pequeñas y medianas empresas. (García, Galo, Villafuerte, 2014, p.53).

2.1.5 Beneficios que establece el COPCI para las PYMES.

El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI, 2016); se impulsó como estrategia para el fortalecimiento de las actividades productivas que va en línea de la transformación de la matriz productiva. Este código que contempla a las PYMES como parte de la economía popular y solidaria, presenta varios beneficios tributarios para este grupo. Entre ellos está, la exoneración del impuesto a la renta, durante un tiempo de 5 años para aquellas sociedades constituidas a partir de la vigencia del COPCI, a partir del día que comiencen a generar ingresos que se atribuyan al nuevo negocio. Esta situación se establece para aquellas entidades que desarrollen negocios en los siguientes sectores:

1. Producción de alimentos frescos, congelados e industrializados

2. Cadena forestal y agroforestal y sus productos elaborados
3. Metalmecánica
4. Petroquímica
5. Farmacéutica
6. Turismo
7. Energías renovables
8. Servicios Logísticos de comercio exterior
9. Biotecnología y Software aplicados
10. Los sectores de sustitución estratégica de importaciones y fomento de exportaciones, determinados por el Presidente de la República.

También, existe exoneración del impuesto a la renta para aquellas instituciones consideradas como parte del Sistema de Economía Popular y Solidaria de acuerdo con lo establecido en la ley, siempre que sus utilidades hayan sido reinvertidas en la misma organización. Por otro lado, también existen otros incentivos en lo que se conoce como gastos deducibles, como un instrumento para poder disminuir el pago del impuesto a la renta, entre ellos está la disminución del 100% adicional que se cargue a las medianas empresas en los gastos por capacitación técnica y adquisición tecnológica aplicados a la innovación de la parte productiva, cuando no sea mayor al 1% de aquellos gastos realizados por pago de sueldos y salarios. Esta situación aplica también para aquellos gastos que se hayan realizado en asistencia técnica en lo relacionado con estudios de mercado para la creación de nuevos productos, siempre y cuando no superen el 1% del total de ventas, se incluye también aquellos gastos de viaje, estadía y promoción del producto para el ingreso a mercados internacionales que no sean mayores al 50% del total de costos y gastos publicitarios de la organización. De la misma manera, ocurre con la depreciación y amortización de máquinas para la producción más limpia o de menor impacto al medio ambiente, ésta última no tendrá que ser superior al 5% de los ingresos totales de la empresa. (Alarcón, 2014, p.51-55).

Por otra parte, además de los estímulos tributarios, el COPCI establece mecanismos para la inclusión de las MIPYMES como la simplificación de trámites y el correcto asesoramiento para la obtención de los beneficios a través de las instituciones públicas competentes en lo referente a la producción local, fomentando las exportaciones a través de los diversos programas.

2.2 Aspectos relevantes del cantón Cuenca.

Cuenca, ubicada en la Provincia del Azuay, es la tercera ciudad más poblada del Ecuador. De acuerdo con el INEC, 2010; ésta tiene 505 585 habitantes, en donde el 65% de la población vive en la zona urbana y el 35% se encuentra en el área rural. Del total de habitantes del cantón Cuenca, el 47,3% son hombres y el 52,7% son mujeres. La población económicamente activa es 231 072 personas, es decir, está conformada por el 45,7% de la población total. En base al Plan de Ordenamiento Territorial, 2011; presentado por la Municipalidad de Cuenca, el cantón se divide en 4 zonas: el valle interandino, en donde se concentra el 98% de la población y es el centro económico del lugar; la cima fría de la cordillera occidental, como el área de mayor valor ecológico; la vertiente de la cordillera occidental, cuyo territorio se identifica por tener fuertes declives, y por último, Piedemonte conocida principalmente por ser la zona costanera de Cuenca y en donde existen varias plantaciones cacaoteras, así como productos propios de este clima. Una de las mayores ventajas en cuanto a la ubicación de Cuenca es que ésta representa un lugar estratégico para el comercio, debido a que ésta se conecta con la costa, sierra y oriente.

De acuerdo con el último censo realizado por el INEC, 2010; la ciudad de Cuenca a nivel cantonal es la área que presenta mayor emigración a otros países (61% de la población migrante), la razón principal se debe a la búsqueda de trabajo y los destinos más comunes son Estados Unidos, España e Italia.

Por otro lado, en lo referente a la parte económica, la provincia del Azuay aporta con el 7,11% de la producción total nacional, en donde Cuenca aglutina el 97% del total de la actividad económica a nivel provincial. De esta manera, el cantón tiene un total de 28 910 establecimientos económicos y sus principales actividades están divididas en productivas, comerciales y de servicios. Las actividades productivas más importantes son la fabricación de prendas de vestir y muebles; en lo relacionado con las actividades comerciales se encuentra la venta al por menor de alimentos, bebidas y tabacos y finalmente en servicios; se destacan las actividades de restaurantes, servicios móviles de comida y actividades de médicos y odontólogos. El sector que mayor ingresos generó al cantón fue la industria manufacturera con un porcentaje correspondiente al 48,66% del total de ingresos, seguido por el comercio al por mayor y menor y la reparación de vehículos y motocicletas que genera el 31,52%; sin embargo, este último es el que mayor empleo genera a la población. (INEC, 2010). En lo relacionado a las pequeñas y medianas industrias del cantón, por un lado, se indica que éstas tienen

escaso nivel competitivo, además de poca capacidad para expandirse comercialmente y lograr un mayor desarrollo a nivel empresarial. Entre las principales causas de este factor se encuentran; la falta de suelo industrial con servicios de infraestructura apropiados y la escasez de personal calificado en el área técnica. Sin embargo, un aspecto positivo de la oferta productiva de las PYMES en Cuenca, es que ésta presenta una oferta diversificada; entre los que destacan productos de madera, textil, metalmecánica y alimentos, además de productos artesanales con importancia a nivel nacional. (Plan de Ordenamiento Territorial, 2011, p.10-32)

2.2.1 Análisis del ordenamiento territorial del cantón Cuenca.

El Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Cuenca se encuentra en función del cumplimiento del Plan Nacional del Buen Vivir, que permita potencializar las capacidades y solución de problemas de la zona en función de su territorio y alcanzar un desarrollo endógeno mediante la planificación focalizada, de acuerdo con las características sociales propias de cada sector. El plan territorial a nivel cantonal, de acuerdo con la división zonal 6 (Azuay, Cañar, Morona Santiago) gira alrededor de 3 objetivos primordiales; el primero tiene que ver con la mejora del nivel de ingreso o renta de la población del cantón, el segundo objetivo es la mejora de la calidad de vida y trabajo, y por último, la mejora de la calidad ambiental. Consecuentemente, para el análisis se toma en cuenta el medio físico, la población y actividades, infraestructura y el marco legal. (Plan de Ordenamiento Territorial; 2011, p.47-54).

En lo relacionado al área productiva, el PDOT intenta lograr la inclusión del área rural de cantón a las actividades económicas, dejando atrás únicamente su rol de proveedor de materias primas. En la ciudad de Cuenca, la industria manufacturera concentra el 48,6% de las ventas generadas en el cantón, además ésta emplea a unas 25 207 personas, siendo la actividad económica que genera mayor valor agregado, es por lo tanto, la que más personal requiere. La situación actual del cantón muestra índices positivos en cuanto al aspecto económico; sin embargo, de acuerdo al PDOT, se requiere de la correcta asistencia pública para lograr un desarrollo más equitativo y sobre todo infraestructura para evitar un estancamiento de la zona productiva.

Actualmente, de acuerdo con el estudio del cantón Cuenca, se necesita una reactivación del sector industrial, que permita cumplir los objetivos planteados por el ordenamiento territorial que vaya en función de las necesidades que exige la globalización que incluye

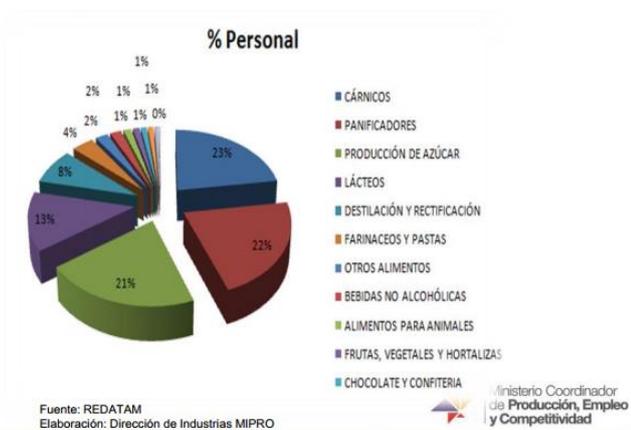
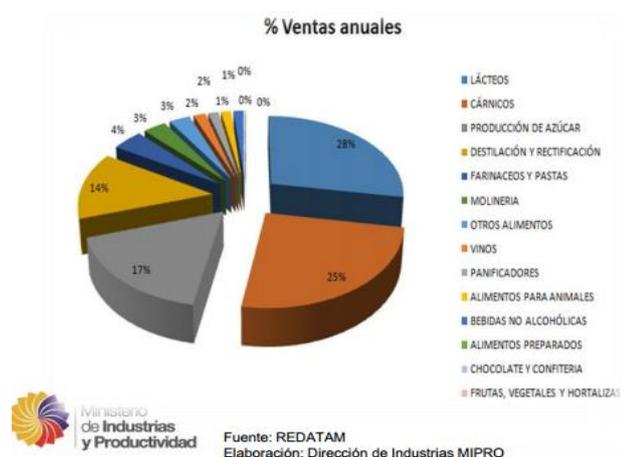
a las TICS. De acuerdo con el análisis Cuenca, presenta varias ventajas como una oferta diversificada, su ubicación le permite ser un canal de conexión entre la costa y el oriente, además es el lugar en donde se concentra la mayor inversión y se encuentra a menos de 4 horas de los puertos de Guayaquil y Machala. Aunque, el cantón ha tenido una exclusión histórica con el resto del país, éste ha podido desarrollar su propia industria, sin embargo, existe una falta de enlace y cooperación entre los sectores educativos y de investigación con el sector empresarial. Uno de los mayores retos para Cuenca es la falta de suelo industrial que permita obtener mayor competitividad y mejorar la estructura empresarial. Dentro del PDOT, se plantea apartar algunas zonas pertenecientes a las parroquias de Sinincay, Valle, Tarqui y Sayausí para destinarlas al uso industrial y mayor aprovechamiento del potencial de las PYMES; sin embargo, aún no existen propuestas serias que hayan impulsado su enfoque y transformación del cantón. (Plan de Ordenamiento Territorial; 2011, p. 90-104).

2.3 El sector de alimentos y bebidas procesadas en Cuenca, datos generales.

En el Ecuador el sector de la agroindustria representa el más relevante por la cantidad de empleos que genera, su representatividad en porcentaje de PIB, el porcentaje de exportaciones que genera y el flujo de importaciones que necesita. Según un estudio del Pacific Credit Rating en el Ecuador, para diciembre del 2014 el sector de alimentos y bebidas procesadas constituye el 7,70% del Valor Agregado Bruto dentro del Producto Interno Bruto (PIB). Además, representa el 54,50% del sector manufacturero, según cifras oficiales del Banco Central del Ecuador. Del total de establecimientos que han declarado actividad económica el 36,90% se dedica a actividades relacionadas con alimentos y bebidas. De estos, un 5,40% está relacionado con la elaboración de productos alimenticios. Esta actividad económica representa el mayor consumo en hogares siendo un 25.10% de acuerdo al peso que tiene con relación al IPC. Esta industria genera un gran número de empleos que según el censo de 2010 fueron 448 540 personas, que representaban un 21.80% de la población nacional. El porcentaje de establecimientos dedicados a este sector en el Azuay es del 6%, estando en 4º lugar después de Manabí (8%), Pichincha (20%) y el Guayas (25%) (Uribe,2014, p.2-3).

Al centrar la atención un poco más en la zona geográfica, según el análisis del Ministerio de Industrias y Productividad en la zona 6 (Azuay, Cañar y Morona Santiago) el sector de alimentos y bebidas procesadas representó un aproximado de

423 millones de dólares en ventas en 2014, las industrias más relevantes por ventas fueron los lácteos con un 28% de representatividad, cárnicos con el 25%, la producción de azúcar con el 17%, la destilación y rectificación con el 14%, el resto de industrias no tiene una representatividad en ventas tan alta. Por otro lado, este sector tuvo vinculadas a 5772 personas en el mismo año; en comparación al porcentaje en ventas, hay un pequeño cambio en la representatividad en relación al porcentaje de personal que emplea cada industria. Las mismas 4 industrias más representativas en ventas se mantienen entre las 5 más relevantes en temas de empleabilidad, sin embargo, los puestos cambian y se incorpora una más, de esta manera: 23% de empleabilidad para la industria de cárnicos, el 22% para los panificadores, el 21% para la producción de azúcar, el 13% para los lácteos y por último 8% para la destilación y rectificación, el resto de industrias no presenta una alta representatividad. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2015, pág. 8)



Por último, al analizar la Cuenca urbana se tomaron datos del 2016 del directorio de empresas del INEC. El sector de bebidas y alimentos está categorizado dentro del sector económico de industrias manufactureras, el cual representa el 12.83% del número total de empresas en Cuenca, por otra parte, el porcentaje de representatividad por ventas del sector manufacturero en Cuenca fue de 21.76%, del total de ventas realizadas en la Cuenca urbana, del cual 18,24% fue ventas realizadas por empresas grandes, 1.95% de empresas medianas, 1.50% de empresas pequeñas y 0.07% de microempresas, como se puede analizar, la representatividad por ventas no varía mucho por tipo de empresa en relación a las conclusiones zonales de 2014.

Por otra parte, en lo que tiene que ver con empleabilidad este sector económico proveyó de 24729 puestos en 2016 siendo el segundo más relevante de la ciudad, después del sector de servicios. El total de empleos en la Cuenca urbana proveídos por todos los sectores productivos fue de 132310, del cual el sector de manufactura representa un 23.35%, este porcentaje se divide en 9.35% de empleos por la industria grande, 2.08 por la industria mediana, 3.05% por la industria pequeña y 6.35% por la microempresa. Sorprendentemente como se puede ver, a pesar de mínima representatividad que tiene la microempresa en el sector en términos de ventas, este segmento es uno de los que más empleos proveen a la ciudad. (Redatam, 2017)

Con la ayuda del Sistema de Comercializadores de Bienes de Producción Nacional (SBPN), que devuelve el IVA a los extranjeros que compren productos bajo este sistema, se ha incentivado el consumo interno de PYMES que trabajan en este sector.

2.3.1 Normativa establecida para PYMES del sector.

Reglamento	Objetivo
<i>Reglamento Publicidad de Alimentos Procesados.</i>	Garantizar el derecho constitucional de las personas a la información precisa y no engañosa sobre el contenido y características de los alimentos procesados, que permita al consumidor la correcta elección para su adquisición y consumo.
<i>Rotulado de Productos Alimenticios para consumo Humano (parte 1,2,3).</i>	Establece los requisitos que debe tener el rotulado nutricional de alimentos procesados.
<i>Prácticas Correctas de Higiene de Alimentos.</i>	Establece los requisitos para la obtención del registro sanitario de los alimentos procesados, el

	<p>permiso de funcionamiento, así como las prácticas correctas de higiene en los procesos de producción, elaboración, envasado, almacenamiento, distribución, transporte y comercialización de alimentos nacionales para consumo humano a fin de proteger la salud de la población, garantizando la higiene de los alimentos.</p>
<p><i>Resolución sobre Suplementos Alimenticios.</i></p>	<p>Establece los requisitos bajo los cuales se otorgará la Notificación Sanitaria a los Suplementos Alimenticios.</p>
<p><i>Reglamento Técnico Ecuatoriano. “Aditivos alimentarios permitidos”.</i></p>	<p>Establece los requisitos que deben cumplir los aditivos alimentarios para consumo humano con la finalidad de prevenir los riesgos para la salud y la vida de las personas</p>
<p><i>Normativa unificada de Alimentos.</i></p>	<p>Establece las condiciones higiénico sanitarias y requisitos que deberán cumplir los procesos de fabricación, producción, elaboración, preparación, envasado, empaque transporte y comercialización de alimentos para consumo humano, al igual que los requisitos para la obtención de la notificación sanitaria de alimentos procesados nacionales y extranjeros según el perfilador de riesgos, con el objeto de proteger la salud de la población, garantizar el suministro de productos sanos e inocuos</p>
<p><i>Reglamento de Etiquetado de Alimentos procesados para consumo humano.</i></p>	<p>Regula y controla el etiquetado de los alimentos procesados para el consumo humano, que permita al consumidor la correcta elección para su adquisición y consumo.</p>
<p><i>Reglamento Técnico Ecuatoriano INEN 015 para el rotulado de productos.</i></p>	<p>Establece los requisitos que debe cumplir el rotulado de productos, para proteger la salud y la seguridad de las personas.</p>
<p><i>Resolución del INEN No. 14 438.</i></p>	<p>Establece los requisitos que deben cumplir las gelatinas y mezclas en</p>

	<p>polvo para preparar refrescos o bebidas instantáneas, con la finalidad de proteger la salud de las personas.</p>
<p><i>Resolución del INEN No. 14 432.</i></p>	<p>Establece los requisitos que deben cumplir los refrescos, jugos, concentrados, néctares, bebidas de frutas y vegetales, con la finalidad de proteger la salud de las personas.</p>
<p><i>Resolución del INEN No. 14 465.</i></p>	<p>Establece los requisitos que deben cumplir las galletas, con la finalidad de proteger la salud de las personas</p>
<p><i>Resolución del INEN No. 14299.</i></p>	<p>Este reglamento técnico establece los requisitos que deben cumplir los productos de confitería, con el propósito de prevenir riesgos para la salud y la vida de las personas,</p>
<p><i>Resolución del INEN No. 14 511.</i></p>	<p>Establece los requisitos que debe cumplir el rotulado de productos alimenticios procesados envasados y empaquetados con el objeto de proteger la salud de las personas.</p>
<p><i>Resolución del INEN No. 14 437.</i></p>	<p>Establece los requisitos que deben cumplir las frutas y vegetales en conserva, con la finalidad de proteger la salud de las personas</p>
<p><i>Resolución del INEN No. 14301.</i></p>	<p>Establece los requisitos que deben cumplir los hornos de panadería que utilizan combustible gaseosos, con la finalidad de prevenir los riesgos para seguridad y la vida de las personas.</p>
<p><i>Resolución del INEN No. 14 394</i></p>	<p>Establece los requisitos que deben cumplir los chocolates con la finalidad de prevenir los riesgos para la salud y la vida de las personas</p>
<p><i>Reglamento Técnico Ecuatoriano para Bebidas Alcohólicas.</i></p>	<p>Establece los requisitos que deben cumplir los aditivos alimentarios para consumo humano con la finalidad de prevenir los riesgos para la salud y la vida de las personas</p>

<i>INEN 189 “Rotulado De Bebidas Alcohólicas”</i>	Establece los requisitos que debe cumplir el rotulado de las bebidas alcohólicas, con la finalidad de proteger la salud y la vida de las personas.
<i>INEN 079 “Especias y Condimentos”</i>	Establece los requisitos que deben cumplir las especias y condimentos, con la finalidad de prevenir los riesgos para salud y la vida de las personas.
<i>INEN 076 “Leche y Productos Lácteos”</i>	Establece los requisitos que debe cumplir la leche y los productos lácteos de animales bovinos y caprinos, con la finalidad de asegurar su inocuidad, proteger la salud de los consumidores.
<i>RTE INEN 070 “Helados”</i>	Establece los requisitos que deben cumplir los helados y las mezclas para helados con la finalidad de prevenir los riesgos para salud y la vida de las personas.
<i>INEN 056 “Carne y productos cárnicos”</i>	Establece los requisitos que deben cumplir la carne y los productos cárnicos con la finalidad de prevenir los riesgos para la salud y la vida de las personas.
<i>INEN 068 “Café, Té, Hierbas Aromáticas y Bebidas Energéticas”</i>	Establece los requisitos que deben cumplir el café tostado y molido, café soluble, té, hierbas aromáticas y bebidas energéticas con la finalidad de prevenir los riesgos para salud y la vida de las personas.
<i>INEN 055 “Aguas Minerales y Aguas Purificadas”</i>	Establece los requisitos que deben cumplir las aguas minerales y las aguas purificadas, con la finalidad de prevenir los riesgos para la salud y la vida de las personas.

Fuente: INEN-ARCSA.
 Elaborado por: Los autores.

2.3.2 Proyectos encaminados al fomento del sector de alimentos y bebidas procesadas en Cuenca.

El Ministerio de Industrias y Productividad ha desarrollado una propuesta de política industrial encaminada a fomentar el desarrollo y a causar un impacto de 2016 a 2025 en algunos sectores industriales entre los que figura el sector de la agroindustria. Se ha

tomado en cuenta este sector por la relevancia que tiene en las exportaciones, logrando ser un sector con superávit en la balanza comercial, sin embargo, se menciona que la poca representatividad de productos industrializados de exportación llega a ser una gran desventaja, porque se posee productos agroindustriales que siguen un proceso extractivista, y no hay un gran incentivo para la innovación y el procesamiento de estos. Por otra parte, la pobre diversificación enfocada en pocos productos de exportación y pocos mercados externos, también retrasan al sector, sobre todo por la dependencia establecida estos pocos. Por otro lado, se menciona la baja competitividad de materias primas nacionales en términos de precios, debido a que materia prima internacional de buena calidad, es más barata que la nacional inclusive subiéndole todos los impuestos de ingreso al territorio nacional. Por último, la poca implementación de sistemas de gestión de calidad, retrasa al sector debido a la gran necesidad en esta industria para demostrar la inocuidad en los productos y procesos. Enfocados en estas problemáticas se han propuesto los siguientes proyectos:

Proyecto.	Explicación.
<i>Institutos de formación técnica especializada y bachillerato técnico.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad en el sector de personal especializado. • Utilización de instituciones como el SECAP y SETEC para tecnificación de personas. • Fortalecimiento del bachillerato técnico. • Apoyo del sector privado en incorporación de técnicos en sus empresas. • Instituciones involucradas: Ministerio de Educación y Cultura (MEC) y MIPRO.
<i>Redes de Innovación Nacional e Internacional tripartita</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar una red de servicios de innovación y desarrollo para la industria de alimentos y bebidas a nivel nacional que estará vinculada a redes internacionales de innovación. • Adopción de TICs y creación de nuevos productos y procesos en empresas, para lograr diversificación. • Creación de la Red Nacional de Innovación (sector público-industrial-académico). • Instituciones involucradas: SENECYT, MIPRO, MAGAP y sector privado.
<i>Reducir costos en insumos y fomentar la actualización tecnológica.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Disminuir los impuestos de importación a bienes de capital, materias primas e insumos de producción nacional. • Distinguir los bienes que no se pueden

	<p>producir en el país, para al determinar las partidas arancelarias, establecer políticas asertivas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Instituciones Involucradas: Ministerio Coordinador de Política Económica, MIPRO, Ministerio de Comercio Exterior (MCE), MAGAP y sector privado.
<p><i>Reducir costos de producción mediante la introducción de semillas transgénicas.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Reducir los costos de producción de materia prima de forma que tenga precios competitivos con productos internacionales, y de esta forma se mejore la rentabilidad de los actores de la cadena agroindustrial ● Introducción de material de cultivo mejorado que reduzca costos, en mano de obra al utilizar menor cantidad de plaguicidas. ● La reactivación del Comité Nacional de Bioseguridad, que regule la entrada de transgénicos para la venta comercial.
<p><i>Mejorar la capacidad productiva de las zonas de influencia de los proyectos multipropósito.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Complementar proyectos multipropósitos: ● Proyecto Chongón – San Vicente: aumentar el caudal a 4.6 m³/s para regar 7 mil hectáreas. ● Proyecto Daule – Vinces: Limpieza y mantenimiento para lograr 170 mil hectáreas con agua de riego. ● Proyecto Chone: construcción de canales para lograr 2 mil hectáreas con agua.
<p><i>Capacitación especializada y giras de captura Tecnológica.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Fortalecer operaciones productivas, administrativas y comerciales de PYMES con alto potencial de desarrollo en el mercado local e internacional. ● Dotar de asistencia técnica especializada en el país o giras de captura o transferencia de conocimientos con empresas relacionadas. ● Proyecto a cargo del MIPRO, MCE y sector privado.
<p><i>Atracción de inversiones en las cadenas con potencial identificado</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ● El valor agregado en productos agroindustriales es mínimo en términos de la posibilidad de transformación actual, por lo cual se han definido 5 cadenas que necesitan inversión privada para fortalecer la producción y expandir la oferta. ● Cacao: inversión en plantas procesadoras de chocolate Premium en tabletas. ● Café: la adopción de nuevas tecnologías para obtener café soluble. ● Lácteos: fomentar la industria de concentración de proteína a partir del suero de leche. ● Aceite de palma: fomentar la industria oleoquímica y el uso de subproductos para la producción de energía

	<ul style="list-style-type: none"> • Pescado: desarrollo de infraestructura y manejo logístico eficiente. • Se necesita USD 2.200 millones de inversión extranjera para conseguirlo.
<p><i>Aplicar mecanismos de diferenciación.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capturar valor mediante mecanismos que garanticen la diferenciación de la producción nacional. • Debido a la diversidad genética, hay productos con sabores y olores que representan ventajas no explotadas, para lo cual, es necesario un análisis organoléptico por zonas productivas. • La estrategia se desarrolla con el MAGAP, MCE, MIPRO y sector privado.
<p><i>Drawback para productos procesados y acceso preferencial a mercados.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar las exportaciones generando instrumentos que mejoren la competitividad internacional. • Se plantea un 5% de drawback para todas las exportaciones agroindustriales como incentivo. • Además, se busca negociaciones por producto y por mercado para mejorar las condiciones actuales en: <ul style="list-style-type: none"> • Cacao: México, Japón, Brasil Y UE. • Café: Rusia, Corea Del Sur Y UE. • Atún: EEUU. • Conservas de frutas y hortalizas: UE, EEUU y Japón.
<p><i>Campaña Primero Ecuador.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el consumo de la producción agroindustrial nacional. • De carácter educativo e informativo para mejorar los hábitos de consumo y fortalecer la imagen de la producción nacional de calidad. • El aporte estatal es la dotación de espacios en medios de comunicación públicos para fortalecer a toda la industria nacional. • Proyecto en coordinación del MIPRO, SECOM y medios de comunicación públicos.
<p><i>Garantizar certificaciones internacionales implementando trazabilidad</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alinear los requerimientos nacionales con las exigencias internacionales relacionadas, para acceso a mercados exigentes • Desarrollar la institucionalidad, el marco legal y los procesos operativos para poder implementar el sistema de manera exitosa. • Proyecto desarrollado por el MIPRO, Agrocalidad, MAGAP, ARCSA, INEN, Academia y sector privado

Fuente: Ministerio de Industrias y Productividad.
Elaborado por: Los autores.

2.3.3 Determinación y análisis de los principales productos del sector.

Industria.	Número de empresas.	% de ventas por tipo de empresa.	Empleos.	Problemáticas del producto.
<i>Lácteos.</i>	Artesanos: 100. Microempresa: 15. Pequeña: 6. Mediana: 3. Grande: 2.	Microempresa: 0% Pequeña: 4% Mediana: 14% Grande: 82% (Porcentaje en relación al total de ventas de la industria en la Zona 6)	427 personas se dedicaban en la zona a esta actividad en el 2014.	Leche cruda de mala calidad. Sector sin exportaciones. Contrabando de derivados. Falta de innovación e investigación. Falta de oportunidades de inversión. Falta de productores de insumos calificados. Políticas de estado que encarecen los costos de producción. Capacitaciones al sector.
<i>Cárnicos.</i>	Artesanos: 1. Microempresa: 0. Pequeña: 4. Mediana: 2. Grande: 2.	Microempresa: 0% Pequeña: 2% Mediana: 9% Grande: 89% (Porcentaje en relación al total de ventas de la industria en la Zona 6)	1079 personas se dedicaban en la zona a esta actividad para 2014.	Materias primas de importación. Cupos para importación de grasa y cuero de cerdo por falta de producto nacional. Impuestos que encarecen el producto. Competencia de productos de baja calidad. Malos sistemas de faenado público.

Fuente: Ministerio de Industrias y Productividad.
Elaborado por: Los autores.

Capítulo 3: La realidad del sector de alimentos y bebidas de la Cuenca Urbana.

3.1 Introducción.

El presente capítulo se enfoca en presentar el estudio de campo realizado, con el objetivo de estudiar los procesos críticos de las empresas y encontrar las realidades por las que están pasando. En éste se explica la metodología utilizada, tanto para la selección de la población, como para la estructuración de la auditoría de exportación, así como las cualidades y las ponderaciones otorgadas para culminar con el establecimiento de medidores.

3.1.1 Procedimiento para la selección de empresas

El desarrollo de la investigación se divide en dos etapas; el primer período parte con la búsqueda de apoyo institucional para lograr obtener información sobre las empresas pertenecientes al sector de alimentos y bebidas procesadas del cantón Cuenca; la segunda etapa, está relacionada con la selección de las empresas para la investigación y el acercamiento para la realización de las entrevistas.

De esta manera, en la primera etapa, se recurrió al apoyo de las instituciones como el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (CAPIA) y la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico de Cuenca (EDEC). Se mantuvieron varias reuniones con cada uno de los entes, en los que se explicó el motivo de la investigación y los objetivos que se desean alcanzar a través del proyecto. Estas instituciones supieron demostrar su apoyo e interés, mediante la facilitación de distintas bases de datos sobre las empresas pertenecientes al sector de estudio, así como también mantuvieron una participación activa en el proceso del acercamiento a las empresas. Por lo tanto, en la segunda etapa, en base a la información proporcionada por los diferentes entes; al unir las diferentes bases de datos se obtuvo un total de 46 empresas pertenecientes al sector de alimentos y bebidas procesadas de la ciudad de Cuenca; sin embargo, de ese grupo, únicamente 29 cumplían con el criterio de PYME de acuerdo a lo establecido por la CAN.

El Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), a través del Ing. Román Carabajo, nos proporcionó una base de datos que incluía a micro, pequeñas y medianas empresas pertenecientes a la zona 6 (Azuay, Cañar y Morona Santiago). Siendo las microempresas descartadas del estudio, la información fue filtrada en primer lugar de acuerdo con las que cumplen el principio para ser PYME, luego por localización (Azuay, Cuenca) y finalmente por la actividad realizada, descartando todas aquellas

que no pertenecen a la industria alimenticia y de bebidas, de esta forma se obtuvo un total de 19 empresas. La Cámara de la Pequeña Industria del Azuay, en representación de la Eco. Tania Suquinagua, nos facilitó una base de datos de las empresas asociadas con mayor apertura, la cual contenía un total de 10 empresas, de las cuales se tomaron en cuenta 8, debido a que dos empresas tenían la calificación de microempresa. La Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico de Cuenca (EDEC), a través de su director administrativo, Edgar Orellana, nos facilitó una base de datos con un total de 15 empresas, de las cuales únicamente 2 eran PYMES.

Uno de los mayores retos en esta etapa de la investigación fue lograr la construcción de una base de datos unificada, que pueda contener a todas las empresas proporcionadas por las tres distintas fuentes. Debido a que cada institución, realiza un tratamiento distinto a sus datos, la información presentada por el MIPRO, difería de aquella presentada por la CAPIA y la EDEC. Para saber que una empresa se encuentra dentro del grupo, se necesita conocer el número de empleados, ventas o activos. La base de datos del Ministerio de Industrias y Productividad, contenía dos listas de empresas, la primera lista incluía la calificación de micro, pequeña y mediana empresa, sin embargo, la segunda lista no proporcionada por la CAPIA, no proporcionaba este tipo de información, así como tampoco la lista de las empresas brindadas por la EDEC. Para resolver este problema, se recurrió al sitio web del SRI; mediante el cual se ingresa ya sea el nombre comercial, RUC o razón social de la empresa y éste brinda la clasificación a la que pertenece la empresa buscada; de esta forma se pudo obtener la lista definitiva para la investigación cuali-cuantitativa. A partir de esta base de datos construida, la información se ordenó de la empresa más grande a la más pequeña; en función del impuesto a la renta causado obtenido por un promedio de los 3 últimos años. A continuación, la siguiente tabla muestra las 10 empresas más significativas del grupo:

Tabla 9

Pymes más representativas del sector de acuerdo al pago del Impuesto a la renta causado.

Empresa	Actividad	2014	2015	2016	Promedio
Licores San Miguel.	Bebidas alcohólicas.	46.338,38	81.177,20	68.175,98	65.230,52

Chontalac.	Lácteos.	58.248,99	58.248,99	58.248,99	58.248,99
CIAL.	Condimentos.	16.526,86	41.141,51	36.103,79	31.257,39
Helados La Tienda.	Helados.	20.657,98	25.425,26	37.423,89	27.835,71
Fideos Paraíso.	Pasta.	18.961,04	37.466,52	14.382,39	23.603,32
Erboindustrias.	Cereales.	17.480,64	15.701,55	24.567,53	19.249,91
Pastificio Nilo.	Pasta.	11.972,91	15.777,61	5.302,25	11.017,59
Fruveca.	Condimentos.	3.063,79	6.240,71	16.578,76	8.627,75
Buenaño Caicedo.	Pasta.	0	0	24.328,99	8.109,66
El Horno.	Pan y tortas.	17.737,59	3.835,64	754,81	7.442,68

Fuente: SRI.

Elaborado por los autores.

Por otro lado, en lo concerniente al acercamiento de las empresas, el Ministerio de Industrias y Productividad realizó oficios dirigidos a las 29 empresas haciendo extensiva la invitación a participar en el proyecto de investigación; la CAPIA, por su parte, proporcionó la misma ayuda con aquellas empresas asociadas a la cámara, además de brindarnos sus instalaciones para realizar el seguimiento a las empresas. Uno de los mayores retos presentados en esta etapa fue la localización de las empresas, que en su mayoría no contaban con información o indicaciones claras sobre su ubicación a pesar de encontrarse en el sector urbano de Cuenca, además la falta de apertura de muchas de las empresas fue un gran obstáculo y retrasó el proceso investigativo.

En el proceso de las entrevistas la empresa licores San Miguel no aceptó formar parte de la investigación. De la misma manera, Alimentos Chontalac, en representación de su gerente, no aceptó colaborar en el proyecto. La empresa Erboindustrias también se negó a participar, a pesar de la petición incluso de la CAPIA. La empresa Lácteos Iko,

debido a que su gerente se ausenta de forma constante de la ciudad, no se pudo agendar una cita para la entrevista durante el periodo establecido. El gerente de Lácteos Milka, no respondió al oficio, a pesar de que se hizo el seguimiento durante varias semanas, tanto mediante llamadas telefónicas como a través de visitas a la empresa.

El gerente propietario de Mosmed, dijo no estar interesado en participar en el proyecto y se negó a brindar la entrevista. Asimismo, la gerente propietaria de Dulcería Royal, Ana Arévalo, al no poder encontrar su local para la entrega del oficio, se le contactó vía telefónica pero se negó a brindar información más detallada del lugar y a formar parte del proyecto, de la misma manera, las empresas Indupan y Panadería de las 3B. Además, en el proceso investigativo, se pudo encontrar que la empresa Embutidos San Jorge, forma parte de Azende, cuya sede se encuentra en Cuenca, pero la planta productiva de ésta se ubica en Paute, junto con las oficinas donde trabaja el gerente y jefe de producción, razón por la cual fue descartada de la investigación, de la misma forma, sucedió con la empresa Disventas, la cual actualmente ya no existe, al ser absorbida por la Europea. Finalmente, se obtuvo un total de 18 entrevistas de las diferentes empresas como base para el análisis y el diagnóstico del sector, a continuación se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 10

Grupo de empresas entrevistadas.

RUC	NOMBRE	PRODUCTO
1891715621001	Buenaño Caicedo S.A.	Pasta.
0102091741001	CIAL.	Condimentos y especias.
0190399559001	Helados La Tienda.	Helados.
1900210053001	Fideos Paraíso.	Pasta.
0190084361001	Pastificio Nilo.	Pasta.
0190057666001	Fruveca.	Conservas y condimentos.
0190170853001	El Horno.	Panadería.
0190169340001	Mopalex.	Pasta.
0101347938001	Frutilados.	Productos de Panadería.
0102600830001	El imperio del pan.	Panadería.

0100131226001	Panadería Royal.	Panadería.
0102972122001	Delmex.	Tortillas y nachos.
0190346927001	Productos Tia Lucca.	Productos de panadería.
0103405940001	Ecuacofit.	Productos de confitería.
0300115862001	Projasa.	Embutidos.
0101673028001	Productos Flamingo.	Frituras.
0101893642001	Golosinas Dikaty.	Chocolates.

Elaborados por: los autores.

Fuente: CAPIA, MIPRO, EDEC.

3.2.2 Construcción de la auditoría de exportación.

La auditoría de exportación está estructurada para el estudio de 4 áreas claves dentro de cada empresa: la administrativa, la de producción, la de ventas y la de finanzas. La razón por la cual el estudio se enfocó en esas áreas es porque la buena estructuración, el descubrimiento de cuellos de botella, el cumplimiento de procesos específicos, la experiencia y desarrollo, que demuestren esas áreas críticas, permitirá reducir el riesgo sistemático inmerso en mercados externos, permitiendo que haya unas buenas bases para una internacionalización sostenible en el tiempo. Es importante entender que cada mercado siempre tiene diferencias, esto pasa a nivel nacional y sobretodo internacional. El modelo de auditoría de exportación muestra un ideal que podría hacerle frente a la incertidumbre de cada mercado, debido a que esta incertidumbre no va a poder ser solo enfrentada con la experiencia en el mercado local o nacional, sino la debida estructura empresarial acompañada de una confiable experiencia como fue analizado en el primer capítulo.

Desde el punto de vista expuesto al construir la auditoría de exportación se utilizó la teoría científica, explicada en el primer capítulo, y también fue guiada a través de un modelo prestado por el MIPRO, definiendo esta auditoría con una estructura basada en la ciencia y experiencia.

Después de realizadas las preguntas con lo antes expuesto se construyó un modelo de posibles respuestas para guiar, en las entrevistas a las empresas, las necesidades de información para realizar de manera correcta el estudio. A estas posibles respuestas se les asignó una previa calificación antes de realizar los acercamientos. Cabe recalcar que al aplicar las preguntas no se mencionó a ningún participante cuales eran las calificaciones para que las cualidades de las empresas no se vean influenciadas de

ninguna manera. Las calificaciones asignadas fueron tres: 0 en el caso de que la respuesta no cumpla con el ideal; 3 en el caso de que la respuesta cumpla parcialmente con el ideal; y 5 en el caso de que la respuesta cumpla con el ideal. Al final de la fase de valoración se realiza una sumatoria total, y este resultado se analiza en el cuarto capítulo. Un ejemplo es el siguiente:

¿Qué tipo de empresa es?		
Estado.	Posible respuesta.	Calificación.
Cumple.	Sociedad Accionaria	3
Cumple.	Sociedad Familiar	3
Cumple Parcialmente.	Persona Natural	2
No cumple.	Artesano	1
No cumple.	Informal	1

La valoración ideal para una empresa es de **315** puntos, esto sucede si la empresa cumple con todos los parámetros necesarios y está lista para afrontar mercados externos. Para el análisis si el resultado de la valoración está entre el 75% al 100% de la valoración ideal, se considera a la empresa con un alto potencial de exportación; si el resultado de la valoración está entre el 50%-74% de la valoración ideal, es una empresa con un potencial medio de exportación; si el resultado de la empresa está entre un 25%-49% de la valoración ideal se habla de una empresa con un bajo potencial de exportación, y por último, si el resultado está entre el 1%-24% de la valoración ideal, es una empresa sin potencial de exportación.

Hay tres casos excepcionales en la forma de formular las valoraciones de las respuestas de algunas preguntas. En el primer caso, la excepción consiste en analizar preguntas que van a tener múltiples respuestas válidas y de aplicación relevante al momento de exportar. Un claro ejemplo es la siguiente:

¿Mantiene a la empresa en un proceso de mejora continua de procesos administrativos, financieros, productivos y comerciales?		
Estado.	Posible respuesta.	Calificación.
Depende del uso.	Aplico mejora continua en procesos administrativos.	0,3,5
Depende del uso.	Aplico mejora continua en procesos financieros.	0,3,5
Depende del uso.	Aplico mejora continua en procesos productivos.	0,3,5
Depende del uso.	Aplico mejora continua en procesos comerciales.	0,3,5
	Promedio total.	/5

En este caso particular, la pregunta busca analizar como objetivo final si la empresa está tomando procesos de mejora continua totales, sin embargo, en la realidad debido a lo que viven las PYMES y los costos que conlleva un proceso de mejora continua, la mayoría de las empresas solo ejercen procesos de mejora continua en algunas áreas. Para no sobrevaluar o menospreciar las cualidades de las empresas, la valoración de este tipo de preguntas se basa en realizar un promedio total, de acuerdo al uso; es decir, si una empresa aplica procesos de mejora continua en dos de las cuatro áreas, lo primero que se hace es analizar si lo está cumpliendo de acuerdo a lo ideal en las áreas que si aplica este proceso; por ejemplo, si aplica procesos de mejora continua de manera constante en el área administrativa se le asigna una calificación particular de 5 en ese estándar de medición, y si aplica mejora continua solo cuando es necesario al área de producción se le asigna una valoración de 3, a las otras áreas que no aplica mejora continua se les asigna una valoración de 0. Para sacar la valoración total de la pregunta se hace un promedio de las valoraciones hechas a cada uno de los estándares, en este ejemplo la valoración total sería de 2.

Como se están manejando solo tres mediciones en toda la auditoria (0,3 y 5) y la valoración total que salió en el ejemplo no cumple con lo estructurado se procede a

redondear el resultado del promedio hacia uno de las mediciones establecidas de la siguiente manera:

Situación.	Valoración general.	Rangos a redondear.
Cumple con el ideal.	5	4-5
Cumple parcialmente con el ideal.	3	2-3,9
No cumple con el ideal.	0	0-1,9

Es decir, tomando el ejemplo anterior, la valoración final fue de dos, eso quiere decir que la cualidad cumpliría parcialmente con el ideal, por lo tanto, ese resultado se redondea a tres en el cuadro final, de la misma forma sucedería si la valoración final de esa pregunta hubiese sido 3,6.

En la segunda excepción se establecen preguntas abiertas y un poco más subjetivas que van a depender de la percepción que tenga el gerente de la empresa. Desde este punto de vista, se establecen preguntas que piden responder en el rango de 0, 3 o 5 ciertas cualidades, como en el ejemplo:

En una escala de 0, 3 o 5 ¿En cuánto está dispuesto a comprometer los recursos de la empresa para un proyecto de exportación? (La ponderación depende de la percepción del gerente)

Al realizar esta pregunta los participantes están asignando directamente la valoración final a la pregunta. Y se evalúan de esta forma estas preguntas porque buscan medir los objetivos del gerente. Por ejemplo, en este caso particular si el participante da una valoración de 0, se puede observar que su alta aberración al riesgo llega a ser un limitante o cuello de botella para que la empresa logre exportar. Porque a la final siempre va a depender que se lleve a cabo un proyecto o no de la toma de decisiones del gerente. Por lo tanto, si el participante no está dispuesto a comprometer recursos de la empresa para un proyecto de exportación, va a ser más difícil que encuentre un

camino para lograrlo.

Por último, hay un tipo de preguntas que no son valoradas y que fueron realizadas con el único afán de entender la empresa. Estas preguntas fueron hechas para que se responda de forma totalmente abierta. Un ejemplo de estas preguntas es el siguiente:

¿Cuál es su producto estrella? (Pregunta sin calificación pero ayuda al desarrollo de las siguientes)

Para resumir y efectivizar el entendimiento del capítulo se ha diseñado una tabla simplificada para la valoración, la cual se presentará después, sin embargo, para el entendimiento de dicha tabla es necesario explicar de manera detallada cada una de las preguntas y los por qué de la calificación con las posibles respuestas asignadas a cada una de ellas. Desde este punto de vista, a continuación se explica las preguntas por cada una de las áreas críticas de estudio.

3.2.2.1. Estructura de preguntas y respuestas asignadas al área administrativa.

En el análisis de esta área se intenta determinar aspectos como la estructura empresarial, experiencia, estado de personal, calidad y procesos de mejora, objetivos y aspiraciones, implementación de tecnologías de información y comunicación, entre otros. Al ser estructuradas las preguntas de acuerdo a la ciencia explicada en el primer capítulo, cada una de las posibles respuestas está calificada con el afán de que la cualidad de la empresa se califique de acuerdo a lo que se exige en un entorno internacional. Entonces van a ver empresas a las que les vaya bien con la estructura que se maneja en la actualidad, de acuerdo a la exigencia del mercado local, pero eso siempre cambiará en otros ámbitos de acuerdo al mercado.

Por ejemplo, en algunas empresas los gerentes pueden considerar innecesario estructurar una planificación estratégica con misión, visión y valores por ahora, pero el no contar con una en un ámbito de internacionalización sería crítico para la empresa por el riesgo a desenfocarse, lo que siempre va a producir costos, pérdidas de capital y cuellos de botella. Por lo tanto, en la auditoria de exportación es mejor valorado el hecho de que una empresa este implementando planificación estratégica desde el mercado local, lo cual le da más experiencia y aclara el camino de internacionalización estratégica a futuro.

Por otra parte, otro ejemplo claro es la forma en la que está constituida una empresa. Desde este punto de vista si una empresa está constituida como sociedad anónima o compañía limitada, encontrará formas más seguras, rentables, baratas y fáciles de financiar un proyecto de internacionalización frente a una persona natural que estará limitada a encontrar fuentes de financiamiento solo a través de créditos.

Para dar un ejemplo más sobre la lógica de asignación de calificación, el nivel de instrucción de gerencia es importante en un ámbito de internacionalización. Desde este punto de vista, la técnica es indispensable porque permite enfocar y guiar de manera correcta el proyecto. Un gerente con un nivel de educación de primer o segundo nivel, puede ser muy apto para guiar una empresa en el mercado donde ha vivido y conoce, sin embargo, al pasar a un ámbito de internacionalización, donde la incertidumbre y el riesgo se multiplican o potencian, es muy útil el conocimiento, sobre todo por el nivel de competencia que se va a encontrar en el exterior; por otra parte, los años de experiencia pesan bastante, por lo tanto una cierta cantidad de experiencia en conjunto con un tercer o cuarto nivel de educación van a estar más alineados al proyecto de internacionalización y se califican de forma más altas que otras cualidades.

Hasta el momento solo se han logrado explicar 4 preguntas de las 21 planteadas en esta área crítica, pero lo relevante, antes que explicar cada una de las que faltan, es entender la lógica, para que después cada pregunta se vaya explicando sola. Los enfoques que son mejor calificados en esta parte son la buena estructuración, la especialización, la visión, el uso de tecnologías y la capacitación.

Tabla 11

Modelo de Encuesta: Área Administrativa.

ADMINISTRATIVO.		
1. ¿Qué tipo de empresa es?		
Estado.	Posible respuesta.	Calificación.
Cumple.	Sociedad Anónima.	5
Cumple.	Sociedad Familiar.	5
Cumple Parcialmente.	Persona Natural.	3
No cumple.	Artesanal.	0

No cumple.	Informal.	0
2. ¿Dispone de un plan estratégico dentro del que se establece la Misión, Visión y Valores?		
Estado.	Posible respuesta.	Calificación.
Depende del uso.	Misión.	0,3,5
Depende del uso.	Visión.	0,3,5
Depende del uso.	Valores.	0,3,5
Depende del uso.	Objetivos a corto, mediano y largo plazo.	0,3,5
	Promedio total.	/5
3. ¿En una escala de 0, 3 o 5 ¿En qué grado considera que está cumpliendo con sus objetivos, de acuerdo a sus indicadores de gestión? (La ponderación depende directamente de la escala que establezca el gerente. En caso de falta de indicadores de gestión, la respuesta dependería de la percepción del participante.)		
4. ¿Dentro de su plan estratégico planea exportar?		
Estado.	Posible respuesta.	Calificación.
Cumple.	Si, en 1 año.	5
Cumple Parcialmente.	Sí, en 3 años.	3
Cumple Parcialmente.	Sí, en 5 años.	3
No cumple.	No.	0
5. ¿Su plan estratégico considera las necesidades de los mercados locales así como los de Exportación?		
Estado.	Posible respuesta.	Calificación.
Cumple.	Necesidades locales e internacionales.	5
Cumple parcialmente.	Solo necesidades locales.	3
No cumple.	No contemplo necesidades locales.	0
No cumple.	No hay plan estratégico.	0
6. ¿En qué se diferencia de la competencia?		

Estado.	Posible respuesta.	Calificación.
Cumple.	Diferenciación de la empresa clara y fuerte.	5
Cumple.	Diferenciación de la empresa clara y débil.	5
Cumple Parcialmente.	Diferenciación no muy clara.	3
No cumple.	No hay mucha diferenciación.	0
8. ¿Su empresa tiene Manuales de procedimientos?		
Estado.	Posible respuesta.	Calificación.
Cumple.	Si, en todas mis áreas críticas.	5
Cumple Parcialmente.	Si, en ciertas áreas.	3
Cumple Parcialmente.	Si, en ciertos procesos.	3
No cumple.	No.	0
9. ¿Su empresa tiene descripciones de trabajo? (manual de funciones)		
Estado.	Posible respuesta.	Calificación
Cumple.	Sí, para todo el personal con tareas enfocadas, concretas y relevantes.	5
Cumple Parcialmente.	Sí, para la mayoría del personal con tareas enfocadas, concretas y relevantes.	3
Cumple Parcialmente.	Sí, para pocas personas del personal pero con tareas enfocadas, concretas y relevantes.	3
Cumple Parcialmente.	Sí, pero no son eficientes.	3
No cumple.	No tengo descripciones de trabajo.	0
10. ¿Cuál es su nivel de instrucción?		
Estado.	Posible respuesta.	Calificación.
Cumple.	Postgrado.	5
Cumple Parcialmente.	Pregrado.	3
Cumple Parcialmente.	Bachillerato.	3
No cumple.	Primaria.	0

11. ¿Cuántos años de experiencia tiene en la industria?		
Estado.	Posible respuesta.	Calificación.
Cumple.	11-20	5
Cumple Parcialmente.	6-10	3
No cumple.	0-5	0
12. ¿Cuál es nivel de instrucción exigido para las jefaturas en las áreas de la empresa? (tomar en cuenta años de experiencia)		
Estado.	Posible respuesta.	Calificación.
Cumple.	Postgrado.	5
Cumple.	Pregrado.	5
No cumple.	Bachillerato.	0
No cumple.	Primaria.	0
13. ¿Dispone usted de una herramienta para el manejo de datos y producción?		
Estado.	Posible respuesta.	Calificación.
Cumple.	Sí.	5
Cumple Parcialmente.	Sí, pero manejo mis datos en herramientas básicas como Excel.	3
No cumple.	No.	0
14. ¿Mantiene a la empresa en un proceso de mejora continua de procesos administrativos, financieros, productivos y comerciales?		
Estado.	Posible respuesta.	Calificación.
Depende del uso.	Aplico mejora continua en procesos administrativos.	0,3,5
Depende del uso.	Aplico mejora continua en procesos financieros.	0,3,5
Depende del uso.	Aplico mejora continua en procesos productivos.	0,3,5
Depende del uso.	Aplico mejora continua en procesos comerciales.	0,3,5
	Promedio total.	/5
15. ¿Posee usted personal capacitado en comercio exterior?		

Estado.	Posible respuesta.	Calificación.
Cumple.	Sí, profesionales especializados en la rama.	5
Cumple parcialmente.	Si, profesionales en áreas afines.	3
Cumple parcialmente.	Si, personas con experiencia pero son estudios de especialización en la rama.	3
No cumple.	No.	0
16. ¿El personal capacitado en comercio exterior maneja inglés?		
Estado.	Posible respuesta.	Calificación.
Cumple.	Sí.	5
No cumple.	No.	0
17. ¿Posee información (culturales, geográficos, político, legal, comercial) sobre los países potenciales para su producto?		
Estado.	Posible respuesta.	Calificación.
Cumple.	Si, poseo un estudio de mercado especializado.	5
Cumple parcialmente.	Sí, tengo información o conocimiento general.	3
No cumple.	No.	0
18. ¿Cómo es su proceso de compra?		
Estado.	Posible respuesta.	Calificación
Cumple.	Utiliza punto de reorden.	5
Cumple.	Utiliza proyección de producción.	5
Cumple.	Utiliza estimaciones de demanda.	5
Cumple.	Otro.	0,3,5
Cumple parcialmente.	Basa sus compras en criterios básicos (precio, calidad)	3
No cumple.	No utilizo.	0
19. ¿Pertenece usted a un gremio o asociación?		
Estado.	Posible respuesta.	Calificación.

Cumple.	Sí.	5
No cumple.	No.	0
20. ¿En la cámara, gremio o asociación que usted participa se fomentan las exportaciones?		
Estado.	Posible respuesta.	Calificación.
Cumple.	Sí, con constancia.	5
Cumple.	Sí, pero con poca frecuencia.	3
No Cumple.	No usualmente.	0
No cumple.	No participo a ninguna clase asociación.	0
21. ¿Cuál es el mecanismo usado para la identificación de mercados potenciales para la exportación?		
Estado.	Posible respuesta.	Calificación.
Cumple.	Mi equipo de marketing.	5
Cumple parcialmente.	El gerente identifica el mercado.	3
Cumple.	Una empresa externa especializada.	5
No cumple.	No se hace un estudio estratégico, se lo selecciona por otras oportunidades indefinidas.	0
No cumple.	No se ha identificado ningún mercado.	0

3.2.2.2 Estructura de preguntas y respuestas asignadas al área de producción.

En esta área crítica se intenta determinar la disponibilidad y el uso de los recursos, así como entender de manera general el proceso productivo de la empresa, por otra parte, la estructura productiva, así como su capacidad para crecer, entre otros. La calificación igualmente fue identificada a través de lo que la ciencia determina más apto en el ámbito competitivo.

Un claro ejemplo es la calificación asignada a proveedores nacionales en comparación a internacionales. Desde un punto de vista de internacionalización es importante disponer de proveedores de materia prima y servicios que estén muy cerca de las empresas como menciona Porter en su diamante competitivo.

Tomando en cuenta el punto expuesto, es mejor disponer de una mayor cantidad de proveedores locales porque se disminuye el riesgo de falta de aprovisionamiento de

materia prima, la subida de costos con la subida de aranceles, un mayor poder de negociación por el tipo de mercado que maneja el país y la rapidez en los tiempos de entrega. Por otro lado, el tener evaluados diferentes tipos de proveedores simplifica el proceso en épocas de crisis de aprovisionamiento y permite mantener la calidad de los productos producidos al poder tomar decisiones correctas.

En el tema de infraestructura y estructura de procesos es importante entender la necesidad de que las empresas tengan la oportunidad de crecer y mejorar en ambos ámbitos. La internacionalización traerá un aumento en la demanda por lo tanto la oferta necesita tener la capacidad de aumentar, es decir, que exista por un lado una capacidad productiva y un espacio de almacenamiento correcto, y por otro, experiencia en manejo de inventarios y controles de desperdicio y reutilización. Por último, el disponer desde el mercado local de certificaciones que avalen una cualidad productiva permite a la empresa a irse igualando en temas competitivos y estructurales a los de la competencia internacional.

En fin, la lógica de calificación de esta área asigna un mejor puntaje a una buena estructura productiva, eficiencia en el uso de recursos y un aprovisionamiento y manejo de inventarios correcto.

Tabla 12

Modelo Encuesta: Área Producción.

PRODUCCIÓN.		
1. ¿Cuál es su producto estrella? (Pregunta sin calificación pero ayuda al desarrollo de las siguientes)		
2. ¿Cómo es su proceso productivo? (Pregunta sin calificación pero ayuda al desarrollo de las siguientes)		
3. ¿En una escala de 0, 3 o 5 cree que el diseño actual de su producto sería bien acogido en mercados externos? (La ponderación depende de la percepción del gerente.)		
4. ¿Usa patentes y diseños industriales para proteger a sus productos, prototipos y diseños?		
Estado.	Posibles respuestas.	Calificación.
Cumple.	Sí.	5
No cumple.	No.	0

5. ¿Sus empresas proveedoras de materia prima son nacionales o extranjeras?		
Estado.	Posibles respuestas.	Calificación.
Cumple.	Nacionales.	5
Cumple parcialmente.	Nacionales y extranjeras.	3
Cumple parcialmente.	Extranjeras.	0
6. ¿Lleva un registro de calificación de los proveedores para los diferentes insumos y servicios requeridos por la Empresa?		
Estado.	Posibles Respuestas.	Calificación.
Cumple.	Si, llevo un manual especializado.	5
Cumple parcialmente.	Sí, tengo identificados pero no escritos ni estudiados.	3
No cumple.	No.	0
7. ¿La infraestructura de su empresa tiene espacio para un crecimiento de maquinarias o inventarios?		
Estado.	Posibles respuestas.	Calificación.
Cumple.	Sí.	5
No cumple.	No.	0
8. ¿Cuál es su volumen de producción actual? (Pregunta sin calificación pero ayuda al desarrollo de las siguientes)		
9. ¿Puede aumentar su volumen de producción?		
Estado.	Posibles Respuestas.	Calificación.
Cumple.	Sí.	5
No cumple.	No.	0
10. En el caso de que su respuesta haya sido positiva ¿En qué porcentaje o volumen puede elevar su capacidad productiva?		
11. ¿Cuenta con flujo gramas de producción establecidos?		

Estado.	Posibles Respuestas.	Calificación.
Cumple.	Si y son eficientes.	5
Cumple parcialmente.	Sí, pero no son muy eficientes.	3
No cumple.	No tengo.	0
12. ¿Cuál es su procedimiento de registro de inventario de materia prima, insumos y productos terminados?		
Estado.	Posibles Respuestas.	Calificación.
Cumple.	Si tengo.	5
No cumple.	No tengo.	0
13. ¿Tiene conocimientos de procesos de embalaje para mercados externos?		
Estado.	Posibles Respuestas.	Calificación.
Cumple.	Sí.	5
No cumple.	No.	0
14. ¿Los procesos de producción causan algún impacto negativo al entorno aledaño?		
Estado...	Posibles Respuestas.	Calificación.
Cumple.	No.	5
No cumple.	Sí.	0
15. ¿Cumple los requerimientos de manejo ambiental para su industria?		
Estado.	Posibles Respuestas.	Calificación.
Cumple.	Sí.	5
No cumple.	No.	0
16. ¿Cuenta con un Sistema de Producción Limpia avalado por algún Organismo Nacional o Internacional?		
Estado.	Posibles Respuestas.	Calificación.
Cumple	Sí.	5
No cumple	No.	0
17. ¿La empresa tiene programas para reutilizar y reducir los desperdicios?		

Estado.	Posibles Respuestas.	Calificación.
Cumple.	Sí.	5
No cumple.	No.	0
18. ¿Su empresa tiene alguna certificación?		
Estado.	Posibles Respuestas.	Calificación.
Depende del uso.	Calidad (ISO 9001).	0,3,5
Depende del uso.	Ambiental (ISO 14000, producción limpia).	0,3,5
Depende del uso.	Buen trato a trabajadores (ISO 18000, FAIR TRADE).	0,3,5
Depende del uso.	Sanidad (FDA, GLOBAL GAP).	0,3,5
Depende del uso.	Procesos (BPMs).	0,3,5
Depende del uso.	Otros (BASC).	0,3,5
	Promedio total.	/5

3.2.2.3 Estructura de preguntas y respuestas asignadas al área financiera.

El análisis de esta área crítica busca determinar la capacidad de planificación, aberración al riesgo, seguimiento de estados financieros, capacidad de financiamiento y de otorgar crédito, entre otros. Desde el punto de vista de calificación, igualmente se tomó en cuenta los conceptos académicos del primer capítulo. En un proyecto de internacionalización siempre va ser necesaria la capacidad de arriesgarse, para lo cual el saber planificar un presupuesto y el dar un constante seguimiento a los estados financieros, costos y flujos de caja, es el primer paso y la base de buenas decisiones en otros mercados.

Es necesario saber con qué se cuenta para poder determinar si una empresa está en la capacidad de endeudarse y de otorgar un cierto número de días a los créditos que podrían necesitar los clientes internacionales. Por otra parte, el miedo que pueda sentir un administrador de involucrar los recursos de la empresa a un proyecto de internacionalización es determinante en el tema, así como la apertura a qué tipo de financiamiento está dispuesto a adquirir. En fin, la lógica de calificación de esta área da preferencia a la capacidad de financiar proyectos de internacionalización mediante herramientas más baratas y seguras como acciones, y también a la capacidad de adquirir créditos. También al conocimiento de con que se dispone dentro de la

empresa, del saber planificar y distribuir los recursos de manera eficaz y eficiente. A la capacidad del flujo de caja para financiar créditos a nuevos clientes.

Tabla 13

Modelo Encuesta: Área Financiera.

FINANCIERO.		
1. ¿Planifica su presupuesto y cómo lo hace?		
Estado.	Posibles respuestas.	Calificación.
Cumple.	Sí, lo planifico mensualmente y anualmente.	5
Cumple parcialmente.	Sí, lo planifico anualmente.	3
No cumple.	No lo planifico.	0
2. ¿Cada qué tiempo solicita informes de flujo de caja?		
Estado.	Posibles respuestas.	Calificación.
Cumple.	Cada mes.	5
Cumple parcialmente.	3 meses.	3
Cumple parcialmente.	6 meses.	3
No cumple.	Cada año.	0
No cumple.	Nunca.	0
3. ¿Cada cuánto solicita informes financieros?		
Estado.	Posibles respuestas.	Calificación.
Cumple.	Cada mes.	5
Cumple parcialmente.	3 meses.	3
Cumple parcialmente.	6 meses.	3
No cumple.	Cada año.	0
No cumple.	Nunca.	0
Estado.	Posibles respuestas.	Calificación.
Cumple.	Si, con constancia.	5
Cumple parcialmente.	Si, a veces.	3

No cumple.	No.	0
5. ¿Cuáles son sus fuentes de financiamiento?		
Estado.	Posibles respuestas.	Calificación.
Cumple.	Acciones.	5
Cumple.	Inversiones.	3
Cumple parcialmente.	Créditos comerciales, prendarios o hipotecarios.	3
No cumple.	Créditos informales.	0
6. En una escala de 0, 3 o 5 ¿En cuánto está dispuesto a comprometer los recursos de la empresa para un proyecto de exportación? (La ponderación depende de la percepción del gerente.)		
7. ¿Qué tipo de mecanismo utilizaría usted para financiar un proyecto de exportación?		
Estado.	Posibles respuestas.	Calificación.
Cumple.	Carta de crédito.	5
Cumple.	Acciones.	5
Cumple parcialmente.	Retorno de Inversiones.	3
No cumple.	Créditos comerciales.	3
Cumple parcialmente.	Créditos informales.	0
8. ¿Cuál es el tiempo máximo que podría ofrecer crédito a sus clientes extranjeros sin verse afectado de alguna forma?		
Estado.	Posibles respuestas.	Calificación.
Cumple.	3-6 meses.	5
Cumple parcialmente.	1 mes.	3
No cumple.	3 semanas o menos.	0
9. ¿Por cuánto tiempo estaría dispuesto a endeudarse para financiar una operación de exportación?		
Estado.	Posibles respuestas.	Calificación.

Cumple.	6 meses o más.	5
Cumple parcialmente.	3 meses.	3
No cumple.	No estaría dispuesto.	0

10. ¿Proyecta un presupuesto para la mejora en la producción tanto para producto como proceso?

Estado.	Posibles respuestas.	Calificación.
Cumple.	Sí.	5
No cumple.	No.	0

11. ¿Proyecta un presupuesto para la mejora en la producción tanto para producto como proceso?

Estado.	Posibles respuestas.	Calificación.
Cumple.	Si, y se cumplen los techos establecidos.	5
Cumple parcialmente.	Sí, pero en ocasiones se han sobrepasado los techos establecidos.	3
No cumple.	No dispongo de un presupuesto para este campo.	0

12. ¿Dispone de un Presupuesto definido para las Actividades de Marketing y Ventas?

Estado.	Posibles respuestas.	Calificación.
Cumple.	Si, y se cumplen los techos establecidos.	5
Cumple parcialmente.	Sí, pero en ocasiones se han sobrepasado los techos establecidos.	3
No cumple.	No dispongo de un presupuesto para este campo.	0

13. ¿Dispone de un Presupuesto definido para las Actividades de Marketing y Ventas?

Estado.	Posibles respuestas.	Calificación.
Cumple.	Sí, una persona especializada con fuerza de ventas.	5
No cumple.	No, pero si fuerza de ventas.	0

3.2.2.4 Estructura de preguntas y respuestas asignadas al área de ventas.

El análisis en el área de ventas está encaminado a medir la estructura del área, la imagen corporativa de la empresa y la fuerza de la marca, el diseño de producto y empaquetado, así como la capacidad logística actual y su confianza en medios internacionales respecto al tipo de producto que maneja la empresa. La calificación de las respuestas se realizó en referencia a lo que sugiere la teoría en el primer capítulo.

En este punto va a tener mayor relevancia las cualidades que vayan encaminadas a aumentar el número de ventas de manera sostenible manteniendo una marca registrada, con un diseño del producto potente, con análisis de mercados en los que se podría entrar y una visión de cómo se quiere proyectar la empresa en esos mercados. Por otra parte, también es importante la experiencia de la empresa al hacer publicidad, el saber identificar los puntos fuertes de sus productos y comunicarlos de forma correcta. Por último, la logística utilizada es un punto relevante, pero sobre todo la capacidad de la empresa de confiar en terceros para transportar la mercadería y el conocimiento de cómo se maneja la logística a nivel internacional.

En fin, la lógica de calificación de esta área da preferencia a una buena estructura, a una buena proyección a futuro, al conocimiento del mercado y del producto y a la experiencia de la empresa en cuanto a competir con productos similares.

Tabla 14

Modelo Encuesta: Área Ventas.

VENTAS.		
1. ¿Posee un plan de exportación?		
Estado.	Posibles respuestas.	Calificación.
Cumple.	Sí	5
No cumple.	No	0
¿Cómo considera usted que en el mercado es percibido su producto, en cuanto a valor agregado? (En una escala de 0, 3 o 5) ¿Por qué?		
2. ¿Tiene registrada su marca en el IEPI?		
Estado.	Posibles respuestas.	Calificación.
Cumple.	Sí.	5
No cumple.	No.	0

3. ¿Cuenta su marca con un Slogan?		
Estado.	Posibles respuestas.	Calificación.
Cumple.	Sí.	5
No cumple.	No.	0
4. ¿Tiene una persona enfocada en el área de marketing y ventas?		
Estado.	Posibles respuestas.	Calificación.
Cumple.	Sí.	5
No Cumple.	No.	0
5. ¿Tiene una persona interna o externa enfocada en el diseño de sus productos y marca?		
Estado.	Posibles respuestas.	Calificación.
Cumple.	Sí.	5
No cumple.	No.	0
6. ¿Dispone información sobre la demanda que podría tener el producto en los mercados meta?		
Estado.	Posibles respuestas.	Calificación.
Cumple.	Sí.	5
No cumple.	No.	0
7. ¿Por cuál medio logístico llega su producto al cliente?		
Estado.	Posibles respuestas.	Calificación.
Cumple.	Propio	5
No Cumple.	Contratados	3
8. ¿Confiaría su producto a una empresa de servicios logísticos internacionales? (Navieras, aviones, camiones)		
Estado.	Posibles respuestas.	Ponderación.
Cumple.	Sí.	5
No Cumple.	No.	0

9. ¿Posee información sobre los canales de distribución en sus países meta?		
Estado.	Posibles respuestas.	Ponderación.
Cumple.	Sí.	5
No cumple.	No.	0
10. ¿Tiene material publicitario acerca de su producto estrella?		
Estado.	Posibles respuestas.	Ponderación.
Cumple.	Sí.	5
No cumple.	No.	0
11. ¿Qué medios utiliza para publicitar sus productos?		
Estado.	Posibles respuestas.	Ponderación.
Depende del uso.	Redes Sociales/ internet.	0,3,5
Depende del uso.	Televisión Nacional.	0,3,5
Depende del uso.	Televisión Internacional.	0,3,5
Depende del uso.	Radios locales.	0,3,5
Depende del uso.	Radios en línea.	0,3,5
Depende del uso.	Periódicos/revistas.	0,3,5
Depende del uso.	Ferias.	0,3,5
	Promedio total.	/5
12. ¿Cuál es la imagen de la empresa prospectada a los clientes por la publicidad?		
Estado.	Posibles respuestas.	Ponderación.
Cumple.	Eficiente en su gestión.	5
Cumple.	Precios Competitivos.	5
Cumple.	Productos Innovadores.	5
Cumple.	Socialmente responsable.	5
Cumple.	Ambientalmente responsable.	5
Cumple/cumple	Otro.	0,3, 5

parcialmente.		
No cumple	Ninguno.	0
13. ¿Tiene políticas claras para la aplicación de garantías y devoluciones del producto?		
Estado.	Posibles respuestas.	Ponderación.
Cumple.	Sí.	5
No cumple.	No.	0
14. ¿Dispone de página web o presencia en redes sociales?		
Estado.	Posibles respuestas.	Ponderación.
Cumple.	Sí.	5
No cumple.	No.	0
15. ¿Conoce los posibles precios de su producto en mercados externos?		
Estado.	Posibles respuestas.	Ponderación.
Cumple.	Sí, conozco el precio en mis mercados de interés.	5
Cumple parcialmente.	Sí, conozco de algunos y tengo una idea.	3
No cumple.	No conozco.	0
16. ¿Maneja con claridad la negociación de INCOTERMS 2010?		
Estado.	Posibles respuestas.	Ponderación.
Cumple.	Sí.	5
No cumple.	No.	0

3.3 Aplicación de la entrevista.

3.3.1 Empresa Flamingo.

3.3.1.1 Perfil

--

	<p>NOMBRE DE LA EMPRESA: PRODUCTOS FLAMINGO</p> <p>TIPO DE EMPRESA: Persona Natural</p> <p>CATEGORÍA: Pequeña.</p> <p>RUC: 0101673028001.</p> <p>FECHA DE LA ENTREVISTA: 23/10/2017.</p> <p>ACTIVIDAD COMERCIAL: Elaboración de frituras comestibles.</p> <p>PRODUCTO ESTRELLA: Plátanos de dulce.</p>
<p>DIRECCIÓN:</p>	<p>Calle del Duco y Camino del tejlar.</p>
<p>LOCALIZACIÓN:</p>	<p>-2.886594, -79.034263</p>
<p>PERSONA DE CONTACTO:</p>	<p>Pablo Enrique Barrera Bustos.</p>
<p>TELÉFONOS Y REFERENCIAS</p>	<p>072836628/ 0999506929</p>
<p>CORREO ELECTRÓNICO:</p>	<p>proflamingo@hotmail.com</p>

3.3.1.2 Aspectos Administrativos.

Productos Flamingo es una empresa familiar, a nombre de persona natural que tiene más de cuarenta años en el mercado local. Recientemente, la empresa pasó de considerarse microempresa a ser una pequeña empresa. La empresa si posee un plan estratégico en el que se establece misión y visión. De acuerdo con la perspectiva del gerente, los objetivos se están cumpliendo en un 3 (en base a una escala de 0, 3 y 5). Dentro de este plan, no se considera la exportación debido a que la empresa actualmente está buscando cubrir, en primer lugar, el mercado local y nacional a través de las cadenas: Tía, Grupo Ortiz y Supermaxi. De esta manera, el producto considera únicamente las necesidades locales y no internacionales.

De acuerdo con el gerente de la empresa, el aspecto que les diferencia de la competencia es la marca, la cual se encuentra establecida durante mucho tiempo en el mercado y por otro lado, el producto que se ofrece es natural pues no contiene

perseverantes, químicos o saborizantes.

El organigrama está conformado por el gerente propietario, el gerente de ventas, el departamento de producción y el departamento de contabilidad. La empresa no cuenta con un manual de procedimientos, pero sí con un manual de funciones que se aplica de forma eficiente.

El nivel de instrucción del gerente propietario es de tercer nivel (superior) y tiene 38 años de experiencia en la industria. En las jefaturas de la empresa no se exige un nivel determinado de instrucción, pero sí se toma en cuenta la experiencia.

Para el manejo de datos, el área de contabilidad utiliza Excel y para la parte productiva se llevan registros físicos mediante el uso de fichas técnicas. El proceso de compra se realiza simplemente a través de una llamada semanal a los proveedores, los cuales se han mantenido desde los inicios de la empresa. La empresa no se encuentra asociada a una cámara o gremio. Los procesos de mejora continua se han enfocado al área productiva con el cambio de maquinaria, renovación y mantenimiento. La empresa no posee personal capacitado en comercio exterior o personal que maneje inglés. No existe información sobre los mercados o países potenciales para el producto, tampoco se tiene un mecanismo para la identificación de mercados externos.

3.3.1.3 Aspectos productivos.

El producto estrella de la compañía es el plátano de dulce. La vida útil del producto es de dos meses, se indica que con un empaquetado metalizado se podría aumentar a tres meses. El proceso productivo empieza con un control de la materia prima, luego el plátano es pelado y se utiliza una máquina rebanadora para cortarlo. En el siguiente paso, el plátano es freído y finalmente se enfría para pasar a ser enfundado manualmente. Según la percepción del gerente el diseño actual del producto no sería bien acogido por el mercado externo debido a que necesitaría un empaquetado metalizado, calificándolo con 0, (en una escala del 0, 3 y 5), sin embargo, ya se han aplicado mejoras al diseño que han sido bien acogidas por el mercado local.

La marca se encuentra patentada, y no se utilizan diseños industriales para proteger el producto. Todas las empresas proveedoras de materia prima son nacionales; los requerimientos que la empresa exige a sus proveedores, especialmente para aquellos cuyos productos se encuentran envasados, es que se cumpla con los requerimientos de la FDA, generalmente son los mismos proveedores con los que se cuenta desde hace algún tiempo.

La infraestructura de la empresa en este momento, cuenta únicamente con el espacio físico para poder producir a nivel local, no internacionalmente. El volumen de producción actual se aproxima a una tonelada diaria y se podría aumentar la producción a un 50%. La empresa no cuenta con flujogramas de producción establecidos. Para el registro de materia prima, inventarios y productos terminados se utiliza un control físico. La empresa no posee información o conocimiento sobre los procesos de embalaje para mercados externos.

Los procesos productivos de la empresa no causan impacto al entorno aledaño y se cumplen con los requerimientos de manejo ambiental. No se cuenta con un sistema de producción limpia, avalado por ningún organismo. Tampoco existe un programa para reducir o reutilizar los desperdicios, los cuales únicamente son desechados. La compañía no cuenta con ningún tipo de certificación.

3.3.1.4 Aspectos financieros.

La empresa planifica el presupuesto de forma anual y realiza controles mensuales para observar el cumplimiento en ventas, gastos, maquinaria y repuestos. El gerente solicita los informes de flujo de caja semanalmente y los estados financieros se revisan cada año. Los costos en producción y punto de equilibrio se evalúan de forma mensual debido a que los costos no son lineales sino cíclicos, especialmente en lo relacionado con el plátano. Las fuentes de financiamiento de la empresa son los bancos; el gerente afirma que generalmente en Produbanco se entregan créditos blandos a las PYMES que entregan sus productos a la cadena de Supermaxi, debido a que éstos son accionistas de la institución financiera. Al momento la empresa no estaría dispuesta a comprometer sus recursos, 0 (en una escala de 0, 3 y 5) debido a la alta inversión que requiere un proyecto de exportación; sin embargo, no se descarta la posibilidad en el futuro.

El mecanismo que se utilizaría para financiar un proyecto de exportación sería un préstamo a través de la CFN. El gerente explica que es la única institución financiera que brinda dos años de gracia en cuanto al capital, y durante ese tiempo sólo se calculan los intereses del período. Siendo la vida útil del producto corta, el tiempo que se podría ofrecer a los clientes extranjeros sin verse afectados de alguna manera, serían 30 días. Finalmente, la empresa sí proyecta un presupuesto para la mejora continua, el cual se enfoca en la planta productiva. No existe crédito mediante proveedores.

3.3.1.5 Aspectos ventas.

La empresa no posee un plan de exportación. La marca se encuentra registrada en el IEPI y su eslogan es: “*van con todo y a todas partes*”. No se cuenta con personal enfocado al área de marketing y ventas o existe un presupuesto definido para este tipo de actividades, las personas encargadas del diseño del producto son el gerente de ventas y el gerente propietario, no se contrata servicios de terceros. Los servicios logísticos por los que llega el producto al cliente se realizan mediante transporte propio y contratado.

La empresa si cuenta con políticas claras en cuanto a devoluciones y garantías. La empresa no tiene presencia en redes sociales o dispone de página web, tampoco existe material publicitario para el producto estrella. La imagen que se intenta prospectar al cliente es que el producto es de calidad, pues no se utilizan saborizantes o preservantes. No se cuenta con información sobre los canales de distribución para mercados externos o los posibles precios que podría tener el producto fuera del país; así como tampoco sobre la demanda que podría tener el producto en los mercados externos, más que información de terceros pero no un estudio. El gerente sí confiaría su producto a un medio logístico internacional. La empresa no dispone de información o conocimiento sobre los términos INCOTERMS.

3.3.1.6 Valoración.

ADMINISTRATIVO.	Valoración.
1. Tipo de empresa.	3
2. Planificación estratégica empresarial con misión, visión y valores.	0
3. Cumplimiento de objetivos.	3
4. Exportación dentro de la planificación estratégica.	0
5. Consideración de las necesidades del mercado local e internacional.	3
6. Diferenciación de la competencia.	3
7. Eficiencia del organigrama.	3
8. Manuales de procedimiento en funcionamiento.	0
9. Manual de funciones en funcionamiento.	5
10. Nivel de instrucción gerencial.	5
11. Experiencia en la industria de gerencia.	5

12. Nivel de instrucción exigido en las jefaturas.	0
13. Sistema de manejo de datos y producción.	3
14. Aplicación de procesos de mejora continua en todas las áreas.	3
15. Personal capacitado en Comercio Exterior.	0
16. Personal que maneja inglés.	0
17. Información sobre mercados externos potenciales.	0
18. Proceso de compra.	3
19. Asociaciones o gremios.	0
20. Fomento de las exportaciones en el gremio.	0
21. Mecanismos usados para identificar mercados potenciales.	0
TOTAL ÁREA ADMINISTRATIVO.	39/105
PRODUCCIÓN.	
1. Potencial del diseño del producto para internacionalizarse.	0
2. Uso de patentes y diseños industriales.	5
3. Porcentaje de proveedores de materia prima nacionales.	5
4. Uso de registro de calificación a proveedores.	3
5. Capacidad de la infraestructura para aumento de inventarios y maquinaria.	0
6. Capacidad de la empresa para aumentar su volumen productivo.	5
7. Aplicación eficiente de flujogramas de producción.	0
8. Uso de mecanismos para el registro de materia prima, insumos y productos terminados.	5
9. Conocimiento sobre procesos de embalaje para mercados externos.	0
10. Impacto negativo causado al ambiente aledaño.	5
11. Cumplimiento de los requerimientos sobre manejo ambiental.	5
12. Uso de sistemas avalados de Producción Limpia.	0
13. Uso de programas para reutilizar y reducir los desperdicios.	0
14. Certificaciones en propiedad de la empresa.	0
TOTAL PRODUCCIÓN.	33/70

FINANCIERO.	
1. Planificación de presupuesto	3
2. Análisis y revisión de informes de flujo de caja.	5
3. Análisis y revisión de informes financieros.	0
4. Análisis y revisión de costos generados en producción y punto de equilibrio.	5
5. Fuentes de financiamiento de la empresa.	3
6. Disposición a comprometer sus recursos en un proyecto de exportación.	0
7. Tipo de mecanismo a utilizar para financiar un proyecto de exportación.	3
8. Tiempo de crédito ofrecido para los clientes extranjeros en caso de exportación.	3
9. Tiempo máximo por el que la empresa estaría dispuesta a endeudarse para un proyecto de exportación.	0
10. Presupuesto asignado para la mejora en producción tanto producto como en proceso.	5
11. Presupuesto destinado al área de marketing y ventas.	0
TOTAL FINANCIERO.	27/55
VENTAS.	
1. Plan de exportación específico.	0
2. Valor agregado percibido del producto.	3
3. Registro de la marca en el organismo competente.	5
4. Uso de slogan.	5
5. Personal en la empresa enfocado al área de marketing y ventas.	0
6. Personal enfocado en diseño del producto y marca.	0
7. Información sobre la demanda del producto en mercados externos.	0
8. Capacidad de la logística de la empresa.	5
9. Confianza en los servicios logísticos internacionales.	5
10. Información sobre los canales de distribución en los países meta.	0
11. Material publicitario del producto estrella.	0

12. Uso de medios publicitarios.	0
13. Imagen de la empresa proyectada al cliente.	0
14. Políticas definidas para la aplicación de garantías y devoluciones	5
15. Uso de página web.	0
16. Información sobre los posibles precios del producto fuera del país.	0
17. Manejo de términos INCOTERMS.	0
TOTAL VENTAS.	28/85
VALORACIÓN TOTAL OBTENIDA.	127/315

3.3.2 El Horno panadería y pastelería.

3.3.2.1 Perfil.

PERFIL	
	<p>NOMBRE DE LA EMPRESA: EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA</p> <p>TIPO DE EMPRESA: Compañía Limitada</p> <p>CATEGORÍA: Mediana</p> <p>RUC: 0190170853001</p> <p>FECHA DE LA ENTREVISTA: 18/10/2017</p> <p>ACTIVIDAD COMERCIAL: Elaboración de pan, panecillos frescos, tortas.</p> <p>PRODUCTO ESTRELLA: Pan de yuca</p>
<p>DIRECCIÓN:</p>	<p>Camino a Ricaurte 7-99</p>

LOCALIZACIÓN:	-2.875674, -78.966128
PERSONA DE CONTACTO:	Carlos Quizhpe Quizhpe
TELÉFONOS Y REFERENCIAS:	072890364/072890155
CORREO ELECTRÓNICO:	elhornocq@hotmail.com

3.3.2.2 Aspectos administrativos.

La empresa el Horno está constituida como una compañía limitada, la cual dispone de un plan estratégico con misión, visión y valores que no se ha aplicado en la práctica. De acuerdo con la percepción del gerente propietario, los objetivos se están cumpliendo en un 3 (en una escala del 0, 3 y 5). De acuerdo con la percepción del gerente, la empresa cuenta con un producto que tiene potencial para ser exportado, pero no se ha establecido como objetivo en el plan estratégico.

El propietario piensa que se si se está tomando en cuenta las necesidades tanto de mercado local como internacional, debido a que en los últimos años se han realizado fuertes inversiones en las áreas de marketing como cambios al logo y diseño del producto. Existen tres aspectos que diferencian a esta empresa de la competencia, según el gerente: una inversión fuerte en maquinaria, capacitación a las personas y mejoramiento de la estructura física; esta inversión costó cerca de medio millón de dólares en el año 2017. La empresa si aplica su organigrama, ésta no cuenta con un manual de procedimientos actualizado que incluya los cambios por la implementación de nueva maquinaria, en cuanto a los manuales de funciones se indica que éstos se aplican parcialmente.

El nivel de instrucción del gerente propietario es cuarto nivel (postgrado) y tiene 37 años de experiencia en la industria. Se exige que el personal en la jefaturas de la organización, hayan culminado por lo menos, sus estudios universitarios. La empresa utiliza Excel para el manejo de datos, y se ha creado un sistema propio para el control del aspecto productivo; sin embargo, éste necesita ser más preciso.

Un comité dentro de la organización se reúne cada 15 días para aplicar procesos de mejora continua, trazar metas, asegurarse de su cumplimiento y resolver problemas. La empresa no posee personal capacitado en comercio exterior, pero sí personal que maneja inglés.

No hay información sobre los países potenciales para su producto o algún tipo de

mecanismo para la identificación de mercados externos. El proceso de compra se realiza en función de la demanda, costo y calidad. La empresa está asociada a la CAPIA y se indica que en la cámara no se fomentan las exportaciones.

3.3.2.3 Aspectos productivos.

El producto estrella de la empresa es el pan de yuca. Su proceso productivo inicia con la recepción de la materia prima, que después de ser inspeccionada se pesa, amasa, leuda y hornea. El empaquetado para el producto es manual. De acuerdo con la percepción del gerente, el diseño actual del producto no sería bien acogido en el exterior, 0 (en una escala de 0,3 y 5), sin embargo, es algo en lo que se está trabajando. No se utilizan patentes o diseños industriales para proteger los productos.

Las empresas proveedoras de materia prima son todas nacionales y se cuenta con un registro de calificación a los proveedores en base a los requerimientos de la empresa. Actualmente, la infraestructura de la empresa si tiene capacidad para mayor maquinaria e inventarios, aunque existe la necesidad de una planta nueva. El volumen de producción actual es de 7000 mil kilos de masa de pan, los cuatro días a la semana y los restantes se utiliza el 50% de esa cantidad. Resolviendo un cuello de botella que existe en una maquinaria se podría aumentar el volumen de producción a un 20 o 30%. Los flujogramas de producción se encuentran establecidos pero no se aplican. La empresa si cuenta con un procedimiento para el registro de materia prima, inventarios y productos terminados.

No se tiene conocimientos sobre los procesos de embalaje para mercados externos, pero la empresa realiza este tipo de actividades para el mercado regional. El gerente considera que los procesos de producción son de bajo impacto ambiental y que los requerimientos ambientales se cumplen parcialmente. Se cumplen con los requerimientos de producción limpia establecidos por la Agencia Nacional de Regulación, Control, y Vigilancia Sanitaria (ARCSA). No se dispone de un programa para la reducción o reutilización de desperdicios. La empresa no cuenta con ningún tipo de certificación.

3.3.2.4 Aspectos financieros.

La empresa planifica los presupuestos de forma mensual. El gerente solicita los informes de flujo de caja anualmente o cuando se va a realizar un préstamo, por otro lado, los informes financieros se analizan cada dos meses. Los costos generados en la producción y punto de equilibrio son revisados de forma constante. Las fuentes de

financiamiento que utiliza la empresa es la banca y también créditos informales a familiares.

La empresa se encuentra dispuesta a comprometer sus recursos en un 3 (en base a una escala de 0, 3 y 5). El tipo de mecanismo que se utilizaría para financiar un proyecto de exportación serían recursos propios o a través de terceros. El gerente indica que el tiempo que estaría dispuesto a endeudarse en un proyecto de exportación dependería de la magnitud del mismo. La empresa si proyecta un presupuesto para la mejora en producción tanto para el producto como para el proceso, se ha realizado grandes inversiones en la infraestructura de la empresa, marketing y planta productiva.

3.3.2.5 Aspectos ventas.

La empresa no posee un plan de exportación. De acuerdo con la percepción del gerente el producto es percibido con un 3 en cuanto a valor agregado, en una escala de 0,3 y 5. Las ventas actuales se registran por encima de los dos millones de dólares. La marca no se encuentra registrada en el IEPI. La empresa tiene una persona enfocada en el área de marketing y ventas, además de un presupuesto que se destina para estas actividades. Para el diseño del producto se utilizan servicios contratados fuera de la empresa. Los medios logísticos por los que llega el producto al cliente son propios y contratados.

Se dispone de escasa información sobre la demanda que podría tener el producto en mercados fuera del país, de la misma manera sucede con la información sobre los canales de distribución de los países meta. Si se dispone de material publicitario para el producto estrella; sin embargo, el gerente indica que en lo que más se ha trabajado ha sido el diseño.

La empresa se encuentra trabajando en la creación de una página web y presencia en redes sociales. La imagen que se intenta prospectar a través de estos medios es que se proporciona un buen servicio junto con calidad. Las políticas de devoluciones y garantías se encuentran bien controladas y sí se confiaría el producto a medios logísticos internacionales. A la empresa le hace falta conocimiento claro sobre los posibles precios de su producto en el mercado mundial, el gerente indica que con la información que se dispone, la empresa no pudiera ser muy competitiva fuera del país. No se conoce o maneja sobre los términos INCOTERMS.

3.3.2.6 Valoración.

ADMINISTRATIVO	Valoración.
1. Tipo de empresa.	5
2. Planificación estratégica empresarial con misión, visión y valores.	0
3. Cumplimiento de objetivos.	3
4. Exportación dentro de la planificación estratégica.	0
5. Consideración de las necesidades del mercado local e internacional.	3
6. Diferenciación de la competencia.	5
7. Eficiencia del organigrama.	5
8. Manuales de procedimiento en funcionamiento.	3
9. Manual de funciones en funcionamiento.	3
10. Nivel de instrucción gerencial.	5
11. Experiencia en la industria de gerencia.	5
12. Nivel de instrucción exigido en las jefaturas.	5
13. Sistema de manejo de datos y producción.	3
14. Aplicación de procesos de mejora continua en todas las áreas.	5
15. Personal capacitado en Comercio Exterior.	0
16. Personal que maneja inglés.	0
17. Información sobre mercados externos potenciales.	0
18. Proceso de compra.	5
19. Asociaciones o gremios.	5
20. Fomento de las exportaciones en el gremio.	0
21. Mecanismos usados para identificar mercados potenciales.	0
TOTAL ADMINISTRATIVO.	55/105
PRODUCCIÓN.	
1. Potencial del diseño del producto para internacionalizarse.	0
2. Uso de patentes y diseños industriales.	0
3. Porcentaje de proveedores de materia prima nacionales.	5
4. Uso de registro de calificación a proveedores.	3

5. Capacidad de la infraestructura para aumento de inventarios y maquinaria.	5
6. Capacidad de la empresa para aumentar su volumen productivo.	5
7. Aplicación eficiente de flujogramas de producción.	3
8. Uso de mecanismos para el registro de materia prima, insumos y productos terminados.	5
9. Conocimiento sobre procesos de embalaje en mercados externos.	0
10. Impacto negativo causado al ambiente aledaño.	3
11. Cumplimiento de los requerimientos sobre manejo ambiental.	3
12. Uso de sistemas avalados de Producción Limpia.	0
13. Uso de programas para reutilizar y reducir los desperdicios.	0
14. Certificaciones en propiedad de la empresa.	0
TOTAL PRODUCCIÓN.	32/70
FINANCIERO.	
1. Planificación de presupuesto.	5
2. Análisis y revisión de informes de flujo de caja.	0
3. Análisis y revisión de informes financieros.	3
4. Análisis y revisión de costos generados en producción y punto de equilibrio.	5
5. Fuentes de financiamiento de la empresa.	3
6. Disposición a comprometer sus recursos en un proyecto de exportación.	3
7. Tipo de mecanismo a utilizar para financiar un proyecto de exportación.	3
8. Tiempo de crédito ofrecido para los clientes extranjeros en caso de exportación.	0
9. Tiempo máximo por el que la empresa estaría dispuesta a endeudarse para un proyecto de exportación.	5
10. Presupuesto asignado para la mejora en producción tanto producto como en proceso.	5
11. Presupuesto destinado al área de marketing y ventas.	5
TOTAL FINANCIERO.	37/55

VENTAS.	
1. Plan de exportación específico.	0
2. Valor agregado percibido del producto.	3
3. Registro de la marca en el organismo competente.	0
4. Uso de slogan.	0
5. Personal en la empresa enfocada a marketing y ventas.	5
6. Personal enfocado en diseño del producto y marca.	5
7. Información sobre la demanda del producto en mercados externos.	0
8. Capacidad de la logística de la empresa.	3
9. Confianza en los servicios logísticos internacionales.	5
10. Información sobre los canales de distribución en los países meta.	0
11. Material publicitario del producto estrella.	5
12. Uso de medios publicitarios.	0
13. Imagen de la empresa proyectada al cliente.	3
14. Políticas definidas para la aplicación de garantías y devoluciones.	5
15. Uso de página web.	0
16. Información sobre los posibles precios del producto fuera del país.	3
17. Manejo de términos INCOTERMS.	0
TOTAL VENTAS.	37/85
VALORACIÓN TOTAL OBTENIDA.	161/315

3.3.3 Panadería Royal.

3.3.3.1 Perfil.

PERFIL.

	<p>NOMBRE DE LA EMPRESA: PANADERÍA Y PASTELERÍA ROYAL</p> <p>TIPO DE EMPRESA: Persona Natural</p> <p>CATEGORÍA: Pequeña</p> <p>RUC: 0100131226001</p> <p>FECHA DE LA ENTREVISTA: 18/10/17</p> <p>ACTIVIDAD COMERCIAL: Elaboración de pan, dulces, pasta y tortas.</p> <p>PRODUCTO ESTRELLA: Pan integral</p>
<p>DIRECCIÓN:</p>	<p>Gran Colombia 7-02 y Presidente Borrero.</p>
<p>LOCALIZACIÓN:</p>	<p>-2.896209, -79.002774.</p>
<p>PERSONA DE CONTACTO:</p>	<p>Gerardo Rafael Arevalo Idrovo.</p>
<p>TELÉFONOS Y REFERENCIAS:</p>	<p>072827306/ 072839342/ 072843380</p>
<p>CORREO ELECTRÓNICO:</p>	<p>g_arevalo_idrovo@yahoo.com</p>

3.3.3.2 Aspectos administrativos.

Panadería Royal es una empresa familiar, a nombre de persona natural, el gerente propietario indica que el objetivo principal de su negocio es el servicio al cliente. No posee un plan estratégico en el que se establece misión, visión y valores, tampoco existe un plan para exportar. Se busca la satisfacción del cliente sin considerar necesidades locales o internacionales, debido a que es un negocio bastante tradicional. Su diferenciación en la competencia se basa en la calidad y el costo.

La empresa no cuenta con organigrama y el dueño maneja todos los aspectos de la empresa desde 1941. No cuenta con manuales de funciones, de la misma manera, la empresa tampoco dispone de manual de procedimientos. El gerente propietario tiene tercer nivel de instrucción (superior) y como no existe una división departamental no

existen requerimientos de estudios para el personal. Se utiliza Excel para el manejo de datos en lo relacionado con ingresos, egresos y facturas.

No existe un proceso de mejora continua, con excepción de la implementación de maquinaria cuando es necesario. La empresa no tiene personal capacitado en comercio exterior y tampoco alguien que maneje inglés. Se posee algo de información sobre la demanda que podría tener el producto pero no es exacta, o tiene fundamentos en estudios. El proceso de compra de la materia prima se realiza simplemente a través de una llamada a los proveedores de acuerdo a la demanda. La empresa pertenece a la CAPIA y se indica que en la cámara sí se suelen fomentar las exportaciones.

3.3.3.3 Aspectos productivos.

El producto estrella de la empresa es el pan integral y en pastas el hojaldre. El proceso productivo es la mezcla de los ingredientes como harina, levadura, sal y manteca. Una vez que se obtiene la masa leudada, ésta pasa a la máquina cortadora que obtiene los tamaños de pan uniformes. Finalmente, se hornea y se pone a disposición del público. La empresa no cuenta con productos empaquetados o envasados. El nombre de la empresa se encuentra registrado en el IEPI, más no se utilizan patentes o diseños industriales.

Las empresas proveedoras de materia prima son nacionales, entre ellas están La Fabril, La Moderna, La Favorita. No se lleva un registro de calificación a los proveedores. El lugar en el que se encuentra actualmente la empresa no cuenta con espacio físico para mayor capacidad de maquinarias. El volumen de producción actual es 6 quintales diarios de harina y se podría aumentar el volumen de producción a un porcentaje del 10 o 12%. No se cuentan con flujogramas de producción establecidos, pero cada persona conoce con claridad sus funciones y tiempos.

El gerente propietario es quien se encarga del registro de materia prima, inventarios y productos terminados. No existen conocimientos sobre los procesos de embalaje para mercados externos. Los procesos productivos no causan ningún impacto negativo al entorno y se cumplen con los requerimientos ambientales. La empresa no cuenta con un sistema de producción limpia, tampoco se dispone de un programa para la reutilización o reducción de desperdicios, se señala que generalmente no hay mayor desperdicio debido a que todo lo que se produce, se vende. La empresa no cuenta con ningún tipo de certificación.

3.3.3.4 Aspectos financieros.

El gerente propietario es quien planifica el presupuesto de la empresa y en general, todo lo relacionado con los materiales, el personal, renovación de maquinaria y materia prima; normalmente se planifica de forma anual pero se realiza una revisión cada seis meses. La empresa no está obligada a llevar contabilidad, por lo tanto, se lleva únicamente un reporte con los ingresos, egresos, ventas y facturas. Si se realiza un análisis de costos de producción y punto de equilibrio. La empresa no tiene ningún tipo de crédito y se financia con recursos propios.

El propietario señala que estaría dispuesto a comprometer sus recursos en un 5 para un proyecto de exportación (en una escala del 0,3 y 5), en función del tipo de proyecto, en caso de endeudamiento el proyecto se financiaría con la CFN. El plazo máximo que se podría dar al cliente a nivel extranjero, sería de 15 días, de acuerdo con lo que conceden los proveedores a la empresa. No se proyecta un presupuesto para la mejora en la producción para producto o proceso. El tiempo que la empresa estaría dispuesta a endeudarse para un proyecto de exportación sería alrededor de 5 años. No se dirige un presupuesto para las áreas de marketing y ventas.

3.3.3.5 Aspectos ventas.

La empresa no posee un plan de exportación. De acuerdo con el gerente, los productos no son empaquetados porque los productos requerirían de preservantes, algo que va en contra de las políticas que tiene el dueño. La empresa no tiene su marca registrada en el IEPI, tampoco tiene un slogan. No hay un presupuesto o una persona enfocada al área de marketing y ventas. No se utiliza ningún tipo de servicio a nivel externo o interno para el diseño del producto o marca. No se dispone de información sobre los mercados meta.

El producto se vende a nivel local, mediante un único punto de venta. No hay presencia en redes sociales, página web o material publicitario para el producto estrella, tampoco se posee información sobre los canales de distribución en los mercados externos. Se asegura, que por el momento no se ha publicitado el producto debido a la gran acogida que ha tenido el negocio en la ciudad, pero se está pensando en comenzar a hacerlo. No se tienen políticas de devolución o garantías, el propietario asegura que en todos los años de la empresa nunca se ha tenido una devolución o queja. No se conocen los posibles precios que podría tener el producto fuera del país. No se conocen los términos INCOTERMS.

3.3.3.6 Valoración.

ADMINISTRATIVO.	Valoración.
1. Tipo de empresa.	3
2. Planificación estratégica empresarial con misión, visión y valores.	0
3. Cumplimiento de objetivos.	0
4. Exportación dentro de la planificación estratégica.	0
5. Consideración de las necesidades del mercado local e internacional.	0
6. Diferenciación de la competencia.	3
7. Eficiencia del organigrama.	0
8. Manuales de procedimiento en funcionamiento.	0
9. Manual de funciones en funcionamiento.	0
10. Nivel de instrucción gerencial.	5
11. Experiencia en la industria de gerencia.	5
12. Nivel de instrucción exigido en las jefaturas.	0
13. Sistema de manejo de datos y producción.	3
14. Aplicación de procesos de mejora continua en todas las áreas.	0
15. Personal capacitado en Comercio Exterior.	0
16. Personal que maneja inglés.	0
17. Información sobre mercados externos potenciales.	0
18. Proceso de compra.	5
19. Asociaciones o gremios.	5
20. Fomento de las exportaciones en el gremio.	5
21. Mecanismos usados para identificar mercados potenciales.	0
TOTAL ADMINISTRATIVO	34/105
PRODUCCIÓN	
1. Potencial del diseño del producto para internacionalizarse.	0
2. Uso de patentes y diseños industriales.	0
3. Porcentaje de proveedores de materia prima nacionales.	5

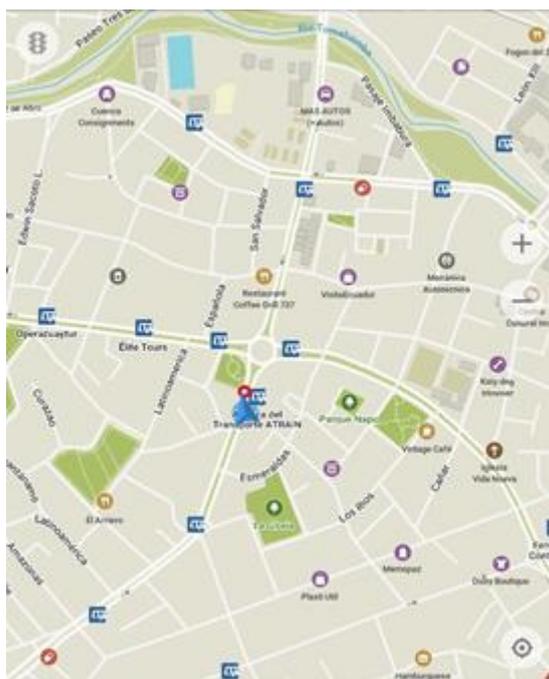
4. Uso de registro de calificación a proveedores.	3
5. Capacidad de la infraestructura para aumento de inventarios y maquinaria.	0
6. Capacidad de la empresa para aumentar su volumen productivo.	5
7. Aplicación eficiente de flujogramas de producción.	0
8. Uso de mecanismos para el registro de materia prima, insumos y productos terminados.	0
9. Conocimiento sobre procesos de embalaje para mercados externos.	0
10. Impacto negativo causado al ambiente aledaño.	5
11. Cumplimiento de los requerimientos sobre manejo ambiental.	5
12. Uso de sistemas avalados de Producción Limpia.	0
13. Uso de programas para reutilizar y reducir los desperdicios.	0
14. Certificaciones en propiedad de la empresa.	0
TOTAL PRODUCCIÓN.	23/70
FINANCIERO.	
1. Planificación de presupuesto.	3
2. Análisis y revisión de informes de flujo de caja.	0
3. Análisis y revisión de informes financieros.	0
4. Análisis y revisión de costos generados en producción y punto de equilibrio.	5
5. Fuentes de financiamiento de la empresa.	0
6. Disposición a comprometer sus recursos en un proyecto de exportación.	5
7. Tipo de mecanismo a utilizar para financiar un proyecto de exportación.	3
8. Tiempo de crédito ofrecido para los clientes extranjeros en caso de exportación.	0
9. Tiempo máximo por el que la empresa estaría dispuesta a endeudarse para un proyecto de exportación.	5
10. Presupuesto asignado para la mejora en producción tanto producto como en proceso.	0
11. Presupuesto destinado al área de marketing y ventas.	0

TOTAL FINANCIERO.	24/55
VENTAS.	
1. Plan de exportación específico.	0
2. Valor agregado percibido del producto.	0
3. Registro de la marca en el organismo competente.	0
4. Uso de slogan.	0
5. Personal en la empresa enfocada a marketing y ventas.	0
6. Personal enfocado en diseño del producto y marca.	0
7. Información sobre la demanda del producto en mercados externos.	0
8. Capacidad de la logística de la empresa.	0
9. Confianza en los servicios logísticos internacionales.	0
10. Información sobre los canales de distribución en los países meta.	0
11. Material publicitario del producto estrella	0
12. Uso de medios publicitarios.	0
13. Imagen de la empresa proyectada al cliente.	0
14. Políticas definidas para la aplicación de garantías y devoluciones.	0
15. Uso de página web.	0
16. Información sobre los posibles precios del producto fuera del país.	0
17. Manejo de términos INCOTERMS.	0
TOTAL VENTAS.	0/85
VALORACIÓN TOTAL OBTENIDA.	78/315

3.3.4 El imperio del pan.

3.3.4.1 Perfil.

PERFIL



NOMBRE DE LA EMPRESA:

El imperio del Pan.

TIPO DE EMPRESA:

Persona Natural.

CATEGORÍA:

Pequeña

RUC:

0102600830001.

FECHA DE LA ENTREVISTA:

31/10/2017

ACTIVIDAD COMERCIAL:

Elaboración de Pan, Panecillos.

PRODUCTO ESTRELLA:

Pan.

DIRECCIÓN:	Unidad Nacional y Remigio Crespo
LOCALIZACIÓN:	-2.89891, -79.020089
PERSONA DE CONTACTO:	Miguel Largo
TELÉFONOS Y REFERENCIAS	0997380944
CORREO ELECTRÓNICO:	adry_gaby@hotmail.com

3.3.4.2 Aspectos administrativos.

El imperio del pan es una empresa constituida como persona natural. No tiene una planeación estratégica, ni tiene establecida una misión, visión o valores; así mismo no tiene establecidos objetivos por lo que no tiene claro si se los está cumpliendo. Por otra parte, el gerente mencionó que no había tenido en mente la idea de exportar, se siente limitado por todos los trámites que conlleva hacerlo. No se tiene una idea clara acerca de las necesidades de los mercados externos, y la necesidad local según el gerente es la calidad, pero también menciona que su producto es distinguido entre migrantes y familiares de migrantes que se llevan su pan o mandan hacia otros mercados porque es apreciado. Se mencionó que la principal diferenciación de esta empresa es la calidad tanto del producto como del servicio.

Esta empresa no tiene un organigrama establecido, ni manuales de funciones, y los manuales de procedimientos que tienen son las recetas en las que se guían para realizar los productos. El gerente tiene un nivel de instrucción primaria, pero 20 años de experiencia en la industria. La estructura de la empresa no está guiada mediante jefaturas, y no está establecido un nivel de educación claro para los trabajadores, sin embargo, hay que mencionar que tiene baja rotación de personal, lo que hace que este permanezca capacitado y especializado.

La empresa no dispone de una herramienta para el manejo de datos, pero el gerente cree que es necesario tenerla. La empresa por el momento no se encuentra en ningún proceso de mejora continua, el gerente considera que los productos y procesos están bien. La empresa no tiene personal capacitado en comercio exterior, ni tiene claro si otros países tienen necesidad de su producto, ni posee información de otros mercados, tampoco se encuentra agremiada la empresa.

3.3.4.3 Aspectos productivos.

El producto estrella de la empresa es el pan, y su proceso productivo es el siguiente: compran toda la materia necesaria (harina, huevos, grasa, endulzantes, entre otros) y luego se pesan cada uno de los ingredientes y se van mezclando y se programa el tiempo de funcionamiento de amasadora y se introduce la masa, terminado el proceso, se pasa la masa a una máquina divisora, la cual moldea y divide la masa y se le deja reposar un momento para pasar a hornear. En una escala de 0,3 y 5 el gerente considera que el diseño de su producto sería acogido en mercados extranjeros en una escala de 5. Por otra parte, el gerente mencionó que su producto no está protegido por patentes ni diseños industriales. Los proveedores de esta empresa son nacionales y no se lleva un registro de calificación de estos. La infraestructura aguanta un 20% para un aumento en maquinarias o inventarios, y considera que actualmente no puede aumentar su nivel de producción que es 6 quintales. La empresa no cuenta con flujo gramas de producción, y no se lleva un registro de inventarios claro y el gerente no tiene conocimientos acerca de procesos de embalaje para mercados externos. Por otra parte, los procesos de producción no causan ningún daño al entorno aledaño y la empresa si cumple con los requerimientos ambientales establecidos para su industria, sin embargo, no tiene un sistema de producción limpia avalado por algún organismo, ni alguna otra certificación. Por último la empresa tampoco tiene programas para reducir los desperdicios.

3.3.4.4 Aspectos financieros.

La empresa planifica el presupuesto mensualmente, y el gerente suele pedir rara vez informes de flujo de caja, y su secretaria es la que se encarga de informarle sobre los estados financieros de la empresa. Solo se analiza los costos generados en la producción cuando el precio de la materia prima ha aumentado, y nunca se revisa el punto de equilibrio.

La empresa se financia a través del crédito directo de proveedores y no tiene ningún crédito bancario. En una escala de 0, 3 y 5 la empresa está dispuesta a comprometer sus recursos en un proyecto de exportación en un estándar de 3, y financiaría este proyecto mediante recursos propios, por lo que no estaría dispuesto a adquirir un crédito. La empresa no tiene establecidos presupuestos para la mejora de procesos ni para las actividades de marketing de la empresa.

3.3.4.5 Aspectos ventas.

En una escala de 0,3 o 5 el valor agregado del producto percibido por el mercado es de 3. La empresa si tiene registrada su marca en el IEPI. La empresa no tiene una persona enfocada en el marketing ni en el diseño de los productos de la empresa, y tampoco tiene información acerca de la demanda en mercados meta. El producto llega al cliente por medio del local y las sucursales de la empresa, y el gerente no tiene mucha confianza en empresas de servicios logísticos externas.

La empresa no tiene material publicitario de su producto estrella, no utiliza ningún medio para publicitar su producto. Y menciona que su empresa es recordada por los clientes por el número de años que está presente en el mercado local. No tiene políticas claras para la devolución del producto y no dispone de una página web, ni conoce el precio de sus productos en mercados externos, ni conoce los términos INCOTERMS.

3.3.4.6 Valoración.

ADMINISTRATIVO.	Valoración.
1. Tipo de empresa.	3
2. Planificación estratégica empresarial con misión, visión y valores.	0
3. Cumplimiento de objetivos.	0
4. Exportación dentro de la planificación estratégica.	0
5. Consideración de las necesidades del mercado local e internacional.	3

6. Diferenciación de la competencia.	5
7. Eficiencia del organigrama.	0
8. Manuales de procedimiento en funcionamiento.	0
9. Manual de funciones en funcionamiento.	0
10. Nivel de instrucción gerencial.	3
11. Experiencia en la industria de gerencia.	5
12. Nivel de instrucción exigido en las jefaturas.	0
13. Sistema de manejo de datos y producción.	0
14. Aplicación de procesos de mejora continua en todas las áreas.	0
15. Personal capacitado en Comercio Exterior.	0
16. Personal que maneja inglés.	0
17. Información sobre mercados externos potenciales.	0
18. Proceso de compra.	0
19. Asociaciones o gremios.	0
20. Fomento de las exportaciones en el gremio.	0
21. Mecanismos usados para identificar mercados potenciales.	0
TOTAL ADMINISTRATIVO	19/105
PRODUCCIÓN	
1. Potencial del diseño del producto para internacionalizarse.	3
2. Uso de patentes y diseños industriales.	0
3. Porcentaje de proveedores de materia prima nacionales.	5
4. Uso de registro de calificación a proveedores.	0
5. Capacidad de la infraestructura para aumento de inventarios y maquinaria.	3
6. Capacidad de la empresa para aumentar su volumen productivo.	3
7. Aplicación eficiente de flujogramas de producción.	0
8. Uso de mecanismos para el registro de materia prima, insumos y productos terminados.	0
9. Conocimiento sobre procesos de embalaje para mercados externos.	0
10. Impacto negativo causado al ambiente aledaño.	5

11. Cumplimiento de los requerimientos sobre manejo ambiental.	0
12. Uso de sistemas avalados de Producción Limpia.	0
13. Uso de programas para reutilizar y reducir los desperdicios.	0
14. Certificaciones en propiedad de la empresa.	0
TOTAL PRODUCCIÓN.	23/70
FINANCIERO.	
1. Planificación de presupuesto.	3
2. Análisis y revisión de informes de flujo de caja.	5
3. Análisis y revisión de informes financieros.	5
4. Análisis y revisión de costos generados en producción y punto de equilibrio.	3
5. Fuentes de financiamiento de la empresa.	3
6. Disposición a comprometer sus recursos en un proyecto de exportación.	3
7. Tipo de mecanismo a utilizar para financiar un proyecto de exportación.	3
8. Tiempo de crédito ofrecido para los clientes extranjeros en caso de exportación.	0
9. Tiempo máximo por el que la empresa estaría dispuesta a endeudarse para un proyecto de exportación.	0
10. Presupuesto asignado para la mejora en producción tanto producto como en proceso.	0
11. Presupuesto destinado al área de marketing y ventas.	0
TOTAL FINANCIERO.	25/55
VENTAS.	
1. Plan de exportación específico.	0
2. Valor agregado percibido del producto.	3
3. Registro de la marca en el organismo competente.	5
4. Uso de slogan.	0
5. Personal en la empresa enfocada a marketing y ventas.	0
6. Personal enfocado en diseño del producto y marca.	0

7. Información sobre la demanda del producto en mercados externos.	0
8. Capacidad de la logística de la empresa.	0
9. Confianza en los servicios logísticos internacionales.	3
10. Información sobre los canales de distribución en los países meta.	0
11. Material publicitario del producto estrella	0
12. Uso de medios publicitarios.	0
13. Imagen de la empresa proyectada al cliente.	0
14. Políticas definidas para la aplicación de garantías y devoluciones.	0
15. Uso de página web.	0
16. Información sobre los posibles precios del producto fuera del país.	0
17. Manejo de términos INCOTERMS.	0
TOTAL VENTAS.	17/85
VALORACIÓN TOTAL OBTENIDA.	84/315

3.3.5 Golosinas dikaty.

3.3.5.1 Perfil.

PERFIL.	
	<p>NOMBRE DE LA EMPRESA: GOLOSINAS DIKATY</p> <p>TIPO DE EMPRESA: Persona Natural</p> <p>CATEGORÍA: Pequeña</p> <p>RUC: 0101893642001</p> <p>FECHA DE LA ENTREVISTA: 17/10/2017</p> <p>ACTIVIDAD COMERCIAL: Elaboración de tortas, dulces, chocolates.</p>

	PRODUCTO ESTRELLA: Tableta de chocolate de 100gr.
DIRECCIÓN:	Autopista a San Joaquín (poste nro. 109 a mano derecha)
LOCALIZACIÓN:	-2.885126, -79.06173
PERSONA DE CONTACTO:	Juana Catalina Tamayo Saldaña
TELÉFONOS Y REFERENCIAS	074120156/072844320
CORREO ELECTRÓNICO:	golesinasdika@yahoo.com

3.3.5.2 Aspectos administrativos.

Golosinas Dikaty es una empresa familiar a nombre de persona natural. La empresa posee un plan estratégico en el que se incluye misión, visión, valores y objetivos a corto, mediano y largo plazo. De acuerdo con la percepción del gerente propietario los objetivos han sido bastante alentadores y se ha logrado cumplir en un 5 (en una escala 0,3 y 5). Dentro del plan estratégico se planea la exportación de su producto estrella al mercado europeo, por lo tanto, la empresa ha estado trabajando fuerte cerca de un año y medio para lograr obtener la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). Por lo tanto, la empresa no solamente considera las necesidades del mercado local, sino que también del mercado internacional.

De acuerdo con la percepción gerencial, la empresa se diferencia de la competencia por la calidad del producto, toda la materia prima que ingresa a la planta productiva debe tener certificados de calidad y además es analizada en un laboratorio antes de ingresar al proceso. El gerente asegura que se realizan 7 tipos de controles en total desde el momento que ingresa la materia prima hasta llegar al producto terminado. El organigrama establecido en la organización incluye un departamento de marketing y ventas digital; sin embargo, en la práctica aún se encuentra en proceso de implementación. Se opera con tres tipos de manuales de procedimientos: SOPs, procedimientos generales e instructivos de mantenimiento.

En cuanto a manual de funciones, se aplica de forma eficiente y el personal nuevo recibe capacitaciones e instrucciones sobre las diferentes líneas de producción. En lo

referente al manejo gerencial de la empresa, el nivel de instrucción de la persona entrevistada es superior, (tercer nivel) y lleva 30 años de experiencia en la industria. Para las distintas jefaturas de la empresa, se exige nivel universitario, siempre y cuando la persona cuente con experiencia. Para el manejo de datos y producción se utiliza un sistema contratado que registra los ingresos, egresos, ventas y transferencias. El propietario de la empresa explica que la empresa siempre se encuentra en un proceso de mejora continua y capacitaciones, debido a que incluso es una exigencia para el ingreso al mercado externo; no se posee personal capacitado en comercio exterior pero el idioma inglés es algo que sí se maneja dentro de la empresa.

En cuanto a la información de tipo cultural, legal, político, y comercial; la empresa ha participado a través de Proecuador en capacitaciones directas sobre los requisitos que exige el ingreso al mercado europeo, estadounidense y canadiense. Siguiendo esta misma línea, uno de los mecanismos para identificar potenciales mercados en otros países es a través de visitas directas de extranjeros a la planta, para la realización de degustaciones lo cual permite determinar tendencias y preferencias.

Para el proceso de compra, se toma en cuenta el registro de proveedores calificados. Para ser calificados, éstos deben contar con certificaciones como ISO, BPM. De esta forma, la institución se asegura que el producto que sale de la planta cumple con todos procesos de inocuidad que exige el mercado externo. Golosinas Dikaty no se encuentra asociada a ninguna cámara o gremio.

3.3.5.3 Aspectos productivos.

El producto estrella de la empresa es la tableta de chocolate de 100 gramos. Para el proceso productivo, una vez que se recibe el cacao, éste ingresa a planta para ser analizado químicamente y poder pasar al proceso, de acuerdo con la línea de producción que se esté fabricando, ya que todas son independientes. La empresa utiliza dos tipos de empaquetado, uno que es automático y otro manual. Siendo la tableta de chocolate un producto que se destina para el exterior, se toma muy en cuenta el diseño por lo que necesita ser analizado detenidamente, por lo tanto, aún se está trabajando en el mismo. No se utilizan diseños industriales, pero sí patentes para la marca.

Los proveedores de materia prima son todos nacionales, para el reconocimiento de la materia prima, inventarios y productos terminados se utilizan registros que se conocen como liberación de materia prima y producto. Todas las empresas proveedoras de materia prima deben cumplir con certificaciones para calificar como tales.

Actualmente la infraestructura de la empresa no tiene capacidad para mayor maquinaria o inventarios; sin embargo, tampoco se utiliza toda la capacidad instalada, la cual supone una media tonelada diaria (500 kilos).

El volumen de producción actual de la empresa llega a 100 kilos por día y se espera alcanzar a los 400 kilos diarios. La empresa cuenta con flujogramas establecidos que se manejan de forma eficiente. Se conocen los procedimientos de embalaje para el producto a nivel internacional. La planta productiva no genera impacto negativo al entorno y se cumplen con los requerimientos de daño ambiental, la empresa no cuenta con un programa para reducir o reutilizar los desperdicios. No se cuenta con un sistema de producción limpia, pero existe la obligación de realizar un análisis de aguas residuales. La empresa está muy cerca de obtener la certificación de buenas prácticas, para luego poder aplicar para el sello orgánico.

3.3.5.4 Aspectos financieros.

La empresa planifica su presupuesto de forma anual. Los flujos de caja se solicitan de forma diaria, al ser una empresa familiar la gerente es quien maneja la parte financiera junto con su esposo, como jefe de producción, y la contadora, entonces se conocen los estados financieros, igualmente de forma regular. El jefe de producción es la persona que analiza y se encarga completamente de los costos de producción y punto de equilibrio. Al momento, las fuentes de financiamiento son todas propias; la empresa ha comprometido sus recursos en 5 para poder exportar (en base a la escala 0,3,5).

El mecanismo para financiar esta operación son las ventas directas y con el tiempo, un posible crédito de una institución bancaria dependiendo del mercado. El tiempo de crédito que se ofrecería a los clientes se establecería según lo acordado en el contrato dependiendo de la situación, el tiempo por el que estaría dispuesta a endeudarse la empresa, dependería igual del proyecto. Se proyecta un presupuesto para la mejora continua en producción, tanto para producto como para proceso como uno de los requerimientos para la exportación. Actualmente se está trabajando en las áreas de marketing y ventas.

3.3.5.5 Aspectos ventas.

La empresa posee un plan de exportación, y se considera que el producto tiene un 5 (dentro de la escala 0,3 y 5) debido a que es completamente natural, no tiene ni preservantes, ni conservantes, la planta es autosustentable, es decir, que lo único que se compra es la materia prima, no ingresa ningún producto semielaborado, con excepción

de la manteca de cacao. Si se realiza una trufa de maracuyá, la fruta es natural, no se utilizan saborizantes.

La marca está registrada en el IEPI y su slogan es “*Dulce tentación*”. La empresa no tiene una persona que se encargue directamente de las actividades de marketing y ventas. Para el diseño del producto se contratan servicios fuera de la empresa. Sí se cuenta con información sobre la demanda que podría tener el producto, por lo que se espera incrementar la demanda tanto a nivel local como internacional. Localmente, el producto se distribuye mediante los puntos de venta propios y externamente se espera trabajar por medio de agentes para que el producto llegue a los mercados del exterior. La empresa si dispone de información sobre los canales de distribución en los países meta y posibles precios de su producto fuera del país.

Actualmente no se dispone de material publicitario exclusivo para el producto estrella, sin embargo, una vez que se implemente el departamento de marketing digital se van a promocionar de mejor manera todas las líneas de producción. La organización tiene presencia en facebook, así como también página web, la imagen que se intenta prospectar por estos medios sobre el producto es que las personas conozcan que es natural, cumple con todos los procesos de calidad y sobre todo que se está consumiendo chocolate y no un producto con “sabor a chocolate”. La empresa tiene bien establecido sus políticas de devoluciones y garantías y sí maneja los términos INCOTERMS.

3.3.5.6 Valoración.

ADMINISTRATIVO.	Valoración.
1. Tipo de empresa.	3
2. Planificación estratégica empresarial con misión, visión y valores.	5
3. Cumplimiento de objetivos.	5
4. Exportación dentro de la planificación estratégica.	5
5. Consideración de las necesidades del mercado local e internacional.	5
6. Diferenciación de la competencia.	5
7. Eficiencia del organigrama.	3
8. Manuales de procedimiento en funcionamiento.	5

9. Manual de funciones en funcionamiento.	5
10. Nivel de instrucción gerencial.	5
11. Experiencia en la industria de gerencia.	5
12. Nivel de instrucción exigido en las jefaturas.	5
13. Sistema de manejo de datos y producción.	5
14. Aplicación de procesos de mejora continua en todas las áreas.	5
15. Personal capacitado en Comercio Exterior.	0
16. Personal que maneja inglés.	5
17. Información sobre mercados externos potenciales.	5
18. Proceso de compra.	5
19. Asociaciones o gremios.	0
20. Fomento de las exportaciones en el gremio.	0
21. Mecanismos usados para identificar mercados potenciales.	3
TOTAL ADMINISTRATIVO.	84/105
PRODUCCIÓN.	
1. Potencial del diseño del producto para internacionalizarse.	5
2. Uso de patentes y diseños industriales.	5
3. Porcentaje de proveedores de materia prima nacionales.	5
4. Uso de registro de calificación a proveedores.	5
5. Capacidad de la infraestructura para aumento de inventarios y maquinaria.	5
6. Capacidad de la empresa para aumentar su volumen productivo.	5
7. Aplicación eficiente de flujogramas de producción.	5
8. Uso de mecanismos para el registro de materia prima, insumos y productos terminados.	5
9. Conocimiento sobre procesos de embalaje para mercados externos.	5
10. Impacto negativo causado al ambiente aledaño.	5
11. Cumplimiento de los requerimientos sobre manejo ambiental.	5
12. Uso de sistemas avalados de Producción Limpia.	0
13. Uso de programas para reutilizar y reducir los desperdicios.	0

14. Certificaciones en propiedad de la empresa.	5
TOTAL PRODUCCIÓN.	60/70
FINANCIERO.	
1. Planificación de presupuesto.	5
2. Análisis y revisión de informes de flujo de caja.	5
3. Análisis y revisión de informes financieros.	5
4. Análisis y revisión de costos generados en producción y punto de equilibrio.	5
5. Fuentes de financiamiento de la empresa.	0
6. Disposición a comprometer sus recursos en un proyecto de exportación.	5
7. Tipo de mecanismo a utilizar para financiar un proyecto de exportación.	3
8. Tiempo de crédito ofrecido para los clientes extranjeros en caso de exportación.	5
9. Tiempo máximo por el que la empresa estaría dispuesta a endeudarse para un proyecto de exportación.	5
10. Presupuesto asignado para la mejora en producción tanto producto como en proceso.	5
11. Presupuesto destinado al área de marketing y ventas.	5
TOTAL FINANCIERO	51/55
VENTAS	
1. Plan de exportación específico.	5
2. Valor agregado percibido del producto.	5
3. Registro de la marca en el organismo competente.	5
4. Uso de slogan.	5
5. Personal en la empresa enfocada a marketing y ventas.	0
6. Personal enfocado en diseño del producto y marca.	5
7. Información sobre la demanda del producto en mercados externos.	5
8. Capacidad de la logística de la empresa.	3
9. Confianza en los servicios logísticos internacionales.	5

10. Información sobre los canales de distribución en los países meta.	5
11. Material publicitario del producto estrella.	0
12. Uso de medios publicitarios.	5
13. Imagen de la empresa proyectada al cliente.	5
14. Políticas definidas para la aplicación de garantías y devoluciones.	5
15. Uso de página web.	5
16. Información sobre los posibles precios del producto fuera del país.	5
17. Manejo de términos INCOTERMS.	5
TOTAL VENTAS	73/85
VALORACIÓN TOTAL OBTENIDA	265/315

3.3.6 Productos Tia Lucca

3.3.6.1 Perfil.

PERFIL.	
	<p>NOMBRE DE LA EMPRESA: PRODUCTOS TIA LUCCA</p> <p>TIPO DE EMPRESA: Compañía Limitada</p> <p>CATEGORÍA: Pequeña</p> <p>RUC: 0190346927001</p> <p>FECHA DE LA ENTREVISTA: 19/10/2017</p> <p>ACTIVIDAD COMERCIAL: Elaboración y comercialización de productos de panadería.</p> <p>PRODUCTO ESTRELLA: Pizzas de jamón</p>
DIRECCIÓN:	Av. Enrique Arizaga Toral s/n y Av. de las Américas

LOCALIZACIÓN:	-2.903333,-70.032479
PERSONA DE CONTACTO:	Ricardo Escobedo Gianini
TELÉFONOS Y REFERENCIAS:	074093986/072856074
CORREO ELECTRÓNICO:	productostialucca@hotmail.com

3.3.6.2 Aspectos administrativos.

Productos Tia Lucca es una compañía de Responsabilidad Limitada. La empresa cuenta con un plan estratégico en el que se establece misión y visión. De acuerdo con la percepción del gerente, los objetivos se están cumpliendo en un 5, (de acuerdo con la escala del 0,3 y 5). Existe voluntad para la exportación pero no se encuentra establecido dentro del plan estratégico. La principal característica de diferenciación es la calidad del producto. El organigrama se aplica de forma eficiente, de la misma manera, el manual de procedimientos y de funciones. El gerente tiene cuarto nivel de educación y cerca de 10 años de experiencia en la industria; debido a que la empresa tiene carácter familiar, no se exige un determinado nivel de educación para las jefaturas de la empresa; sin embargo, todos son profesionales. Para el manejo de datos y producción se utiliza un sistema contable contratado, y se mantiene a la empresa en un proceso de mejora continua en todas sus áreas.

Para el proceso de compra, las operarias realizan un registro al inicio y final de la jornada laboral, en ese transcurso se verifican los inventarios y si la cantidad es mínima se da un aviso al jefe de planta. La empresa no posee personal capacitado en comercio exterior y la información que se dispone sobre las características de los países potenciales para la exportación del producto es poca. No se ha buscado un mercado determinado, por lo que la empresa no cuenta con ningún mecanismo para la identificación de mercados. La organización cuenta con personal que maneja inglés. La empresa está asociada a la CAPIA y se indica que en la cámara no se fomentan las exportaciones.

3.3.6.3 Aspectos productivos.

El producto estrella de la empresa son las pizzas de jamón. Para su preparación, se elaboran las masas y salsas; mientras que el queso y jamón se adquiere de terceros. El empaquetado de las pizzas es semiautomático. De acuerdo, con la percepción del

gerente, el diseño del producto sería acogido en un 5 por los mercados externos (en una escala del 0,3, y 5). No se utilizan patentes ni diseños industriales para proteger los productos o diseños.

Todas las empresas proveedoras de materia prima son nacionales, y se les evalúa de acuerdo al servicio, precio y calidad. Actualmente, la infraestructura de la empresa no cuenta con mayor capacidad para maquinaria pero sí se dispone de espacio para aumentar inventarios. El gerente no supo mencionar el volumen total de producción, pero señaló que se puede aumentar el volumen a un 30 o 40%.

Los flujogramas de producción establecidos funcionan correctamente; por otro lado, para el procedimiento de registro de inventarios, materia prima y productos terminados se utiliza un control físico. No existe conocimiento sobre los tipos de embalaje para mercados externos. Los procesos productivos no causan ningún impacto negativo al medio ambiente y se cumplen con los requisitos de manejo ambiental, la empresa no tiene sistemas de producción limpia o programas para reducir o reutilizar los desperdicios debido a que los únicos desperdicios son los empaques de la materia prima. La empresa cuenta con certificación INEN, y se intentó obtener las BPM pero debido a cuestiones financieras no se pudo terminar el proceso.

3.3.6.4 Aspectos financieros.

La compañía planifica el presupuesto en base a las ventas y actualmente se realiza de forma bimensual. Gerencia solicita los informes de flujo de caja semanalmente y los informes financieros cada mes. Los costos de producción y punto de equilibrio son analizados por el presidente de la empresa que es el propietario de la empresa. Las fuentes de financiamiento son propias y un porcentaje a través de los proveedores. En el caso de invertir en un proyecto de exportación, la empresa estaría dispuesta a comprometer sus recursos en un 5 (en base a la escala del 0,3, y 5). Sin embargo, el gerente indica que lograr financiamiento para las empresas pequeñas representa un problema, especialmente por las altas tasas y requerimientos de garantías por parte de bancos tanto del sector público como del privado, lo que complica la implementación de proyectos de este tipo.

El crédito máximo que la empresa estaría dispuesta a ofrecer a sus clientes extranjeros sería de tres meses y el tiempo que estarían dispuestos a endeudarse sería por más de 5 años, dependiendo de la capacidad de financiamiento y el giro del negocio. La empresa si destina un presupuesto para la mejora en producción, tanto para producto como para

procesos.

3.3.6.5 Aspectos ventas.

La empresa no dispone de un plan de exportación. En base a la percepción de gerencia, el producto es bien percibido por el mercado, en cuanto a valor agregado se le atribuye un 5 en una escala del 0,3 y 5. La marca se encuentra registrada en el IEPI, pero no se cuenta con un slogan. La empresa no tiene un presupuesto o una persona que se enfoque directamente al área de marketing y ventas. Para el diseño del producto no se contratan servicios de terceros, si no que existe una persona encargada internamente. La empresa cuenta con información sobre la demanda que podría tener el producto; sin embargo, no es algo que se revise o busque de forma recurrente.

Los servicios logísticos que se utilizan para entregar el producto a nivel regional son contratados. La empresa si dispone de información sobre los canales de distribución a nivel externo y de acuerdo con gerencia, es la parte que mayor problema genera para la exportación debido a que los productos necesitan estar congelados y los costos a cubrir para ese tipo de contenedores reefer son muy altos para la empresa, además que se necesitaría ocupar toda la capacidad del contenedor, lo cual representa otro problema.

Por otra parte, las políticas de devoluciones y garantías se encuentran bien establecidas. A nivel de publicidad, se cuenta con presencia en redes sociales y página web pero no se utiliza ningún tipo de material publicitario exclusivo para el producto estrella; la imagen que se intenta prospectar al cliente en estos medios es la calidad de los productos. Si hay conocimiento sobre los términos INCOTERMS, pero no es algo que se maneja a profundidad.

3.3.6.6 Valoración.

ADMINISTRATIVO.	Valoración.
1. Tipo de empresa.	5
2. Planificación estratégica empresarial con misión, visión y valores.	5
3. Cumplimiento de objetivos.	5
4. Exportación dentro de la planificación estratégica.	0
5. Consideración de las necesidades del mercado local e internacional.	3
6. Diferenciación de la competencia.	5

7. Eficiencia del organigrama.	5
8. Manuales de procedimiento en funcionamiento.	5
9. Manual de funciones en funcionamiento.	5
10. Nivel de instrucción gerencial.	5
11. Experiencia en la industria de gerencia.	3
12. Nivel de instrucción exigido en las jefaturas.	5
13. Sistema de manejo de datos y producción.	5
14. Aplicación de procesos de mejora continua en todas las áreas.	5
15. Personal capacitado en Comercio Exterior.	0
16. Personal que maneja inglés.	5
17. Información sobre mercados externos potenciales.	3
18. Proceso de compra.	5
19. Asociaciones o gremios.	5
20. Fomento de las exportaciones en el gremio.	0
21. Mecanismos usados para identificar mercados potenciales.	0
TOTAL ADMINISTRATIVO.	79/105
PRODUCCIÓN.	
1. Potencial del diseño del producto para internacionalizarse.	5
2. Uso de patentes y diseños industriales.	0
3. Porcentaje de proveedores de materia prima nacionales.	5
4. Uso de registro de calificación a proveedores.	5
5. Capacidad de la infraestructura para aumento de inventarios y maquinaria.	0
6. Capacidad de la empresa para aumentar su volumen productivo.	5
7. Aplicación eficiente de flujogramas de producción.	5
8. Uso de mecanismos para el registro de materia prima, insumos y productos terminados.	5
9. Conocimiento sobre procesos de embalaje para mercados externos.	0
10. Impacto negativo causado al ambiente aledaño.	5
11. Cumplimiento de los requerimientos sobre manejo ambiental.	5

12. Uso de sistemas avalados de Producción Limpia.	0
13. Uso de programas para reutilizar y reducir los desperdicios.	0
14. Certificaciones en propiedad de la empresa.	0
TOTAL PRODUCCIÓN.	40/70
FINANCIERO.	
1. Planificación de presupuesto.	5
2. Análisis y revisión de informes de flujo de caja.	5
3. Análisis y revisión de informes financieros.	5
4. Análisis y revisión de costos generados en producción y punto de equilibrio.	5
5. Fuentes de financiamiento de la empresa.	3
6. Disposición a comprometer sus recursos en un proyecto de exportación.	5
7. Tipo de mecanismo a utilizar para financiar un proyecto de exportación.	3
8. Tiempo de crédito ofrecido para los clientes extranjeros en caso de exportación.	5
9. Tiempo máximo por el que la empresa estaría dispuesta a endeudarse para un proyecto de exportación.	5
10. Presupuesto asignado para la mejora en producción tanto producto como en proceso.	5
11. Presupuesto destinado al área de marketing y ventas.	0
TOTAL FINANCIERO.	46/55
VENTAS.	
1. Plan de exportación específico.	0
2. Valor agregado percibido del producto.	5
3. Registro de la marca en el organismo competente.	5
4. Uso de slogan.	0
5. Personal en la empresa enfocada a marketing y ventas.	0
6. Personal enfocado en diseño del producto y marca.	5
7. Información sobre la demanda del producto en mercados externos.	0

8. Capacidad de la logística de la empresa.	3
9. Confianza en los servicios logísticos internacionales.	5
10. Información sobre los canales de distribución en los países meta.	5
11. Material publicitario del producto estrella.	0
12. Uso de medios publicitarios.	5
13. Imagen de la empresa proyectada al cliente.	5
14. Políticas definidas para la aplicación de garantías y devoluciones.	5
15. Uso de página web.	0
16. Información sobre los posibles precios del producto fuera del país.	3
17. Manejo de términos INCOTERMS.	0
TOTAL VENTAS.	46/85
VALORACIÓN TOTAL OBTENIDA.	211/315

3.3.7 Frutilados

3.3.7.1 Perfil.

PERFIL	
	<p>NOMBRE DE LA EMPRESA: FRUTILADOS</p> <p>TIPO DE EMPRESA: Persona Natural</p> <p>CATEGORÍA: Mediana</p> <p>RUC: 0101347938001</p> <p>FECHA DE LA ENTREVISTA: 5/11/2017</p> <p>ACTIVIDAD COMERCIAL: Elaboración de Dulces y tortas</p> <p>PRODUCTO ESTRELLA: Galletas, y torta mojada de chocolate</p>

DIRECCIÓN:	Remigio Crespo 4-53 y Ricardo Muñoz
LOCALIZACIÓN:	-2.903401, -79,013971
PERSONA DE CONTACTO:	Miriam Burbano
TELÉFONOS:	072811111
CORREO ELECTRÓNICO:	cecifrutilados@hotmail.com

3.3.7.2 Aspectos administrativos.

Frutilados es una empresa familiar. Se han establecido objetivos a largo plazo, así como una misión y visión. En la escala del (0, 3 y 5) consideran que están cumpliendo con sus objetivos en un nivel de 3. Les gustaría exportar, aunque hace hincapié a que por la situación del país se les ha dificultado crecer, y la idea de exportar a corto plazo ya no es tentadora, su plan estratégico solo contempla las necesidades locales. Frutilados considera que su principal referente es la calidad, misma que ha logrado que su producto sobresalga en la competencia, esta empresa no evita incurrir en costos que le otorguen de manera certera la calidad de su producto. Cuenta con un organigrama que funciona de manera eficiente, así como manuales de procedimientos y funciones para cada área y para todo el personal de la entidad. El nivel de instrucción de la propietaria es de bachillerato, cursó hasta cuarto año de secundaria, pero posee una experiencia de 20 años dentro de la actividad de su negocio, exige que las jefaturas de su empresa en el área sobre todo administrativa sean superiores, en el resto no se exige un nivel académico.

Se maneja datos e información mediante un programa instalado en la empresa e incluye procesos de mejora a su producción. No posee personal capacitado en comercio exterior, y su personal no domina el idioma inglés; la empresa no cuenta con un plan de exportación, posee información sobre países como Estados Unidos, al cual por medio de parientes ya realiza envíos de su producto de forma aérea, realiza la compra de su materia prima directamente de sus proveedor basándose en la calidad, no forma parte de ningún gremio o asociación.

3.3.7.3 Aspectos productivos.

Su producto estrella son las galletas y la torta mojada de chocolate, su proceso productivo es completamente artesanal y varía dependiendo de las recetas de sus

diferentes productos, considera que en la escala de 0, 3 y 5 sus productos son tendrían una acogida de 5 ya que realiza pequeños envíos a EEUU y los resultados de estas ventas generalmente aumentan. El nombre de la empresa está patentado, por otra parte, sus proveedores de materia prima son 100% nacionales, se cuenta con un registro de los mismos los cuales están clasificados por la calidad de su producto, además se cuenta con infraestructura para expandir la empresa, tiene bodegas con mucho espacio sin utilizar, por lo que su capacidad productiva podría aumentar en un 40%, no cuenta con flujogramas de producción establecidos, pero sí con un registro de inventario, que se divide en inventario diario para productos perecibles y un inventario mensual para productos no perecibles. No se tiene conocimientos claros de procesos de embalaje, pero cuando se realiza envíos se los hace por vía aérea, y los producto empacados en cajas.

Sus procesos no causan impactos negativos al ambiente a pesar de tener desechos diarios, ya que están sujetos a los requerimientos de manejo ambiental según la inspectoría de trabajo, además cuenta con un sistema de producción limpia según la calificación artesanal que se les otorgó en julio del 2016. Por otro lado no posee certificación.

3.3.7.4 Aspectos financieros

Se realiza un presupuesto anual basándose en el volumen de ventas de periodos anteriores, y se solicita flujos de caja diariamente y financieros de manera mensual, además se analiza el punto de equilibrio, para conocer las variaciones de precios mensualmente. Sus fuentes de financiamiento son créditos bancarios y capital propio, en una escala del 0,3 y 5, la gerente estaría dispuesta a comprometer un nivel de 3 sus recursos para financiar proyectos de exportación, normalmente como es venta directa no ofrece financiamiento ni créditos a sus clientes, y estaría dispuesta a endeudarse de 3 a 5 años en temas referentes a exportación. Cada año también proyecta un presupuesto para mejora de la producción, mismo que no se cumple debido a que siempre se excede los techos presupuestarios, además también realiza un presupuesto de ventas y marketing.

3.3.7.5 Aspectos ventas.

Frutilados no posee un plan de exportación, considera que su producto en cuanto a su valor agregado en la escala del 0, 3 y 5; alcanza un nivel de 5 porque sus productos son reconocidos localmente por su calidad, además tiene la marca está registrada en el

IEPI, si se tiene un slogan, además se dispone de un presupuesto de ventas pero no se tiene una persona que se dedique exclusivamente a marketing, aunque de ventas se tiene varios vendedores en sus locales, el medio logístico que se utiliza para llevar su producto al cliente, es la venta directa a consumidor final. Si confiaría su producto empresas de servicios logísticos, no se tiene información sobre sus países meta y posee material publicitario para para su producto estrella.

La empresa posee una página de Facebook no muy activa y se publicita en periódicos y revistas, no se tiene políticas claras para la devolución de su producto ni garantías, por que vende directamente a consumidor final, la empresa tiene una leve idea de los precios de su competencia en mercados extranjeros debido a la información otorgada por parientes de los propietarios, finalmente no manejan INCOTERMS y realizan envíos de sus productos a EEUU unas tres veces al mes aproximadamente.

3.3.7.6 Valoración.

ADMINISTRATIVO.	Valoración.
1. Tipo de empresa.	3
2. Planificación estratégica empresarial con misión, visión y valores.	3
3. Cumplimiento de objetivos.	5
4. Exportación dentro de la planificación estratégica.	0
5. Consideración de las necesidades del mercado local e internacional.	3
6. Diferenciación de la competencia.	5
7. Eficiencia del organigrama.	5
8. Manuales de procedimiento en funcionamiento.	5
9. Manual de funciones en funcionamiento.	5
10. Nivel de instrucción gerencial.	0
11. Experiencia en la industria de gerencia.	3
12. Nivel de instrucción exigido en las jefaturas.	5
13. Sistema de manejo de datos y producción.	3
14. Aplicación de procesos de mejora continua en todas las áreas.	0
15. Personal capacitado en Comercio Exterior.	0
16. Personal que maneja inglés.	0

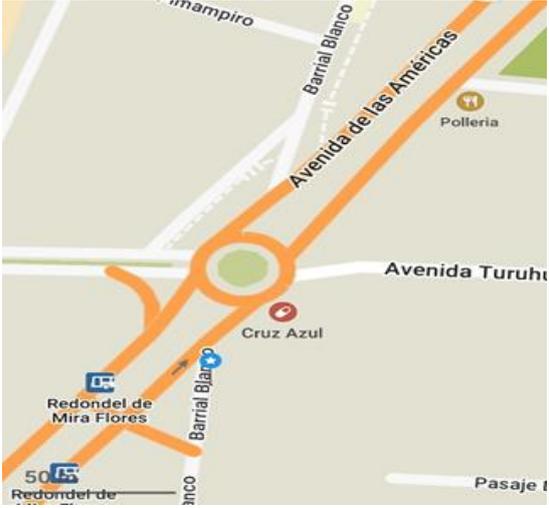
17. Información sobre mercados externos potenciales.	0
18. Proceso de compra.	3
19. Asociaciones o gremios.	0
20. Fomento de las exportaciones en el gremio.	0
21. Mecanismos usados para identificar mercados potenciales.	0
TOTAL ADMINISTRATIVO	48/105
PRODUCCIÓN	
1. Potencial del diseño del producto para internacionalizarse.	3
2. Uso de patentes y diseños industriales.	3
3. Porcentaje de proveedores de materia prima nacionales.	5
4. Uso de registro de calificación a proveedores.	5
5. Capacidad de la infraestructura para aumento de inventarios y maquinaria.	5
6. Capacidad de la empresa para aumentar su volumen productivo.	3
7. Aplicación eficiente de flujogramas de producción.	0
8. Uso de mecanismos para el registro de materia prima, insumos y productos terminados.	3
9. Conocimiento sobre procesos de embalaje para mercados externos.	2
10. Impacto negativo causado al ambiente aledaño.	3
11. Cumplimiento de los requerimientos sobre manejo ambiental.	5
12. Uso de sistemas avalados de Producción Limpia.	5
13. Uso de programas para reutilizar y reducir los desperdicios.	3
14. Certificaciones en propiedad de la empresa.	0
TOTAL PRODUCCIÓN.	45/70
FINANCIERO.	
1. Planificación de presupuesto.	5
2. Análisis y revisión de informes de flujo de caja.	5
3. Análisis y revisión de informes financieros.	5
4. Análisis y revisión de costos generados en producción y punto de equilibrio.	3

5. Fuentes de financiamiento de la empresa.	5
6. Disposición a comprometer sus recursos en un proyecto de exportación.	3
7. Tipo de mecanismo a utilizar para financiar un proyecto de exportación.	0
8. Tiempo de crédito ofrecido para los clientes extranjeros en caso de exportación.	0
9. Tiempo máximo por el que la empresa estaría dispuesta a endeudarse para un proyecto de exportación.	5
10. Presupuesto asignado para la mejora en producción tanto producto como en proceso.	3
11. Presupuesto destinado al área de marketing y ventas.	3
TOTAL FINANCIERO.	37/55
VENTAS.	
1. Plan de exportación específico.	0
2. Valor agregado percibido del producto.	5
3. Registro de la marca en el organismo competente.	5
4. Uso de slogan.	5
5. Personal en la empresa enfocada a marketing y ventas.	0
6. Personal enfocado en diseño del producto y marca.	3
7. Información sobre la demanda del producto en mercados externos.	0
8. Capacidad de la logística de la empresa.	0
9. Confianza en los servicios logísticos internacionales.	5
10. Información sobre los canales de distribución en los países meta.	0
11. Material publicitario del producto estrella	5
12. Uso de medios publicitarios.	3
13. Imagen de la empresa proyectada al cliente.	0
14. Políticas definidas para la aplicación de garantías y devoluciones.	0
15. Uso de página web.	3
16. Información sobre los posibles precios del producto fuera del país.	0
17. Manejo de términos INCOTERMS.	0

TOTAL VENTAS.	34/85
VALORACIÓN TOTAL OBTENIDA.	164/315

3.8 Fideos Paraíso.

3.3.8.1 Perfil.

PERFIL	
	<p>NOMBRE DE LA EMPRESA: FIDEOS PARAÍSO</p> <p>TIPO DE EMPRESA: Persona Natural</p> <p>CATEGORÍA: Mediana</p> <p>RUC: 1900210053001</p> <p>FECHA DE LA ENTREVISTA: 13/10/2017</p> <p>ACTIVIDAD COMERCIAL: Elaboración de fideos y tallarines.</p> <p>PRODUCTO ESTRELLA: Funda Fideos Paraíso de 400 gr.</p>
DIRECCIÓN:	Av. de las Américas s/n y Barrial Blanco
LOCALIZACIÓN:	-2.883645, -78.990239
PERSONA DE CONTACTO:	Genaro Patricio Torres Orellana
TELÉFONOS Y REFERENCIAS	0999514364/072340066
CORREO ELECTRÓNICO:	pastaparaíso@hotmail.com

3.3.8.2 Aspectos administrativos.

Fideos Paraíso es una empresa productora y distribuidora de alimentos, se encuentra a nombre de persona natural. Cuenta con un plan estratégico en el que se establece claramente la Misión, Visión y Valores con objetivos a corto y largo plazo, en el que se incluye la exportación. Debido a que la empresa ya se encuentra exportando, se consideran las necesidades tanto locales como internacionales. De acuerdo con el supervisor, la principal característica que les permite diferenciarse de la competencia a

nivel nacional es la calidad del producto y del servicio, siendo el servicio personalizado mediante ejecutivos o agentes vendedores que cubren determinadas rutas y explican directamente al cliente lo que el catálogo ofrece.

Aunque la empresa cuenta con organigramas, su aplicación es reciente. Los manuales de procedimientos funcionan correctamente y se aplican en todas las áreas de la empresa; lo mismo ocurre con el manual de funciones. El nivel de instrucción del supervisor es superior (tercer nivel) y tiene 15 años de experiencia en la industria. Se exige un mínimo de bachiller para las distintas jefaturas de los departamentos, sin embargo, una vez que ingresan a laborar en la industria se incentiva a finalizar sus estudios universitarios además de cursos y charlas para capacitación.

El departamento de contabilidad utiliza el programa Avago para el manejo de datos y de producción, pero se indica que para el área productiva se requiere además, un control físico debido a los criterios de calidad que deben cumplirse en la empresa, incluso se cuenta con un laboratorio para la corrección de errores en el proceso productivo. Se mantienen reuniones constantes para la mejora continua en todas las áreas de la empresa y solución de cuellos de botella.

La empresa actualmente está instruyendo a su personal en las áreas de comercio exterior, pero también se cuenta con asesores. La empresa no tiene personal que maneje inglés. Actualmente, la organización no posee información de tipo cultural, geográfico, político, legal o comercial sobre los mercados meta. La empresa lleva exportando un año y medio y se logró mediante un contacto. El país de destino de su producto estrella es Estados Unidos y dentro de éste se intenta llegar a aquellos estados o localidades con mayor afluencia de latinos, especialmente ecuatorianos. La razón de porqué se quiso llegar a este mercado fue debido a que es una gran referencia que le brinda un plus al producto, incluso a nivel local.

La persona encargada de la identificación de mercados es el supervisor quien realiza las recomendaciones y el gerente propietario realiza la toma de decisiones. Por otra parte, el proceso de compra se realiza principalmente en base a criterios de demanda del mercado y de acuerdo al mejor costo. Fideos paraíso se encuentra asociado a la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay y se indica que el fomento a las exportaciones si ocurre con frecuencia.

3.3.8.3 Aspectos productivos.

El producto estrella de la empresa es la funda de Fideos Paraíso de 400 gr. El proceso

productivo empieza con la harina y agua en la mezcladora para ser llevado luego a los moldes y finalmente al horno. En el horno se observa la temperatura de la pasta y luego pasan a ser enfriados en unos cernidores para que los fideos no se peguen y puedan finalmente ser empaquetados. El empaquetado es semiautomatizado. De acuerdo con la percepción de gerencia, el diseño actual del producto es bien acogido por el mercado externo, calificándolo como 5, en una escala del 0,3 y 5. Se utilizan tanto patentes como diseños industriales.

Todas las empresas proveedoras de materia prima son nacionales y no existe un registro de calificación a los proveedores, únicamente se realiza un control interno para mantener la calidad. La empresa no tiene infraestructura para aumentar la maquinaria o inventarios, el volumen de producción actual del producto estrella es de 120 000 unidades diarias y el objetivo puesto por la empresa es aumentar en un 10%, con un 40% restante de la capacidad instalada por utilizar. Se utilizan flujogramas de producción de forma eficiente, que se van ajustando al proceso y al organigrama.

La empresa se maneja en base a stocks mínimos y máximos para el registro de materia prima, inventarios y productos terminados. Si se tiene conocimiento sobre procesos de embalaje a nivel externo. Los procesos productivos no causan un impacto negativo al medio ambiente y se cumplen con todos los requerimientos de manejo ambiental para la industria. La empresa no cuenta con un sistema de producción limpia y tampoco con un programa para reutilizar o reducir los desperdicios. Fideos Paraíso cumple con las normas INEN y cumple con los permisos de la FDA.

3.3.8.4 Aspectos financieros.

La empresa planifica su presupuesto de acuerdo con la zona del mercado, es decir, en base la demanda que tiene el producto. El gerente propietario solicita informes de flujo de caja de forma mensual, al igual que los informes financieros. La empresa analiza los costos de la producción y punto de equilibrio frecuentemente. Sus fuentes de financiamiento son las utilidades por ventas, préstamos concedidos por los bancos y capital del propietario de la empresa. Tomando en cuenta una escala del 0,3 y 5, la empresa estaría dispuesta a comprometer sus recursos en un 5, para un proyecto de exportación, debido al respaldo que eso significa al momento de exportar.

El tipo de financiamiento que se piensa utilizar para un proyecto de este tipo es un préstamo financiero con el Banco de Fomento o la institución pública que les brinde el mejor apoyo. La empresa se maneja localmente con un crédito de 35 días para sus

clientes, el supervisor indica que se utiliza un intermediario para la exportación, por lo tanto, se concede aproximadamente el mismo tiempo. La empresa estaría dispuesta a endeudarse en un tiempo de 5 a 20 años; sin embargo, siempre dependería del tipo de proyecto de exportación al que se estaría dirigiendo el préstamo. Si existe un presupuesto definido para las actividades de mejora continua tanto en procesos como en producto.

3.3.8.5 Aspectos de ventas.

La empresa posee un plan de exportación y califica a su producto como muy bueno, en una escala de 0,3 y 5, lo considera como 5, tanto por su empaque como la calidad que tiene el mismo. La marca se encuentra registrada en el IEPI y también cuenta con un slogan. No se dispone de un presupuesto para las áreas de marketing y ventas, así como tampoco hay una persona enfocada a esa área. Se contrata un diseñador externo para el producto. El medio logístico por el que llega el producto al cliente son propios y contratados. Se posee material publicitario para el producto estrella, mediante el cual se intenta mostrar que el producto es natural; sin embargo, la empresa no cuenta con presencia en redes sociales o una página web.

Las políticas de garantías y devoluciones se encuentran bien establecidas. No existe información sobre la demanda que podría tener el producto en otros mercados a nivel externo, pero sí sobre los medios logísticos internacionales, por otra parte, si se conoce los precios internacionales de su producto pero únicamente en los mercados de interés. El producto se confía a navieras en base los estándares de calidad que tenga el medio logístico. No se maneja con claridad los términos INCOTERMS.

3.3.8.6 Valoración.

ADMINISTRATIVO.	Valoración.
1. Tipo de empresa.	3
2. Planificación estratégica empresarial con misión, visión y valores.	5
3. Cumplimiento de objetivos.	5
4. Exportación dentro de la planificación estratégica.	5
5. Consideración de las necesidades del mercado local e internacional.	5
6. Diferenciación de la competencia.	5
7. Eficiencia del organigrama.	3

8. Manuales de procedimiento en funcionamiento.	5
9. Manual de funciones en funcionamiento.	5
10. Nivel de instrucción gerencial.	5
11. Experiencia en la industria de gerencia.	5
12. Nivel de instrucción exigido en las jefaturas.	0
13. Sistema de manejo de datos y producción.	5
14. Aplicación de procesos de mejora continua en todas las áreas.	5
15. Personal capacitado en Comercio Exterior.	3
16. Personal que maneja inglés.	0
17. Información sobre mercados externos potenciales.	3
18. Proceso de compra.	5
19. Asociaciones o gremios.	5
20. Fomento de las exportaciones en el gremio.	5
21. Mecanismos usados para identificar mercados potenciales.	3
TOTAL ADMINISTRATIVO.	85/185
PRODUCCIÓN.	
1. Potencial del diseño del producto para internacionalizarse.	5
2. Uso de patentes y diseños industriales.	5
3. Porcentaje de proveedores de materia prima nacionales.	5
4. Uso de registro de calificación a proveedores.	3
5. Capacidad de la infraestructura para aumento de inventarios y maquinaria.	0
6. Capacidad de la empresa para aumentar su volumen productivo.	5
7. Aplicación eficiente de flujogramas de producción.	5
8. Uso de mecanismos para el registro de materia prima, insumos y productos terminados.	5
9. Conocimiento sobre procesos de embalaje para mercados externos.	5
10. Impacto negativo causado al ambiente aledaño.	5
11. Cumplimiento de los requerimientos sobre manejo ambiental.	5
12. Uso de sistemas avalados de Producción Limpia.	0

13. Uso de programas para reutilizar y reducir los desperdicios.	0
14. Certificaciones en propiedad de la empresa.	5
TOTAL PRODUCCIÓN.	53/70
FINANCIERO.	
1. Planificación de presupuesto.	5
2. Análisis y revisión de informes de flujo de caja.	5
3. Análisis y revisión de informes financieros.	5
4. Análisis y revisión de costos generados en producción y punto de equilibrio.	5
5. Fuentes de financiamiento de la empresa.	3
6. Disposición a comprometer sus recursos en un proyecto de exportación.	5
7. Tipo de mecanismo a utilizar para financiar un proyecto de exportación.	3
8. Tiempo de crédito ofrecido para los clientes extranjeros en caso de exportación.	3
9. Tiempo máximo por el que la empresa estaría dispuesta a endeudarse para un proyecto de exportación.	5
10. Presupuesto asignado para la mejora en producción tanto producto como en proceso.	5
11. Presupuesto destinado al área de marketing y ventas.	0
TOTAL FINANCIERO.	44/55
VENTAS.	
1. Plan de exportación específico.	5
2. Valor agregado percibido del producto.	5
3. Registro de la marca en el organismo competente.	5
4. Uso de slogan.	5
5. Personal en la empresa enfocada a marketing y ventas.	0
6. Personal enfocado en diseño del producto y marca.	5
7. Información sobre la demanda del producto en mercados externos.	5
8. Capacidad de la logística de la empresa.	3

9. Confianza en los servicios logísticos internacionales.	5
10. Información sobre los canales de distribución en los países meta.	5
11. Material publicitario del producto estrella.	5
12. Uso de medios publicitarios.	5
13. Imagen de la empresa proyectada al cliente.	5
14. Políticas definidas para la aplicación de garantías y devoluciones.	5
15. Uso de página web.	0
16. Información sobre los posibles precios del producto fuera del país.	5
17. Manejo de términos INCOTERMS.	0
TOTAL VENTAS.	68/85
VALORACIÓN TOTAL OBTENIDA.	250/315

3.3.9 Fruveca.

3.3.9.1 Perfil.

PERFIL.	
	<p>NOMBRE DE LA EMPRESA: FRUVECA</p> <p>TIPO DE EMPRESA: Compañía Limitada</p> <p>CATEGORÍA: Pequeña</p> <p>RUC: 0190057666001</p> <p>FECHA DE LA ENTREVISTA: 20/10/2017</p> <p>ACTIVIDAD COMERCIAL: Producción de conservas y vinagres.</p> <p>PRODUCTO ESTRELLA: Vinagre de manzana</p>
	<p>DIRECCIÓN: Camino viejo a baños 2-70 y Avenida de las Américas (junto a indurama)</p> <p>LOCALIZACIÓN: -2.912754, -79.034406</p> <p>PERSONA DE CONTACTO: José Simón Astudillo Quintanilla</p>

TELÉFONOS Y REFERENCIAS:	072811097/ 0994484337
CORREO ELECTRÓNICO:	fruveca@gmail.com

3.3.9.2 Aspectos administrativos.

Fruveca es una compañía de responsabilidad limitada. No posee un plan estratégico escrito en el que se detalle misión, visión y valores. Por otro lado, se indica que los objetivos propuestos en una escala de 0,3, y 5, se han llegado a cumplir en un 5. La empresa se ha planteado la idea de exportar pero no ha establecido un tiempo determinado para cumplirlo. Se considera que el producto toma en cuenta las necesidades locales, debido a que no hay un plan de exportación. La empresa aplica de forma eficiente su organigrama, al igual que su manual de funciones pero no cuenta con un manual de procedimientos.

Se mantiene un proceso de mejora continua en todas las áreas. El nivel de instrucción del gerente propietario es superior y tiene 40 años de experiencia en la industria. En las distintas jefaturas de los departamentos sí se exige un nivel de preparación universitaria pero un aspecto clave es la experiencia que tenga la persona para el puesto. Para el manejo de datos y producción, actualmente se utiliza la herramienta Excel. El proceso de compra es bastante riguroso debido a que se exige a los proveedores que cumplan con los criterios de calidad establecidos por la empresa, y en segundo lugar se toma en cuenta el precio. La empresa no posee información de ningún tipo sobre mercados externos (geográficos, cultural, legal, comercial) por lo tanto, tampoco existe un mecanismo de identificación de mercados meta a nivel internacional.

Se indica la necesidad de tener mayor publicidad a través de una página web, que se encuentra en proceso de creación. La empresa no posee personal que tenga conocimiento sobre Comercio Exterior o maneje inglés. La compañía está asociada a la CAPIA y se señala que aunque sí se fomentan las exportaciones, no se realiza con mucha frecuencia.

3.3.9.3 Aspectos productivos.

El producto estrella de la empresa es el vinagre de manzana. El vinagre viene de un proceso de fermentación que toma un largo tiempo, por esta razón, el producto es natural, no se utiliza ningún tipo de preservantes, sabores artificiales o espesantes. La persona entrevistada, no supo mencionar el proceso productivo. Se indica que el diseño

si sería bien acogido en los mercados internacionales y bajo una escala de 0,3 y 5 se califica al diseño con un 5. Se utilizan tanto patentes como diseños industriales para la protección de diseños y productos.

Las empresas proveedoras de materia prima son todas nacionales y son calificadas primordialmente por la calidad del producto que ofrecen. El procedimiento que se utiliza para el registro de materia prima, insumos y productos terminados es el “primero en entrar, primero en salir”. La infraestructura de la empresa si cuenta con capacidad para más inventarios o maquinaria. Actualmente se ocupa el 20% de la capacidad instalada, se indica que la idea es llegar a aumentar el volumen de producción hasta el 80% restante. Los flujogramas de producción funcionan de forma eficiente. No hay información sobre procesos de embalaje para mercados externos. Los procesos de producción no causan ningún impacto negativo al medio ambiente y se cumplen con todos los requerimientos ambientales, no se posee ningún sistema de producción limpia avalado por un organismo externo.

Debido a que no hay grandes desperdicios la empresa no cuenta con un programa para reducir o reutilizarlos. La empresa no posee ningún tipo de certificación, pero cumple con todos los registros sanitarios.

3.3.9.4 Aspectos financieros.

La empresa no planifica un presupuesto. Gerencia revisa los informes de flujo de caja de forma mensual y los informes financieros son revisados dos veces al año. En este momento, la empresa se financia de sus propias ventas y actualmente no posee ningún tipo de crédito. La empresa si analiza los costos de producción. En una escala de 0,3 y 5, la empresa dice estar dispuesta a comprometer sus recursos en un 3, de acuerdo con el tipo de proyecto de exportación.

Se indica que no se podría conceder ningún plazo a los clientes externos debido a que normalmente se manejan las transacciones al contado. Se asegura que el mecanismo para financiar un proyecto de exportación sería con los mismos recursos que genera la cartera de la empresa y en caso de tener que financiarse con deuda sería por un tiempo de un año. No se proyecta un presupuesto para la mejora en procesos tanto de producto como de procedimientos. Finalmente, si se analizan de manera frecuente los costos generados en la producción y punto de equilibrio.

3.3.9.5 Aspectos ventas.

La empresa no cuenta con un plan de exportación. Siendo el producto estrella de la empresa el vinagre de manzana, se indica que su diferenciación en la calidad debido a que no contiene ningún tipo de preservantes, colorantes, o sabores artificiales. De acuerdo con la perspectiva de gerencia, el producto es ampliamente aceptado por el mercado, otorgándole una calificación de 5 (en una escala del 0,3,5) siendo utilizado incluso para la elaboración de cosméticos, además de la cocina que fue el propósito para el que se creó. La marca de la empresa está registrada en el IEPI, y su slogan es *“Dele sabor a la vida con parís en la comida”*.

La empresa no cuenta con una persona enfocada al área de marketing y ventas y tampoco destina un presupuesto para estas actividades, para el diseño del producto se contratan servicios fuera de la compañía. Actualmente, la empresa se encuentra inmersa en cambios de imagen, rediseño de etiquetas, creación de la página web y redes sociales. La imagen que se intenta prospectar a través de estos medios, es que el producto ofrecido es natural. No hay material publicitario exclusivo para el producto estrella. Los productos se distribuyen por medios logísticos propios y se cuenta con políticas claras en cuanto a devoluciones y garantías.

Dentro de los objetivos establecidos, no se planea exportar y se indica que la empresa no tiene información sobre los canales de distribución externos, tampoco sobre la demanda o los posibles precios que podría tener el producto en los mercados internacionales, de acuerdo con gerencia si se confiaría a servicios logísticos internacionales siempre y cuando sean empresas sólidas. No se manejan los términos INCOTERMS.

3.3.9.6 Valoración.

ADMINISTRATIVO.	Valoración.
1. Tipo de empresa.	3
2. Planificación estratégica empresarial con misión, visión y valores.	3
3. Cumplimiento de objetivos.	5
4. Exportación dentro de la planificación estratégica.	0
5. Consideración de las necesidades del mercado local e internacional.	3
6. Diferenciación de la competencia.	3

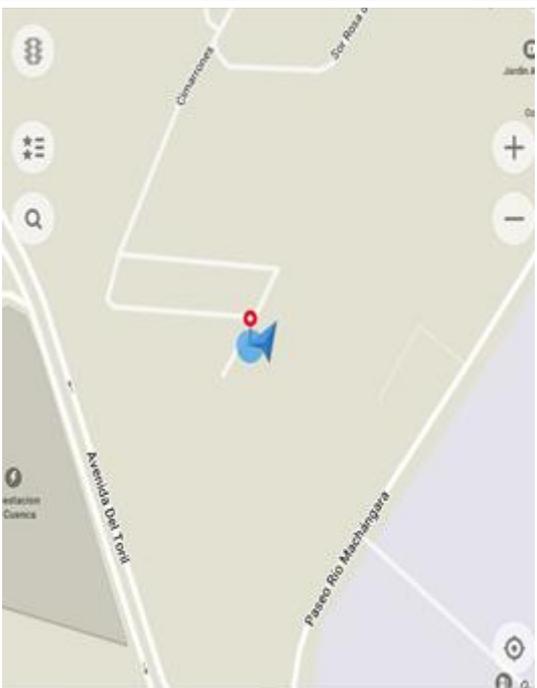
7. Eficiencia del organigrama.	5
8. Manuales de procedimiento en funcionamiento.	0
9. Manual de funciones en funcionamiento.	5
10. Nivel de instrucción gerencial.	5
11. Experiencia en la industria de gerencia.	5
12. Nivel de instrucción exigido en las jefaturas.	5
13. Sistema de manejo de datos y producción.	3
14. Aplicación de procesos de mejora continua en todas las áreas.	5
15. Personal capacitado en Comercio Exterior.	0
16. Personal que maneja inglés.	0
17. Información sobre mercados externos potenciales.	0
18. Proceso de compra.	3
19. Asociaciones o gremios.	5
20. Fomento de las exportaciones en el gremio.	3
21. Mecanismos usados para identificar mercados potenciales.	0
TOTAL ADMINISTRATIVO.	61/105
PRODUCCIÓN.	
1. Potencial del diseño del producto para internacionalizarse.	5
2. Uso de patentes y diseños industriales.	5
3. Porcentaje de proveedores de materia prima nacionales.	5
4. Uso de registro de calificación a proveedores.	3
5. Capacidad de la infraestructura para aumento de inventarios y maquinaria.	5
6. Capacidad de la empresa para aumentar su volumen productivo.	5
7. Aplicación eficiente de flujogramas de producción.	5
8. Uso de mecanismos para el registro de materia prima, insumos y productos terminados.	5
9. Conocimiento sobre procesos de embalaje para mercados externos.	0
10. Impacto negativo causado al ambiente aledaño.	5
11. Cumplimiento de los requerimientos sobre manejo ambiental.	5

12. Uso de sistemas avalados de Producción Limpia.	0
13. Uso de programas para reutilizar y reducir los desperdicios.	0
14. Certificaciones en propiedad de la empresa.	0
TOTAL PRODUCCIÓN.	48/70
FINANCIERO	
1. Planificación de presupuesto.	0
2. Análisis y revisión de informes de flujo de caja.	5
3. Análisis y revisión de informes financieros.	3
4. Análisis y revisión de costos generados en producción y punto de equilibrio.	5
5. Fuentes de financiamiento de la empresa.	3
6. Disposición a comprometer sus recursos en un proyecto de exportación.	3
7. Tipo de mecanismo a utilizar para financiar un proyecto de exportación.	3
8. Tiempo de crédito ofrecido para los clientes extranjeros en caso de exportación.	0
9. Tiempo máximo por el que la empresa estaría dispuesta a endeudarse para un proyecto de exportación.	3
10. Presupuesto asignado para la mejora en producción tanto producto como en proceso.	0
11. Presupuesto destinado al área de marketing y ventas.	0
TOTAL FINANCIERO.	25/55
VENTAS.	
1. Plan de exportación específico.	0
2. Valor agregado percibido del producto.	5
3. Registro de la marca en el organismo competente.	5
4. Uso de slogan.	5
5. Personal en la empresa enfocada a marketing y ventas.	0
6. Personal enfocado en diseño del producto y marca.	5
7. Información sobre la demanda del producto en mercados externos.	0

8. Capacidad de la logística de la empresa.	5
9. Confianza en los servicios logísticos internacionales.	5
10. Información sobre los canales de distribución en los países meta.	0
11. Material publicitario del producto estrella.	0
12. Uso de medios publicitarios.	0
13. Imagen de la empresa proyectada al cliente.	5
14. Políticas definidas para la aplicación de garantías y devoluciones.	5
15. Uso de página web.	0
16. Información sobre los posibles precios del producto fuera del país.	0
17. Manejo de términos INCOTERMS.	0
TOTAL VENTAS.	40/85
VALORACIÓN TOTAL OBTENIDA.	174/315

3.3.10 Centro de insumos alimenticios (CIAL).

3.4.10.1 Perfil.

PERFIL.	
	<p>NOMBRE DE LA EMPRESA: Centro de Insumos Alimenticios (CIAL)</p> <p>TIPO DE EMPRESA: Persona Natural.</p> <p>CATEGORÍA: Mediana.</p> <p>RUC: 0102091741001</p> <p>FECHA DE LA ENTREVISTA: 16/10/2017</p> <p>ACTIVIDAD COMERCIAL: Elaboración de otras especias, salsas o condimentos.</p> <p>PRODUCTO ESTRELLA:</p>
DIRECCIÓN:	Cimarrones s/n y camino a patamarca.

LOCALIZACIÓN:	-2.874897, -78.98213
PERSONA DE CONTACTO:	José Escandón.
TELÉFONOS Y REFERENCIAS:	72860453
CORREO ELECTRÓNICO:	jescandon@cial.com.ec

3.3.10.2 Aspectos administrativos.

Se realizó la entrevista a la empresa del Sr José Escandón misma que se dedica a la elaboración de condimentos, se tuvo una buena acogida en la empresa y una actitud abierta de colaboración durante la entrevista. Es una empresa que tiene ya 11 años en la ciudad de Cuenca , que se dedica producción de insumos alimenticios, mismos que se venden a nivel nacional, y que esperan a futuro establecer su propia línea de condimentos.

Al realizarle las preguntas administrativas se pudo conocer que no tienen una misión y visión clara, pero sí objetivos que establecen a largo plazo, el más importante es en un futuro vender al consumidor final (tiendas) y crear condimentos y sabores más saludables, bajos en sal. Además tienen planificado elaborar nuevos objetivos a cumplirse hasta el año 2020. Consideran que en una escala de 0, 3 y 5, sus objetivos ya planificados hasta la fecha de la entrevista se cumplieron en un parámetro de cumplimiento de 3, debido a que han ido creciendo constantemente desde el año 2013, abriendo nuevas líneas para el cliente; por otra parte, están interesados en un largo plazo exportar, pero su mercado inmediato es el país entero.

Trabajan con la idea de llegar a todo el país y una vez establecidos se plantearían el tema de exportación pero encaminado a un mercado de familias ecuatorianas residentes en el extranjero, por lo que no cuentan con un plan estratégico de exportación.

La empresa considera que una de sus características que hace que sus productos sean más deseados por los consumidores, en relación a su competencia, es que ellos prestan servicios técnicos de asesoramiento a sus clientes en tema del tratamiento de condimentos en los diferentes productos.

Por otro lado, no poseen un organigrama establecido, pero sí un manual de funciones con las actividades detalladas de cada empleado; su manual de procesos no lo tienen con claridad, pero ya se encuentran implementando las BPMs. El gerente tiene un

nivel de instrucción superior, es técnico de carnes con experiencia de 27 años en cárnicos, por otra parte, el personal de la empresa cuenta con ingenieros en alimentos y químicos que ocupan las jefaturas de la misma, sin embargo, se ha dado la oportunidad a muchos jóvenes de trabajar y culminar sus estudios mientras laboran en la empresa. La empresa no tiene una persona con estudios en temas de comercio exterior, pero sí con conocimiento del mismo debido a que manejan importaciones.

La empresa no posee un plan de exportación, sin embargo, estarían interesados en hacer llegar su producto a Estados Unidos y España debido a que consideran que en estos países hay un mayor número de emigrantes ecuatorianos. Poseen un programa que ayuda con el control del manejo contable, costos e inventarios, y a medida que van creciendo, van mejorando sus procesos, sobre todo los productivos y comerciales. La rotación de personal de la empresa es casi nula.

Su proceso de compra se basa en lo que estiman vender en determinado periodo, sus compras se basan en precio y calidad, el 95% de su materia prima es importada del exterior, en el país realizan las mezclas y dan el tratamiento a sus condimentos. La empresa no forma parte de ningún gremio y no posee algún mecanismo para conocer mercado potencial de exportación, debido a que no se ha incurrido en el tema.

3.3.10.3 Aspectos productivos.

En las preguntas de producción, los condimentos son el producto estrella, ya que es su único producto, pero ningún tipo de condimento se vende más que otro. El proceso de producción de los condimentos consiste en realizar la mezcla alrededor de 40 minutos, luego se procede al embalaje y luego se distribuye, trabajan con órdenes de producción y no tienen stock, en una escala del 0 al 5 en la pregunta sobre si el diseño actual de su producto sería bien acogido en mercados externos; obtuvimos una respuesta de 0, debido a que piensan que se deben mejorar y que falta tecnología.

No usan patentes ni diseños industriales para proteger a sus productos, prototipos y diseños y sus empresas proveedoras de materia prima son 90% extranjeras, además llevan un registro de calificación de los proveedores para los diferentes insumos y servicios requeridos por la empresa; actualmente poseen una infraestructura que les permitiría crecer, debido a que cuentan con espacio para maquinaria y almacenaje de materia prima; tienen una producción anual de 12 toneladas de condimentos y consideran que pueden aumentar su volumen de producción en un 50%. Por otro lado, la empresa cuenta con flujogramas de producción establecidos y los mismos poseen

controles.

Su procedimiento de registro de inventario de materia prima, insumos y productos terminados se manejan por medio de control de existencias, es decir, comparan las órdenes de producción con la cantidad física del inventario, no tiene conocimientos de procesos de embalaje para mercados externos y su producción no causa algún impacto negativo al entorno aledaño. En la empresa con el fin de conocer qué requerimientos de control ambiental deben estar sujetos, se realizó un estudio de impacto ambiental, sin embargo, los resultados del mismo dieron a conocer que por el momento la empresa no está dentro de los parámetros que se exigen de acuerdo con el requerimiento ambiental; no cuenta con un Sistema de Producción Limpia avalado por algún Organismo Nacional o Internacional y no generan desperdicios. Actualmente se encuentran implementando BPMs.

3.3.10.4 Aspectos financieros.

Por otro lado, en el ámbito de lo financiero. Cuando se preguntó sobre la planeación del presupuesto, se mencionó que se realiza planificaciones cada vez que se lo considere necesario, que suele ser varias veces al año, esta planificación se realiza en base al volumen de ventas, debido a que su empresa es netamente importadora y por ende no puede quedarse sin liquidez, además revisan su flujo de caja cada semana y respecto a informes financieros los solicitan cada semana según cómo van las cosas. La empresa no analiza los costos generados en la producción y el punto de equilibrio, y sus fuentes de financiamiento se realizan a través de créditos con bancos. Por el momento la empresa no tiene en mente comprometer ningún recurso de la empresa para exportar, pero en caso de que en un futuro esto se diera, utilizarían carta de crédito, debido a que ese mecanismo es el que utilizan actualmente para realizar sus importaciones y le parece la mejor medida.

Se considera que podrían ofrecer crédito a sus clientes extranjeros máximo de 30 días para no verse afectados y estarían dispuestos a endeudarse para financiar exportaciones por un tiempo de 3 años. No se proyecta un presupuesto para la mejora en la producción tanto para producto como proceso, pero se invierte en maquinaria y se actualiza sus procesos de producción continuamente, no dispone de un presupuesto definido para las actividades de marketing y ventas, debido a que realizan distribución directa a clientes fijos, los cuales en su mayoría son empresas de embutidos.

3.3.10.5 Aspectos ventas.

En cuanto al tema de ventas, el diseño industrial del producto no está registrado. Consideran que su valor agregado es el asesoramiento que dan a las empresas que conforman su clientela, y que eso les ha puesto por delante de la competencia, por lo que su producto tendría una acogida de 5 según la escala de 0,3 o 5. Además sí tiene su marca registrada en el IEPI, pero ésta no tiene un slogan. Poseen personal solo para las ventas y realizan una venta técnica, la cual se basa en la distribución directa.

La empresa no tiene una persona interna o externa enfocada en el diseño de sus productos y marca; además no se dispone de un presupuesto definido para las actividades de marketing y ventas. La información que se posee sobre la demanda que podría tener el producto en los mercados meta es considerada incompleta o no certera por la empresa; la logística empleada para llegar al cliente consiste en realizar llamadas, visitas, y se distribuye en transportes terrestres para carga pesada.

La empresa consideraría en un futuro según la situación, confiar su producto a una empresa de servicios logísticos internacionales como navieras, aviones, camiones; además no posee información sobre los canales de distribución en sus países meta. Por otra parte, la empresa no posee una imagen para su producto estrella y publicita sus productos en general por visitas y teléfono, pero crearán una página en redes sociales (Facebook).

La empresa al no tener publicidad no da ningún tipo de imagen a sus clientes por este medio; la imagen que ellos han conseguido frente a sus clientes se ha basado en la calidad del producto.

No tienen políticas claras para la aplicación de garantías y devoluciones del producto, debido a que no se han dado ni garantías y rara vez se devuelven sus productos. No se posee conocimiento de los precios de sus productos en mercados externos.

3.3.10.6 Valoración.

ADMINISTRATIVO.	Valoración.
1. Tipo de empresa.	3
2. Planificación estratégica empresarial con misión, visión y valores.	3
3. Cumplimiento de objetivos.	3
4. Exportación dentro de la planificación estratégica.	0
5. Consideración de las necesidades del mercado local e internacional.	3

6. Diferenciación de la competencia.	0
7. Eficiencia del organigrama.	0
8. Manuales de procedimiento en funcionamiento.	3
9. Manual de funciones en funcionamiento.	5
10. Nivel de instrucción gerencial.	5
11. Experiencia en la industria de gerencia.	5
12. Nivel de instrucción exigido en las jefaturas.	3
13. Sistema de manejo de datos y producción.	5
14. Aplicación de procesos de mejora continua en todas las áreas.	3
15. Personal capacitado en Comercio Exterior.	3
16. Personal que maneja inglés.	0
17. Información sobre mercados externos potenciales.	3
18. Proceso de compra.	5
19. Asociaciones o gremios.	5
20. Fomento de las exportaciones en el gremio.	0
21. Mecanismos usados para identificar mercados potenciales.	0
TOTAL ADMINISTRATIVO	57/105
PRODUCCIÓN	
1. Potencial del diseño del producto para internacionalizarse.	3
2. Uso de patentes y diseños industriales.	0
3. Porcentaje de proveedores de materia prima nacionales.	0
4. Uso de registro de calificación a proveedores.	5
5. Capacidad de la infraestructura para aumento de inventarios y maquinaria.	5
6. Capacidad de la empresa para aumentar su volumen productivo.	3
7. Aplicación eficiente de flujogramas de producción.	5
8. Uso de mecanismos para el registro de materia prima, insumos y productos terminados.	3
9. Conocimiento sobre procesos de embalaje para mercados externos.	0
10. Impacto negativo causado al ambiente aledaño.	5

11. Cumplimiento de los requerimientos sobre manejo ambiental.	5
12. Uso de sistemas avalados de Producción Limpia.	0
13. Uso de programas para reutilizar y reducir los desperdicios.	0
14. Certificaciones en propiedad de la empresa.	5
TOTAL PRODUCCIÓN.	39/70
FINANCIERO.	
1. Planificación de presupuesto.	5
2. Análisis y revisión de informes de flujo de caja.	5
3. Análisis y revisión de informes financieros.	3
4. Análisis y revisión de costos generados en producción y punto de equilibrio.	0
5. Fuentes de financiamiento de la empresa.	3
6. Disposición a comprometer sus recursos en un proyecto de exportación.	3
7. Tipo de mecanismo a utilizar para financiar un proyecto de exportación.	5
8. Tiempo de crédito ofrecido para los clientes extranjeros en caso de exportación.	3
9. Tiempo máximo por el que la empresa estaría dispuesta a endeudarse para un proyecto de exportación.	5
10. Presupuesto asignado para la mejora en producción tanto producto como en proceso.	0
11. Presupuesto destinado al área de marketing y ventas.	0
TOTAL FINANCIERO.	32/55
VENTAS.	
1. Plan de exportación específico.	0
2. Valor agregado percibido del producto.	3
3. Registro de la marca en el organismo competente.	5
4. Uso de slogan.	0
5. Personal en la empresa enfocada a marketing y ventas.	3
6. Personal enfocado en diseño del producto y marca.	0

7. Información sobre la demanda del producto en mercados externos.	0
8. Capacidad de la logística de la empresa.	5
9. Confianza en los servicios logísticos internacionales.	5
10. Información sobre los canales de distribución en los países meta.	0
11. Material publicitario del producto estrella	0
12. Uso de medios publicitarios.	3
13. Imagen de la empresa proyectada al cliente.	3
14. Políticas definidas para la aplicación de garantías y devoluciones.	0
15. Uso de página web.	3
16. Información sobre los posibles precios del producto fuera del país.	0
17. Manejo de términos INCOTERMS.	0
TOTAL VENTAS.	30/58
VALORACIÓN TOTAL OBTENIDA.	158/310

3.3.11 Empresa Projasa.

3.3.11.1 Perfil.

PERFIL.

	<p>NOMBRE DE LA EMPRESA: PROJASA</p> <p>TIPO DE EMPRESA: Persona natural</p> <p>CATEGORÍA: Mediana</p> <p>RUC: 0300115862001.</p> <p>FECHA DE LA ENTREVISTA: 21/10/2017</p> <p>ACTIVIDAD COMERCIAL: Elaboración de Alimentos, embutidos</p> <p>PRODUCTO ESTRELLA: Vienesas</p>
<p>DIRECCIÓN:</p>	<p>Cdra. Católica y Calle Antonio Machado</p>
<p>LOCALIZACIÓN:</p>	<p>-2.88093, -78.98537</p>
<p>PERSONA DE CONTACTO:</p>	<p>Jaime Calle.</p>
<p>TELÉFONOS Y REFERENCIAS</p>	<p>072341414</p>
<p>CORREO ELECTRÓNICO:</p>	<p>projasaem@hotmail.com</p>

3.3.11.2 Aspectos administrativos.

Projasa es una empresa manufacturera, la cual si tiene un plan estratégico y en una escala de 0, 3, o 5 la empresa logra sus objetivos parcialmente, por lo que la gerente dio una calificación de 3. La empresa si planea exportar dentro de su plan estratégico en un futuro cuando se logre obtener todas las certificaciones, que se espera obtener para diciembre, para lo cual se tendría la idea de empezar a exportar en el 2018. Por el momento la empresa se enfoca en atender las necesidades de los mercados locales y tienen una diferenciación bien establecida en relación a la competencia que está enfocada en la calidad de producto, la materia prima que utilizan en la elaboración, y sobre todo en el proceso productivo que es artesanal, dejando de utilizar insumos o sustancias químicas que reemplacen ciertas características de los productos. La empresa si tiene un organigrama y funciona de manera eficiente, hay que tomar en

cuenta que es una empresa familiar, y que la parte administrativa es conducida por familiares, lo que según la administradora es más fácil hacerlo. Por otra parte la empresa tiene 3 departamentos: producción, administración y ventas. Y para cada departamento hay manuales de procedimientos por actividad y por procesos exigidos por entidades de control. También la empresa se maneja con manuales de funciones para todas las personas. El nivel de instrucción de la gerencia es de cuarto nivel y la empresa tiene 33 años de experiencia. En las jefaturas se exige un nivel de instrucción superior.

Projasa si dispone de una herramienta planeación para la producción, y la empresa se encuentra en un proceso de mejora continua en todas sus áreas tomando en cuenta la importancia de mantenerse con nuevas tecnologías y así lograr una mejor calidad. La empresa no cuenta con una persona especializada en comercio exterior, pero si personas que manejan el idioma inglés. Cuentan con una persona externa que les ayuda con el tema de importaciones, y aun no tienen un plan de exportación específico, pero poseen información general de mercados externos.

El proceso de compra de Projasa es a través de una planificación que realiza el departamento de compras en conjunto con el bodeguero. Al final el encargado de comprar realiza el pedido y pacta las fechas de entrega del proveedor. Esta empresa forma parte de dos gremios, por un lado la CAPIA, y por otro la Cámara de Comercio de Cuenca, y estos gremios si les incentivan a la exportación. Para Projasa todo mercado es potencial, sin embargo, siempre para entrar en alguno toman en cuenta variables como la demanda y el precio y calidad exigidas.

3.3.11.3 Aspectos productivos.

Su producto estrella es la vienesa, su proceso consta en primer lugar de la recepción de materia prima, seguido del molido y el análisis de los puntos críticos de control, se masifica, y pasa al área de cocción; en segundo lugar el producto en proceso va al área de reposo y se almacena hasta que finalmente se empaca para su distribución. PROJASA considera que debido a su proceso de empaquetado y la producción de su producto por medio de maquinaria antigua, su producto no sería completamente acogido en mercados extranjeros ya que estas razones ocasionan que el mismo no obtenga una imagen más atractiva que su competencia en el mercado. Sus productos son totalmente patentados, y la mayor parte de sus proveedores de materia prima son extranjeras, sobre todo en condimentos y en envase, posee un procedimiento para la

calificación de sus proveedores, que va desde su proveedor estrella hasta el más deficiente. Posee infraestructura para expandir su empresa, su producción es de 150000 lb al mes, y puede expandir su producción en un 60%, cuenta con flujogramas evaluados por personas capacitadas en cumplimiento de procesos, mismos que son muy eficientes ya que evitan el desperdicio de recursos productivos de la entidad.

Su inventario se contrala mediante Excel y su sistema contable, en el que controlan todo el inventario de bodega, así como las entradas de documentos y la entrada física de productos como la salida de los mismos.

No se tiene conocimientos de embalaje de sus productos para mercados externos, pero no causan impactos negativos al entorno aledaño, debido a que cumplen con todos los requerimientos medio ambientales, y están en proceso de una certificación de producción limpia, además que cuentan con un programa de eliminación y tratamiento de desperdicios mismo que fue avaluado y aprobado por el MIPRO, y tiene certificación BPM.

3.3.11.4 Aspectos financieros.

Se planifica un presupuesto en base al balance del año anterior y a las condiciones económicas del país. Por ejemplo, los últimos 4 años se han realizado recortes presupuestarios en publicidad debido a las condiciones. Se realizan chequeos de los flujos de caja e informes financieros una vez al mes, los costos y puntos de equilibrio no se revisan con mucha constancia, la forma de financiamiento es través del sector privado y autofinanciamiento. En el caso de que a través de un previo análisis se pueda ver que un proyecto de exportación es rentable para la empresa, esta estaría dispuesta a invertir en dicho proyecto un 3 en una escala de 0,3 o 5. Y se financiaría dicho proyecto con entidades financieras privadas con un plazo máximo de tres años de endeudamiento.

Debido a la duración del producto, que es de máximo 45 días, Projasa estaría dispuesta a dar un tiempo máximo de 30 días de crédito a clientes extranjeros sin verse afectada de alguna manera. En este momento se está planificando un presupuesto destinado para la mejora de procesos y productos que se empleará en el futuro, y se ha disminuido el presupuesto destinado al marketing de la empresa, tomando ahora en cuenta publicidad según el tipo de cliente y lo que demanda dicho cliente.

3.3.11.5 Aspectos ventas.

No posee planes de exportación, por otra parte, en la escala del 1 al 3, el mercado

percibe su producto en un nivel de 3 en términos de calidad, sin embargo, en tema de precios consideran que se ven afectados por la competencia. Su empresa se encuentra registrada en el IEPI, y cuentan con un slogan “la calidad tiene un nombre”, no posee personal encargado de ventas y marketing, pero si una persona externa enfocada en el diseño y marca de sus productos. Tampoco posee presupuesto para las actividades en sus mercados meta, el medio logístico por el que enviaría su producto al extranjero sería por medio aéreo en navieras, por lo que si confiarían su producto a empresas que brinden servicios logísticos.

No se posee información sobre los países hacia los cuales estarían dispuestos a exportar; el material publicitario para su producto estrella es por medio de la publicidad que se da a través de la imagen en los carros que distribuyen o venden al consumidor final su producto, también utilizan catálogos, ferias, carpas, como medio de publicidad para todos sus productos en general. Además se considera que los clientes no perciben de manera eficiente su publicidad ya que la misma es reducida y le falta alcance en el mercado. Además se han analizado los precios que ofrece su competencia en mercados externos, no tienen conocimientos sobre INCOTERMS, y su única actividad de comercio exterior son sus importaciones.

3.3.11.6 Valoración.

ADMINISTRATIVO.	Valoración.
1. Tipo de empresa.	5
2. Planificación estratégica empresarial con misión, visión y valores.	5
3. Cumplimiento de objetivos.	3
4. Exportación dentro de la planificación estratégica.	5
5. Consideración de las necesidades del mercado local e internacional.	3
6. Diferenciación de la competencia.	5
7. Eficiencia del organigrama.	5
8. Manuales de procedimiento en funcionamiento.	3
9. Manual de funciones en funcionamiento.	3
10. Nivel de instrucción gerencial.	5
11. Experiencia en la industria de gerencia.	5
12. Nivel de instrucción exigido en las jefaturas.	3

13. Sistema de manejo de datos y producción.	5
14. Aplicación de procesos de mejora continua en todas las áreas.	5
15. Personal capacitado en Comercio Exterior.	0
16. Personal que maneja inglés.	3
17. Información sobre mercados externos potenciales.	0
18. Proceso de compra.	3
19. Asociaciones o gremios.	5
20. Fomento de las exportaciones en el gremio.	5
21. Mecanismos usados para identificar mercados potenciales.	3
TOTAL ADMINISTRATIVO	76/105
PRODUCCIÓN	
1. Potencial del diseño del producto para internacionalizarse.	3
2. Uso de patentes y diseños industriales.	5
3. Porcentaje de proveedores de materia prima nacionales.	4
4. Uso de registro de calificación a proveedores.	5
5. Capacidad de la infraestructura para aumento de inventarios y maquinaria.	4
6. Capacidad de la empresa para aumentar su volumen productivo.	5
7. Aplicación eficiente de flujogramas de producción.	5
8. Uso de mecanismos para el registro de materia prima, insumos y productos terminados.	5
9. Conocimiento sobre procesos de embalaje para mercados externos.	0
10. Impacto negativo causado al ambiente aledaño.	5
11. Cumplimiento de los requerimientos sobre manejo ambiental.	5
12. Uso de sistemas avalados de Producción Limpia.	5
13. Uso de programas para reutilizar y reducir los desperdicios.	5
14. Certificaciones en propiedad de la empresa.	5
TOTAL PRODUCCIÓN.	61/70
FINANCIERO.	
1. Planificación de presupuesto.	5

2. Análisis y revisión de informes de flujo de caja.	5
3. Análisis y revisión de informes financieros.	5
4. Análisis y revisión de costos generados en producción y punto de equilibrio.	3
5. Fuentes de financiamiento de la empresa.	3
6. Disposición a comprometer sus recursos en un proyecto de exportación.	3
7. Tipo de mecanismo a utilizar para financiar un proyecto de exportación.	3
8. Tiempo de crédito ofrecido para los clientes extranjeros en caso de exportación.	3
9. Tiempo máximo por el que la empresa estaría dispuesta a endeudarse para un proyecto de exportación.	5
10. Presupuesto asignado para la mejora en producción tanto producto como en proceso.	5
11. Presupuesto destinado al área de marketing y ventas.	3
TOTAL FINANCIERO.	43/55
VENTAS.	
1. Plan de exportación específico.	0
2. Valor agregado percibido del producto.	3
3. Registro de la marca en el organismo competente.	3
4. Uso de slogan.	5
5. Personal en la empresa enfocada a marketing y ventas.	0
6. Personal enfocado en diseño del producto y marca.	3
7. Información sobre la demanda del producto en mercados externos.	5
8. Capacidad de la logística de la empresa.	3
9. Confianza en los servicios logísticos internacionales.	5
10. Información sobre los canales de distribución en los países meta.	5
11. Material publicitario del producto estrella	3
12. Uso de medios publicitarios.	5
13. Imagen de la empresa proyectada al cliente.	5

14. Políticas definidas para la aplicación de garantías y devoluciones.	2
15. Uso de página web.	0
16. Información sobre los posibles precios del producto fuera del país.	3
17. Manejo de términos INCOTERMS.	0
TOTAL VENTAS.	50/85
VALORACIÓN TOTAL OBTENIDA.	230/315

3.3.12 Pastificio Nilo.

3.3.12.1 Perfil.

PERFIL.	
	<p>NOMBRE DE LA EMPRESA: PASTIFICIO NILO</p> <p>TIPO DE EMPRESA: Compañía Limitada</p> <p>CATEGORÍA: Mediana</p> <p>RUC: 0190084361001</p> <p>FECHA DE LA ENTREVISTA: 12/10/2017</p> <p>ACTIVIDAD COMERCIAL: Elaboración de espaguetis, macarrones, fideos y otras pastas sin cocer.</p> <p>PRODUCTO ESTRELLA: Tallarín Nilo en funda de 500gr.</p>
DIRECCIÓN:	Carlos Tosí Siri 2-62 y Primera Convención (Parque Industrial)
LOCALIZACIÓN:	-2.87775, -78.975273
PERSONA DE CONTACTO:	Washington Ñauta
TELÉFONOS Y REFERENCIAS	072863575/072863576/072863515
CORREO ELECTRÓNICO:	pastificionilo@etapanet.net

3.3.12.2 Aspectos administrativos.

La empresa está constituida como una compañía limitada. Es una empresa familiar

conformada por 14 socios; 13 hermanos y el padre. Aunque la empresa cuenta con misión, visión y valores escritos, en la práctica nunca se llegaron a aplicar. La empresa cuenta con organigrama en donde el padre es el presidente y el mayor accionista, seguido por el gerente, socios y 5 departamentos: bodega, ventas, financiero, recursos humanos y contabilidad. El gerente indica que su principal objetivo es lograr un mayor crecimiento económico. La compañía no cuenta con manual de funciones pero sí con un manual de procedimientos.

La persona a cargo de gerencia posee instrucción superior (tercer nivel) y 20 años de experiencia en la industria, no se exige un determinado nivel de instrucción para las jefaturas en los distintos departamentos de la empresa. Para el manejo de datos y producción se utiliza el programa Adviser. Los procesos de mejora continua únicamente se aplican en la producción en función de los costos.

El proceso de compra a proveedores se realiza en base a criterios por ventas históricas cada vez que hay un stock mínimo. Actualmente, están asociados a la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (CAPIA) se indica que sí se fomentan las exportaciones de forma frecuente, sin embargo, poseen personal capacitado en comercio exterior y no existe en la empresa una persona que maneja inglés.

3.3.12.3 Aspectos productivos.

El producto estrella de la empresa es el tallarín Nilo en funda de 500gr. El proceso de este producto es todavía artesanal, en el sentido que la compañía no posee por completo maquinaria automatizada. El gerente asegura que a pesar de que la competencia posee la maquinaria adecuada, las personas aún prefieren el producto fabricado artesanalmente, por lo tanto, es el producto el que les mantiene a flote. El proceso productivo empieza con la mezcla del agua y la sémola de harina en la máquina que se conoce con el nombre de “batidora”. A partir de esta mezcla se obtiene una pasta que se traslada a una máquina que la convierte en láminas. El siguiente paso es trasladar las láminas a moldes que le dan la forma alargada de tallarín, finalmente y de forma manual se enrosca para llevarlo a un cuarto de secado y después ser enfundado también manualmente.

El material del empaque es de polipropileno. Debido a que no se consideran las necesidades del mercado externo, el diseño del producto no sería muy bien acogido a nivel internacional. La compañía no cuenta con flujogramas de producción establecidos. No se han obtenido diseños industriales o patentes. El volumen de

producción es de 65 quintales diarios de harina, no se utiliza la totalidad de la capacidad instalada. Se podría aumentar el volumen de producción a un 50%, que sería el restante, con mayor maquinaria y aumento de personal; sin embargo, la demanda actual no le permitiría hacerlo.

Las empresas proveedoras de materia prima son nacionales y no se lleva ningún tipo de registro de calificación a los proveedores. Para el registro de inventario de materia prima, insumos y productos terminados, se utiliza el sistema LIFO y FIFO. Los procesos productivos, de acuerdo con gerencia, no causan impacto negativo al entorno y se cumplen con los requerimientos ambientales. No se utiliza programas para reutilizar o reducir los desperdicios. No existe información sobre procesos de embalaje en los mercados externos o algún tipo de certificación.

3.3.12.4 Aspectos financieros.

La empresa actualmente se financia por medio de recursos propios, debido a que cuenta con un buen flujo de efectivo. El departamento contable se encarga de establecer un presupuesto en base a los ingresos y ventas proyectadas. Existen continuos ajustes en los costos de producción debido a los cambios que se producen en el área productiva. Parte del presupuesto, se define para adquirir nueva maquinaria, generalmente cada tres meses.

Por otra parte, gerencia solicita informes de flujo de caja de forma diaria y semanal; los informes financieros se analizan mensualmente de forma general y de forma más específica cada tres meses. Desde la perspectiva del gerente, en una escala de 0,3 y 5, la empresa no estaría dispuesto en lo absoluto a comprometer sus recursos en un proyecto de exportación, debido a que busca en primer lugar, invertir en mayor maquinaria para mejorar su competitividad a nivel local. Se indica que para financiar un posible proyecto de exportación en el futuro, se establecería un crédito con la CFN por un tiempo aproximado de 5 años y el tiempo máximo que la empresa estaría dispuesta a conceder a sus clientes extranjeros sería de 3 meses.

3.3.12.5 Aspectos ventas.

Se planea utilizar la modalidad de ventas “a cobertura”, mediante el uso de un vehículo para llegar a mayores puntos de venta y conocer mejor el mercado. La empresa no realiza rotaciones en sus agentes vendedores debido a que son familiares que conocen muy bien a sus clientes. El gerente señala que su producto es bastante tradicional y para consumo popular y ha sido generalmente aceptado, sin que haya una

consideración de las necesidades del mercado que se proyecte a nivel internacional. Dentro del plan estratégico no se considera la exportación debido a que se busca como primer paso el crecimiento a nivel local.

La empresa tiene registrada su marca en el IEPI, pero no cuenta con un slogan. El diseño del producto fue actualizado hace aproximadamente un año, mediante la contratación de servicios externos. No existe un presupuesto definido para actividades de marketing y ventas, tampoco se cuenta en la compañía con una persona enfocada a esta área. El producto se distribuye localmente mediante medios propios y no hay material publicitario para el producto estrella.

En cuanto a devoluciones y garantías, el producto es cambiado únicamente cuando se ha caducado o se encuentra en mal estado. La empresa no tiene presencia en redes sociales o página web. No se dispone de ningún tipo de información sobre canales de distribución para la exportación, o los posibles precios que podría tener su producto a nivel internacional, de manera que tampoco tiene conocimientos sobre los términos de negociación INCOTERMS.

3.3.12.6 Valoración.

ADMINISTRATIVO.	Valoración.
1. Tipo de empresa.	5
2. Planificación estratégica empresarial con misión, visión y valores.	0
3. Cumplimiento de objetivos.	3
4. Exportación dentro de la planificación estratégica.	0
5. Consideración de las necesidades del mercado local e internacional.	0
6. Diferenciación de la competencia.	3
7. Eficiencia del organigrama.	3
8. Manuales de procedimiento en funcionamiento.	3
9. Manual de funciones en funcionamiento.	0
10. Nivel de instrucción gerencial.	5
11. Experiencia en la industria de gerencia.	5
12. Nivel de instrucción exigido en las jefaturas.	0
13. Sistema de manejo de datos y producción.	5
14. Aplicación de procesos de mejora continua en todas las áreas.	0

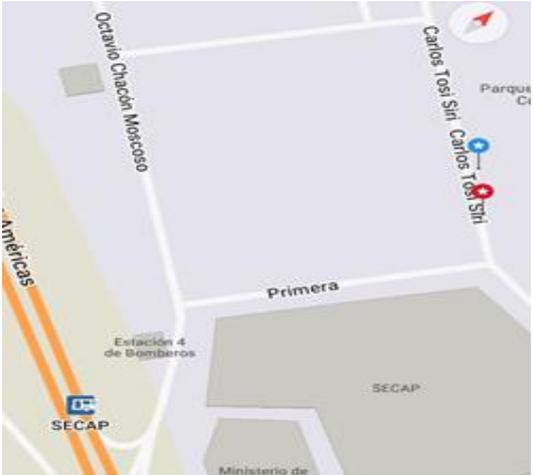
15. Personal capacitado en Comercio Exterior.	0
16. Personal que maneja inglés.	0
17. Información sobre mercados externos potenciales.	0
18. Proceso de compra.	5
19. Asociaciones o gremios.	5
20. Fomento de las exportaciones en el gremio.	5
21. Mecanismos usados para identificar mercados potenciales.	0
TOTAL ADMINISTRATIVO	47/105
PRODUCCIÓN	
1. Potencial del diseño del producto para internacionalizarse.	0
2. Uso de patentes y diseños industriales.	5
3. Porcentaje de proveedores de materia prima nacionales.	5
4. Uso de registro de calificación a proveedores.	3
5. Capacidad de la infraestructura para aumento de inventarios y maquinaria.	5
6. Capacidad de la empresa para aumentar su volumen productivo.	0
7. Aplicación eficiente de flujogramas de producción.	0
8. Uso de mecanismos para el registro de materia prima, insumos y productos terminados.	5
9. Conocimiento sobre procesos de embalaje para mercados externos.	0
10. Impacto negativo causado al ambiente aledaño.	5
11. Cumplimiento de los requerimientos sobre manejo ambiental.	5
12. Uso de sistemas avalados de Producción Limpia.	0
13. Uso de programas para reutilizar y reducir los desperdicios.	0
14. Certificaciones en propiedad de la empresa.	0
TOTAL PRODUCCIÓN.	33/70
FINANCIERO.	
1. Planificación de presupuesto.	5
2. Análisis y revisión de informes de flujo de caja.	5
3. Análisis y revisión de informes financieros.	5

4. Análisis y revisión de costos generados en producción y punto de equilibrio.	5
5. Fuentes de financiamiento de la empresa.	3
6. Disposición a comprometer sus recursos en un proyecto de exportación.	0
7. Tipo de mecanismo a utilizar para financiar un proyecto de exportación.	3
8. Tiempo de crédito ofrecido para los clientes extranjeros en caso de exportación.	0
9. Tiempo máximo por el que la empresa estaría dispuesta a endeudarse para un proyecto de exportación.	0
10. Presupuesto asignado para la mejora en producción tanto producto como en proceso.	5
11. Presupuesto destinado al área de marketing y ventas.	0
TOTAL FINANCIERO.	31/55
VENTAS.	
1. Plan de exportación específico.	0
2. Valor agregado percibido del producto.	3
3. Registro de la marca en el organismo competente.	5
4. Uso de slogan.	0
5. Personal en la empresa enfocada a marketing y ventas.	0
6. Personal enfocado en diseño del producto y marca.	5
7. Información sobre la demanda del producto en mercados externos.	0
8. Capacidad de la logística de la empresa.	5
9. Confianza en los servicios logísticos internacionales.	5
10. Información sobre los canales de distribución en los países meta.	0
11. Material publicitario del producto estrella	0
12. Uso de medios publicitarios.	0
13. Imagen de la empresa proyectada al cliente.	3
14. Políticas definidas para la aplicación de garantías y devoluciones.	5
15. Uso de página web.	0

16. Información sobre los posibles precios del producto fuera del país.	0
17. Manejo de términos INCOTERMS.	0
TOTAL VENTAS.	31/85
VALORACIÓN TOTAL OBTENIDA.	142/315

3.3.13 Molino y pastificio Alexandra MOPALEX.

3.3.13.1 Perfil.

PERFIL.	
	<p>NOMBRE DE LA EMPRESA: MOLINO Y PASTIFICIO ALEXANDRA MOPALEX</p> <p>TIPO DE EMPRESA: Compañía Limitada</p> <p>CATEGORÍA: Pequeña</p> <p>RUC: 0190169340001</p> <p>FECHA DE LA ENTREVISTA: 27/10/2017</p> <p>ACTIVIDAD COMERCIAL: Elaboración y comercialización de fideos y pastas.</p> <p>PRODUCTO ESTRELLA: Fideos y Tallarines Ficorini</p>
DIRECCIÓN:	Carlos Tosi Siri 2-80 y Primera Convención
LOCALIZACIÓN:	-2.877443,-78.975587
PERSONA DE CONTACTO:	Rómulo Ñauta
TELÉFONOS Y REFERENCIAS	072806237
CORREO ELECTRÓNICO:	federico.nauta@hotmail.com

3.3.13.2 Aspectos administrativos.

MOPALEX es una empresa productora y distribuidora de pasta, constituida como una compañía limitada. La empresa posee un plan estratégico, en el que se establece misión y visión. Se piensa que se están cumpliendo los objetivos en un 3 (en una escala de 0, 3

y 5). No se posee un plan de exportación, considerándose únicamente las necesidades del mercado local. De acuerdo con el administrador, el precio y la calidad son las características que les diferencia de la competencia. Se explica que el organigrama con el que ha estado trabajando la empresa durante largo tiempo, se aplica en un 80%. La empresa si cuenta con manual de procedimientos y funciones; el presidente, gerente propietario y jefe de producción es una sola persona.

El propietario tiene segundo nivel de educación secundaria; sin embargo, su hijo como administrador tiene tercer nivel de educación superior, ha trabajado con su papá desde los 18 años, pero indica que tiene 2 años en la industria en cuanto a manejo administrativo. Para la área productiva no se exige ningún tipo de nivel de instrucción; sin embargo, si se exige tener experiencia. Para la parte administrativa, se toma en cuenta la instrucción universitaria junto con la experiencia.

Si se mantiene un procesos de mejora continua para las distintas áreas de la empresa, por otro lado, para el manejo de datos y producción, se utiliza el programa Adviser. No existe personal capacitado en comercio exterior, pero sí hay una persona que maneja inglés. No se posee información de ningún tipo sobre los países potenciales para el producto.

El proceso de compra, se realiza de forma semanal en base a criterios de calidad y demanda. La empresa se encuentra asociada a la CAPIA, y se indica que recientemente, se promocionan de forma más frecuente las exportaciones. El mecanismo para la identificación de mercados a nivel local, es por medio de estudios de mercado, sin embargo, no se cuenta con ningún tipo de mecanismo para el mercado internacional.

3.3.13.3 Aspectos productivos.

El producto estrella de la compañía es la funda de fideos y tallarines Ficorini de 500 gr. El proceso productivo empieza con la recepción de materia prima que es la harina, una vez que se verifica que cumpla con los requerimientos; ésta ingresa a los procesos de calidad, para luego pasar a la mezcladora junto con el agua caliente por medio de diferentes flujos y obtener la masa. En la máquina picadora se obtienen rollos de la masa, para ser enviados a diferentes moldes. Finalmente, el producto ingresa a una máquina que se le conoce como P-500, ésta tiene precalentamiento, calentamiento y muerte a las bacterias.

Cuando ya está listo, la máquina lanza por medio de un propulsor el fideo a un saco,

donde hay una persona capacitada que pesa, sella, empaqueta y envía a bodega el fideo. El empaquetado es manual, la vida útil del producto es de un año. Se utilizan tanto patentes como diseños industriales para proteger el producto. Las empresas proveedoras de materia prima son nacionales, no se utiliza un registro de calificación a los proveedores, pero existe un control interno para la calidad. La infraestructura de la empresa si cuenta con espacio para mayor inventarios y maquinaria. El volumen de producción diaria es de 150 quintales de fideo y se podría aumentar el volumen a un 30%, siempre y cuando exista mayor demanda.

La empresa si cuenta con flujogramas de producción establecidos. El jefe de producción es la persona quien realiza todo el seguimiento en cuanto a la materia prima, inventarios y productos terminados. No existen conocimientos sobre los procesos de embalaje para mercados externos.

Los procesos de producción no causan ningún tipo de impacto negativo al medio ambiente y se cumplen con los requerimientos ambientales exigidos. No se cuenta con un sistema de producción limpia avalado por un organismo nacional o internacional. La empresa si tiene un programa para reducir los desperdicios, en el caso de la harina que por algún motivo no está apta para el consumo humano, se destina para alimento porcino, que al igual cumple con un procedimiento. Se cumple con las normas INEN. La empresa no tiene ningún tipo de certificación.

3.3.13.4 Aspectos financieros.

La compañía planifica presupuestos de tipo económicos, ventas y producción de forma anual. No existe un departamento de contabilidad pero se cuenta con un contador para la empresa con el que se analizan los flujos de caja cada seis meses; los informes financieros se revisan anualmente. Se analizan constantemente los costos de producción y punto de equilibrio. Las fuentes de financiamiento de la empresa son sus activos y créditos de instituciones financieras como el Banco del Pichincha, Banco del Austro y la Cooperativa JEP.

La empresa se encuentra dispuesta a comprometer sus recursos en un proyecto, siempre y cuando sea viable para la empresa, y el tipo de mecanismo que se utilizaría para financiar un proyecto sería por medio de créditos comerciales. El tiempo máximo que se podría ofrecer a los clientes extranjeros en caso de exportación sin verse afectados de algún tipo sería de un mes. El tiempo máximo por el que la compañía estaría dispuesta a endeudarse por un proyecto de exportación es de 5 años. Si se

proyecta un presupuesto para la mejora en la producción tanto de proceso como de producto.

3.3.13.5 Aspectos ventas.

La empresa no tiene un plan de exportación. De acuerdo con la percepción de gerencia el producto es percibido como 3 en cuanto a valor agregado por el mercado (en una escala de 0,3 y 5). La empresa si tiene registrada su marca en el IEPI, su slogan es “Fideos y Tallarines Ficorini que ricos que son”. No existe una persona enfocada al área de marketing y ventas o un presupuesto definido para estas actividades. Se cuenta con una persona dentro de la organización para el diseño del producto, sin embargo, su propietario es quien decide sobre el mismo. La compañía no tiene información sobre la demanda que podría tener el producto en los mercados externos, o sobre los posibles precios fuera del país.

El medio logístico por el que llega el producto al cliente es propio. No se posee información sobre los canales de distribución para la exportación, se indica que si se confiaría en servicios logísticos internacionales para que se entregue su producto. La empresa no dispone de presencia en redes sociales o tiene sitio web, tampoco se cuenta con material publicitario para el producto estrella. La imagen que se intenta prospectar al cliente es que se elabora un producto de calidad. Por otro lado, las políticas de devolución y garantías se encuentran bien establecidas. No se conocen o manejan los términos INCOTERMS.

3.3.13.6 Valoración

ADMINISTRATIVO.	Valoración.
1. Tipo de empresa.	5
2. Planificación estratégica empresarial con misión, visión y valores.	3
3. Cumplimiento de objetivos.	3
4. Exportación dentro de la planificación estratégica.	0
5. Consideración de las necesidades del mercado local e internacional.	3
6. Diferenciación de la competencia.	5
7. Eficiencia del organigrama.	3
8. Manuales de procedimiento en funcionamiento.	3

9. Manual de funciones en funcionamiento.	3
10. Nivel de instrucción gerencial.	5
11. Experiencia en la industria de gerencia.	3
12. Nivel de instrucción exigido en las jefaturas.	5
13. Sistema de manejo de datos y producción.	5
14. Aplicación de procesos de mejora continua en todas las áreas.	3
15. Personal capacitado en Comercio Exterior.	0
16. Personal que maneja inglés.	5
17. Información sobre mercados externos potenciales.	0
18. Proceso de compra.	5
19. Asociaciones o gremios.	5
20. Fomento de las exportaciones en el gremio.	3
21. Mecanismos usados para identificar mercados potenciales.	0
TOTAL ADMINISTRATIVO	67/105
PRODUCCIÓN	
1. Potencial del diseño del producto para internacionalizarse.	3
2. Uso de patentes y diseños industriales.	5
3. Porcentaje de proveedores de materia prima nacionales.	5
4. Uso de registro de calificación a proveedores.	3
5. Capacidad de la infraestructura para aumento de inventarios y maquinaria.	5
6. Capacidad de la empresa para aumentar su volumen productivo.	0
7. Aplicación eficiente de flujogramas de producción.	5
8. Uso de mecanismos para el registro de materia prima, insumos y productos terminados.	5
9. Conocimiento sobre procesos de embalaje para mercados externos.	0
10. Impacto negativo causado al ambiente aledaño.	5
11. Cumplimiento de los requerimientos sobre manejo ambiental.	5
12. Uso de sistemas avalados de Producción Limpia.	0
13. Uso de programas para reutilizar y reducir los desperdicios.	5

14. Certificaciones en propiedad de la empresa.	0
TOTAL PRODUCCIÓN.	46/70
FINANCIERO.	
1. Planificación de presupuesto.	3
2. Análisis y revisión de informes de flujo de caja.	3
3. Análisis y revisión de informes financieros.	0
4. Análisis y revisión de costos generados en producción y punto de equilibrio.	5
5. Fuentes de financiamiento de la empresa.	3
6. Disposición a comprometer sus recursos en un proyecto de exportación.	0
7. Tipo de mecanismo a utilizar para financiar un proyecto de exportación.	3
8. Tiempo de crédito ofrecido para los clientes extranjeros en caso de exportación.	3
9. Tiempo máximo por el que la empresa estaría dispuesta a endeudarse para un proyecto de exportación.	0
10. Presupuesto asignado para la mejora en producción tanto producto como en proceso.	5
11. Presupuesto destinado al área de marketing y ventas.	0
TOTAL FINANCIERO.	25/55
VENTAS.	
1. Plan de exportación específico.	0
2. Valor agregado percibido del producto.	5
3. Registro de la marca en el organismo competente.	5
4. Uso de slogan.	5
5. Personal en la empresa enfocada a marketing y ventas.	0
6. Personal enfocado en diseño del producto y marca.	5
7. Información sobre la demanda del producto en mercados externos.	0
8. Capacidad de la logística de la empresa.	5
9. Confianza en los servicios logísticos internacionales.	5

10. Información sobre los canales de distribución en los países meta.	0
11. Material publicitario del producto estrella	0
12. Uso de medios publicitarios.	0
13. Imagen de la empresa proyectada al cliente.	3
14. Políticas definidas para la aplicación de garantías y devoluciones.	5
15. Uso de página web.	0
16. Información sobre los posibles precios del producto fuera del país.	0
17. Manejo de términos INCOTERMS.	0
TOTAL VENTAS.	33/85
VALORACIÓN TOTAL OBTENIDA.	171/315

3.3.14 Helados de la tienda.

3.4.14.1 Perfil.

PERFIL.



NOMBRE DE LA EMPRESA:
Helados la Tienda Helatienda CIA. Ltda.

TIPO DE EMPRESA:
Compañía Limitada

CATEGORÍA:
Pequeña

RUC:
0190399559001

FECHA DE LA ENTREVISTA:
20/10/2017

ACTIVIDAD COMERCIAL:
Elaboración y comercialización de helados (de todo tipo), sorbetes, bolos, granizados, etcétera.

PRODUCTO ESTRELLA:
Helados.

DIRECCIÓN:

Medardo Ángel Silva y Demetrio Aguilera Malta.

LOCALIZACIÓN:	-2.906321, -78.988719
PERSONA DE CONTACTO:	Enrique Solano.
TELÉFONOS Y REFERENCIAS	0998804051
CORREO ELECTRÓNICO:	helados-la-tienda@hotmail.com

3.3.14.2 Aspectos administrativos.

Se realizó la entrevista al gerente de Helados de la Tienda quien nos recibió de manera amable y abierta. Es una empresa que tuvo sus inicios como una tienda de abarrotes hace 35 años, en donde se vendían los helados como parte de una gran cartera de productos, y con los años se fue especializando.

Al realizarle las preguntas administrativas el respondió que es una empresa familiar con tres años de constitución formal como empresa. Tienen un plan estratégico donde establecen su misión, visión y valores, direccionándose por el momento a proveer a todo el mercado nacional con helados de calidad. Menciona que en una escala del 0 a 5 los objetivos se cumplen en 3 de acuerdo a sus indicadores de gestión. Por otro lado, menciona que la idea de exportar es una meta para el largo plazo, sin embargo, aún no la incorpora al plan estratégico formalmente, considerando de esta manera solo las necesidades de los mercados locales por el momento.

También mencionó que existe una dificultad que debe solucionar primero antes de planear exportar, y es el no romper la cadena de frío, para lo cual siente que no tiene mucho apoyo del Estado. Al preguntarle su diferenciación en relación a su competencia menciona que la calidad de su producto llega a ser su herramienta. Helados de la Tienda tiene un organigrama que se aplica de manera eficiente, cada uno de los empleados tiene un manual de funciones y está enfocado en las actividades que debe realizar en el día a día. El gerente de Helados de la tienda tiene un nivel de instrucción secundario, sin embargo, tiene 22 años de experiencia en la industria, y menciona que la empresa se encuentra en un proceso de mejora continua de procesos administrativos, financieros, productivos y comerciales.

La empresa no tiene una persona especializada en temas de comercio exterior, y no posee un plan de exportación, sin embargo, tiene contactos en Estados Unidos quienes están dispuestos a formar parte de la internacionalización de la empresa como clientes, y un poco de información general información sobre contenedores fríos, sin embargo,

solo dispone información general. El proceso de compra se basa en criterios básicos sobre precio y calidad. La empresa no forma parte de ningún gremio.

3.3.14.3 Aspectos productivos.

En la parte de producción, se menciona que el helado es el producto estrella de esta empresa y el proceso de producción consta de recibir diariamente la materia prima para luego transformarla en jarabes o “*mixes*” para posteriormente convertirlo en helado y que salga a la venta. El gerente mencionó que el diseño del producto estrella no va a ser bien aceptado en mercados externos porque su acogida es en su tradicional palito dentro del mercado local; él hace alusión a su experiencia dentro de mercados como Guayaquil donde el diseño de su producto no es bien acogido y dice que se debe a que la tradición de comer un helado de tienda es entendido en Cuenca y otras ciudades a nivel nacional, pero el sacarlo con esa presentación a mercados externos no sería una buena idea.

El diseño industrial del producto no está registrado dentro del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), sin embargo, está en trámites las patentes o modelos de utilidad de las recetas de algunos sabores propios de esta empresa, no todos los sabores han entrado al trámite de protección porque tienen nombres genéricos, por ejemplo, en el caso del helado de “naranjilla”. Por otro lado, los proveedores de esta empresa son nacionales en su totalidad, sin embargo, la empresa no lleva un registro de calificación de los mismos de acuerdo a los productos o servicios que les proveen.

Por otro lado, hay espacio extra dentro de la infraestructura que les permitiría un crecimiento de maquinaria o inventario si fuese necesario. El volumen de producción anual de helados de la tienda es de 350000 helados y se está planeando un aumento en éste, a través de la compra de maquinaria que “industrialice” el helado y mantenga la calidad y su imagen. El aumento en la producción se proyecta que sea el triple de lo que se está produciendo actualmente, sin embargo, no se tiene establecido un flujo grama de producción y toda la producción se maneja bajo los criterios del tipo de temporada en la que se encuentre el clima por lo tanto se planea semanalmente con el objetivo de cumplir con el ideal de la empresa de proveer de un helado fresco, aun así el helado no sea muy perfectible. Al ser un producto de alta rotación su inventario de materia prima y producto intermedio es de máximo 5 días, también tienen un inventario de vasos y paletas, así el gerente mencionó que sí se lleva un control de inventarios, sin embargo, no especificó sobre el proceso de registro del mismo y solo

mencionó que se lleva un meticuloso control de la entrada de insumos para la producción después del proceso de compra, de esta forma se utiliza lo que cumple con los estándares establecidos y el resto se desecha, como los exigen las Buenas Prácticas de Manufactura (BPMs). No se tiene un conocimiento sobre el embalaje de este producto para su comercialización en mercados externos. Por otro lado, el gerente menciona que el proceso de producción intenta ser lo más amigable posible con el medio ambiente, siendo muy cuidadosos con el uso del agua y la energía eléctrica que se utiliza para el mismo, de hecho cuidan que inclusive el consumidor no contamine a causa de su helado, intentando como política de la empresa no entregar el helado con el vaso, para de esta forma evitar que el cliente lo bote en lugares indebidos, también mencionó el gerente que la empresa cumple con todos los requerimientos de manejo ambiental que exige su industria y mencionó que la Agencia Nacional de Regulación y Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) es quien les regula y avala en el tema. Por otro lado, la empresa no tiene programas de reutilización de desperdicios, mencionó que le saldría muy costoso lavar los vasos para reutilizarlos.

La empresa no cuenta con ninguna certificación por el momento, sin embargo, están en el proceso de tramitación para la certificación de las BP Ms.

3.3.14.4 Aspectos financieros.

Por otro lado, cuando se le preguntó sobre la planeación del presupuesto, menciona que lo hace de manera semanal y paga mensualmente sus obligaciones tributarias, no tiene una planificación de largo plazo en este campo sobre todo porque sus ventas dependen del clima y por lo tanto sus costos cambian con constancia, por otro lado, se menciona que los flujos de caja se cuadran de igual manera semanalmente y los informes financieros se emiten cada año. Se analiza con constancia los costos generados en la producción y el punto de equilibrio, la fuente de financiamiento de la empresa son acciones, y menciona que está dispuesto a comprometer el 25% de los recursos de la empresa para un proyectos de exportación y estaría dispuesto a financiarlo mediante un crédito solicitado a los socios con un tiempo máximo de dos años.

El tiempo máximo de crédito que la empresa podría dar a clientes extranjeros es de 30 días sin verse afectada de ninguna manera. Se presupuesta anualmente para la mejora en la producción tanto para el producto como para el proceso y siempre se cumplen con los techos establecidos; de la misma manera, establecen un presupuesto para las

actividades de marketing y ventas.

3.3.14.5 Aspectos ventas.

En la escala de 0, 3 o 5, el gerente piensa que su producto tiene un valor agregado de 3 en el mercado. Él considera que tiene una gran acogida por el hecho de que venden todo lo que producen. Por otro lado, mencionó que su marca está protegida por el IEPI, pero no cuentan con un slogan, ni cuentan con una persona que se enfoque al marketing de la empresa ni al diseño de los productos. Por otra parte, la empresa no dispone de información sobre la demanda que podría tener su producto en mercados meta ni sobre los canales de distribución de los que podría hacer uso en dichos mercados, sin embargo, en Ecuador se distribuye a través de un camión propio de la empresa a la costa, sierra y oriente, pero la empresa si estaría dispuesta a confiar su producto a empresas de servicios logísticos para el transporte internacional de su producto.

Helados de la tienda solo posee como material publicitario el logo en los letreros en las tiendas que distribuyen su helado, pero no posee más que solo ese material y solo utiliza Facebook como medio para publicitar, a la empresa le ha servido la publicidad de boca en boca que le dan sus clientes al probar su producto, que es lo que principalmente les ha ayudado a internacionalizarse. La imagen de la empresa prospectada a los clientes es de una empresa con productos innovadores, que salen de lo esperado de un helado industrial. Debido a la alta rotación del producto, y a la falta de inconvenientes en el mismo, helados de la tienda no tiene políticas establecidas sobre garantías o devoluciones del producto, según el gerente, porque hasta el momento no ha sucedido el caso, principalmente porque sus clientes locales y nacionales le hacen pedidos semanales y su producto tiene un tiempo de caducidad de un mes. La empresa no tiene una página web, y en el tema de precios, no conoce cuál sería el precio de su producto en mercados externos, sin embargo, su política como empresa es dejar que sus distribuidores sean quienes lo establezcan.

3.3.14.6 Valoración.

ADMINISTRATIVO.	Valoración.
1. Tipo de empresa.	3
2. Planificación estratégica empresarial con misión, visión y valores.	3
3. Cumplimiento de objetivos.	3

4. Exportación dentro de la planificación estratégica.	0
5. Consideración de las necesidades del mercado local e internacional.	3
6. Diferenciación de la competencia.	5
7. Eficiencia del organigrama.	5
8. Manuales de procedimiento en funcionamiento.	5
9. Manual de funciones en funcionamiento.	5
10. Nivel de instrucción gerencial.	3
11. Experiencia en la industria de gerencia.	5
12. Nivel de instrucción exigido en las jefaturas.	3
13. Sistema de manejo de datos y producción.	3
14. Aplicación de procesos de mejora continua en todas las áreas.	3
15. Personal capacitado en Comercio Exterior.	0
16. Personal que maneja inglés.	0
17. Información sobre mercados externos potenciales.	0
18. Proceso de compra.	5
19. Asociaciones o gremios.	5
20. Fomento de las exportaciones en el gremio.	0
21. Mecanismos usados para identificar mercados potenciales.	0
TOTAL ADMINISTRATIVO	59/105
PRODUCCIÓN	
1. Potencial del diseño del producto para internacionalizarse.	0
2. Uso de patentes y diseños industriales.	5
3. Porcentaje de proveedores de materia prima nacionales.	5
4. Uso de registro de calificación a proveedores.	5
5. Capacidad de la infraestructura para aumento de inventarios y maquinaria.	5
6. Capacidad de la empresa para aumentar su volumen productivo.	5
7. Aplicación eficiente de flujogramas de producción.	5
8. Uso de mecanismos para el registro de materia prima, insumos y productos terminados.	3

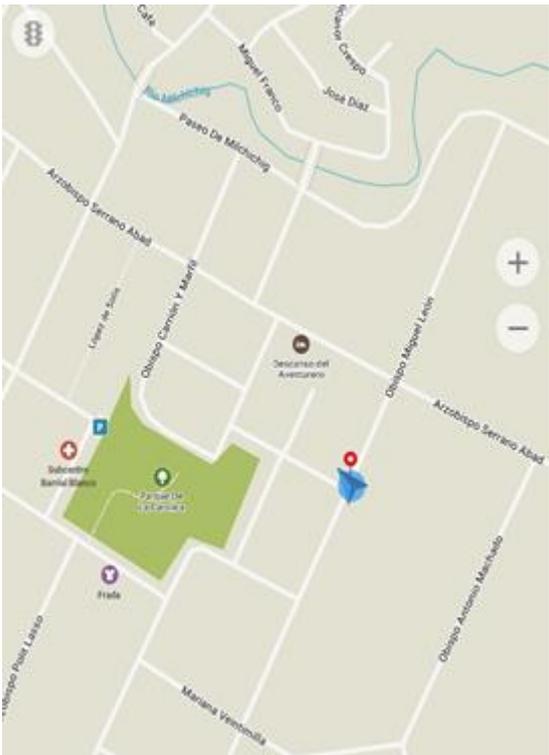
9. Conocimiento sobre procesos de embalaje para mercados externos.	0
10. Impacto negativo causado al ambiente aledaño.	5
11. Cumplimiento de los requerimientos sobre manejo ambiental.	5
12. Uso de sistemas avalados de Producción Limpia.	0
13. Uso de programas para reutilizar y reducir los desperdicios.	0
14. Certificaciones en propiedad de la empresa.	5
TOTAL PRODUCCIÓN.	48/70
FINANCIERO.	
1. Planificación de presupuesto.	5
2. Análisis y revisión de informes de flujo de caja.	3
3. Análisis y revisión de informes financieros.	3
4. Análisis y revisión de costos generados en producción y punto de equilibrio.	3
5. Fuentes de financiamiento de la empresa.	3
6. Disposición a comprometer sus recursos en un proyecto de exportación.	3
7. Tipo de mecanismo a utilizar para financiar un proyecto de exportación.	3
8. Tiempo de crédito ofrecido para los clientes extranjeros en caso de exportación.	3
9. Tiempo máximo por el que la empresa estaría dispuesta a endeudarse para un proyecto de exportación.	5
10. Presupuesto asignado para la mejora en producción tanto producto como en proceso.	3
11. Presupuesto destinado al área de marketing y ventas.	3
TOTAL FINANCIERO.	37/55
VENTAS.	
1. Plan de exportación específico.	0
2. Valor agregado percibido del producto.	5
3. Registro de la marca en el organismo competente.	5
4. Uso de slogan.	0

5. Personal en la empresa enfocada a marketing y ventas.	0
6. Personal enfocado en diseño del producto y marca.	0
7. Información sobre la demanda del producto en mercados externos.	0
8. Capacidad de la logística de la empresa.	5
9. Confianza en los servicios logísticos internacionales.	5
10. Información sobre los canales de distribución en los países meta.	0
11. Material publicitario del producto estrella	3
12. Uso de medios publicitarios.	3
13. Imagen de la empresa proyectada al cliente.	5
14. Políticas definidas para la aplicación de garantías y devoluciones.	0
15. Uso de página web.	3
16. Información sobre los posibles precios del producto fuera del país.	0
17. Manejo de términos INCOTERMS.	0
TOTAL VENTAS.	34/85
VALORACIÓN TOTAL OBTENIDA.	178/315

3.3.15 Empresa Buenaño y Caicedo.

3.4.15.1 Perfil.

PERFIL.

	<p>NOMBRE DE LA EMPRESA: Buen año Caicedo Compañía de Negocios S.A.</p> <p>TIPO DE EMPRESA: Sociedad Anónima.</p> <p>CATEGORÍA: Mediana.</p> <p>RUC: 0190399559001</p> <p>FECHA DE LA ENTREVISTA: 17/10/2017</p> <p>ACTIVIDAD COMERCIAL: Elaboración de pastas: tallarín, espaguetis, macarrones, lasaña, canelones, ravioles y fideos, sean o no cocidos, rellenos o congelados, elaboración de alucuzcuz.</p> <p>PRODUCTO ESTRELLA: Harina estrella de oro y fideos la delicia.</p>
<p>DIRECCIÓN:</p>	<p>Obispo Miguel León 3-01 y Arzobispo Serrano Abad.</p>
<p>LOCALIZACIÓN:</p>	<p>-2.880016, -78.985956</p>
<p>PERSONA DE CONTACTO:</p>	<p>Ricardo Caicedo.</p>
<p>TELÉFONOS Y REFERENCIAS</p>	<p>2341015</p>
<p>CORREO ELECTRÓNICO:</p>	<p>josebuenanio@yahoo.es</p>

3.3.15.2 Aspectos administrativos.

Buenaño y Caicedo es una empresa productora y comercializadora de fideos constituida como una sociedad anónima; no posee misión, visión ni valores actualizados, la razón por la que no han renovado su plan estratégico, según el gerente, es por la inestabilidad que viven por la alta rotación de personal, que por una parte sucede porque las personas deciden salir del puesto o no cumplen con el perfil establecido. En una escala de 0,3 o 5 sus objetivos de acuerdo a sus indicadores de gestión se están cumpliendo en 3. A pesar de no tener un plan de estratégico actualizado, el gerente mencionó que siempre han tenido en consideración exportar y que tuvieron planes anteriormente pero se vieron estancados porque consideran que producir en el país es sumamente costoso en la actualidad, además con el dólar, nuestros precios son poco competitivos; y por último, consideran que no han logrado

cubrir la demanda nacional que se han propuesto. Esta empresa aunque no posea plan estratégico si considera las necesidades de los mercados locales pero no tiene una diferenciación muy clara en relación a la competencia, se considera que se tiene un producto de primera necesidad orientado a los segmentos populares, como mencionó el gerente.

La empresa cuenta con un organigrama y con tanto manuales de funciones como de procedimientos en los cuales se establecen las funciones específicas de cada trabajador de la empresa así como las actividades de cada área. El nivel de la instrucción del gerente es universitario y posee 30 años de experiencia, y por otro lado, se exige que los perfiles que ocupan las jefaturas tengan un nivel de educación universitario. La empresa posee un sistema informático de control propio de la producción y ventas, pero lastimosamente no posee procesos de mejora continua en ninguna área, esto debido a que realizarlo particularmente conlleva costos altos, y el gerente dice que no hay apoyo a través de gremios o el estado en dichos temas. La empresa no tiene personas especializadas en comercio exterior, sin embargo, si hay trabajadores bilingües con conocimiento en el área.

La empresa no posee un plan de exportación en el momento, pero si se piensa armarlo en un futuro cuando se logre cubrir la demanda nacional, esta decisión se debe a que la empresa ya había empezado a tener exportaciones esporádicas, pero al experimentar los últimos años un subida de costos dejaron de ser competitivos, el gerente considera al Ecuador un país demasiado costoso para producir y a las políticas actuales como no beneficiosas para hacerlo, debido a que no toman en cuenta los costos de producción, considera que ha habido una subida en el costo de la mano de obra sin tomar en cuenta la productividad, con las salvaguardas y subida de aranceles, han incrementado los costos de las materias primas, bienes de capital y repuestos, además el exceso de burocracia obliga a la empresa a gastar en personas que hagan trámites en las múltiples empresas públicas bajo las que está regulada la empresa.

Concluye que no hay un real apoyo para la producción ni para la exportación. El gerente posee información general acerca de países donde podría exportar sus productos, considera que el Ecuador tiene una ventaja competitiva inherente al ser un país pequeño ya que al tener las fronteras de países como Colombia y Perú cercanas el tiempo que se demora en transportar los productos desde Ecuador hacia el norte del Perú o sur de Colombia es menor del que tardan las capitales de esos países en transportar productos a los mismos lugares. Además el gerente hablando desde su

experiencia considera que esos lugares poseen hábitos de consumo similares a los de Ecuador. Esta empresa ya posee registros sanitarios y de marca en ambos países. El proceso de compra está relacionado con la importación, debido a que consiguen su materia prima en Canadá, ya que en el Ecuador no se produce la suficiente. La empresa está afiliada a la cámara de industrias y forma parte de la Asociación Ecuatoriana de Molinería (ASEMOL) y dentro de estas cámaras si se fomentan las exportaciones, con estudios y convenios. El mecanismo que utilizaría para identificar un mercado para exportar, es a través de la diferenciación, identificando un valor agregado correcto y costos competentes para comercializar.

3.3.15.3 Aspectos productivos.

Los productos estrella de la empresa son la harina estrella de oro y los fideos la delicia. El proceso productivo en la harina solamente se procesa a través de molinos de trigo, sacando tres tipos de harinas diferentes: “la fidelería, panadera y la comercial”. El gerente considera que el diseño del producto no es el adecuado actualmente para exportar, para lo cual pensaría en hacer un reestudio de la presentación del producto y del hábito de consumo del mercado a exportar. La empresa no usa patentes ni diseños industriales para proteger sus productos; y por otra parte, sus proveedores son 90% extranjeros, y la empresa si lleva un registro de calificación de los proveedores, analizando la calidad de producto, el tiempo de entrega y el crédito que les ofrecen. La empresa tiene solo un 10% extra de infraestructura para un crecimiento de maquinarias e inventarios. El volumen de producción actual es de alrededor de 500 toneladas de molienda de trigo y 180 toneladas de fideo al año, pudiendo aumentar máximo un 15% su producción. La empresa tiene flujogramas establecidos y son eficientes en la mayoría de líneas de producción, solo en las que todavía utilizan mano de obra directa se puede decir que aún hay que mejorarlos. La empresa si lleva un registro de inventario desde que se importa la materia prima y durante todo el proceso productivo, con personas especializadas en eso. Los procesos productivos no causan ningún daño al entorno aledaño y cumplen con los requerimientos de manejo ambiental y tienen un programa para reducir los desperdicios, generando así un 0.1% de desperdicios no contaminantes, sin embargo, por el momento la empresa no cuenta con un sistema de producción limpia avalado por algún organismo ni alguna otra certificación. Por último, el gerente si tiene un conocimiento general acerca de embalaje de productos en mercados externos

3.3.15.4 Aspectos financieros.

El presupuesto de la empresa se planifica de manera mensual y se toma en cuenta las ventas proyectadas para asignar el presupuesto de compras. Los flujos de caja y los informes financieros se revisan mensualmente y con la misma constancia se analiza los costos generados en la producción y los puntos de equilibrio. Por otra parte, sus fuentes de financiamiento son en un 40% por recursos propios y el 60% por la banca. La empresa está dispuesta a comprometer en una escala de 0, 3 y 5 los recursos de la empresa para un proyecto de exportación en 3 y estaría dispuesto a financiar dicho proyecto a través de un crédito comercial, siempre después de realizar un estudio de factibilidad y encontrar que es rentable hacerlo.

La empresa está en capacidad de ofrecer un crédito de dos meses a clientes extranjeros sin verse afectada de alguna manera y el gerente estaría dispuesto a endeudarse un tiempo de 5 a 10 años para lograr el objetivo de exportar. Se proyecta un presupuesto constantemente para la mejora de procesos de producción, el cual es el 2% de las ventas totales, pero no se proyecta un presupuesto para las actividades de marketing, pero sí de ventas.

3.3.15.5 Aspectos ventas.

El gerente menciona que su producto está presente en la zona sur del país donde considera que tiene una buena acogida. La marca se encuentra registrada en el IEPI y si tiene un slogan, el cual es “el buen sabor de la pasta”. La empresa este momento no tiene una persona especializado en marketing y ventas, sin embargo, el proyecto para el próximo año es tener una persona enfocada en esa área que maneje la imagen, el diseño y la marca. El gerente dispone de información sobre la demanda de los mercados meta nacionales, pero no extranjeros. La logística utilizada por la empresa es en la mayor parte propia, debido a que hacen ventas a cobertura y utilizan sus propios camiones, solo hay un par de casos en los que han dado la distribución del producto a terceros en los lugares más lejanos, pero el gerente si estaría dispuesto a confiar en medios de logística internacionales. El gerente dispone de información básica acerca de los canales de distribución de países meta, y dispone de muy poca publicidad de su producto estrella, utilizando campañas de degustación en supermercados y ferias. La empresa si dispone de una página web, y si tiene políticas claras para la aplicación de garantías, además que se conoce los posibles precios del producto de la empresa en mercados externos, sin embargo, el gerente no conoce sobre INCOTERMS 2010.

3.3.15.6 Valoración.

ADMINISTRATIVO.	Valoración.
1. Tipo de empresa.	5
2. Planificación estratégica empresarial con misión, visión y valores.	3
3. Cumplimiento de objetivos.	3
4. Exportación dentro de la planificación estratégica.	0
5. Consideración de las necesidades del mercado local e internacional.	3
6. Diferenciación de la competencia.	5
7. Eficiencia del organigrama.	5
8. Manuales de procedimiento en funcionamiento.	5
9. Manual de funciones en funcionamiento.	5
10. Nivel de instrucción gerencial.	5
11. Experiencia en la industria de gerencia.	5
12. Nivel de instrucción exigido en las jefaturas.	3
13. Sistema de manejo de datos y producción.	5
14. Aplicación de procesos de mejora continua en todas las áreas.	5
15. Personal capacitado en Comercio Exterior.	3
16. Personal que maneja inglés.	3
17. Información sobre mercados externos potenciales.	3
18. Proceso de compra.	5
19. Asociaciones o gremios.	5
20. Fomento de las exportaciones en el gremio.	0
21. Mecanismos usados para identificar mercados potenciales.	0
TOTAL ADMINISTRATIVO	76/105
PRODUCCIÓN	
1. Potencial del diseño del producto para internacionalizarse.	3
2. Uso de patentes y diseños industriales.	0
3. Porcentaje de proveedores de materia prima nacionales.	0
4. Uso de registro de calificación a proveedores.	5

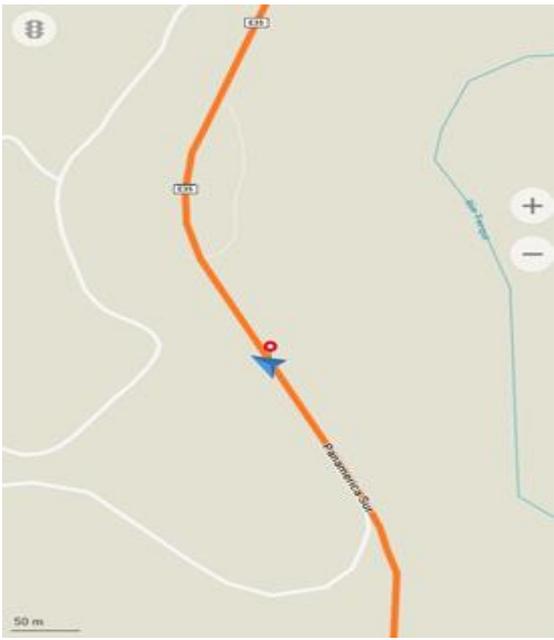
5. Capacidad de la infraestructura para aumento de inventarios y maquinaria.	0
6. Capacidad de la empresa para aumentar su volumen productivo.	0
7. Aplicación eficiente de flujogramas de producción.	5
8. Uso de mecanismos para el registro de materia prima, insumos y productos terminados.	5
9. Conocimiento sobre procesos de embalaje para mercados externos.	5
10. Impacto negativo causado al ambiente aledaño.	5
11. Cumplimiento de los requerimientos sobre manejo ambiental.	5
12. Uso de sistemas avalados de Producción Limpia.	0
13. Uso de programas para reutilizar y reducir los desperdicios.	0
14. Certificaciones en propiedad de la empresa.	5
TOTAL PRODUCCIÓN.	38/70
FINANCIERO.	
1. Planificación de presupuesto.	5
2. Análisis y revisión de informes de flujo de caja.	5
3. Análisis y revisión de informes financieros.	5
4. Análisis y revisión de costos generados en producción y punto de equilibrio.	3
5. Fuentes de financiamiento de la empresa.	3
6. Disposición a comprometer sus recursos en un proyecto de exportación.	5
7. Tipo de mecanismo a utilizar para financiar un proyecto de exportación.	0
8. Tiempo de crédito ofrecido para los clientes extranjeros en caso de exportación.	3
9. Tiempo máximo por el que la empresa estaría dispuesta a endeudarse para un proyecto de exportación.	5
10. Presupuesto asignado para la mejora en producción tanto producto como en proceso.	3
11. Presupuesto destinado al área de marketing y ventas.	3
TOTAL FINANCIERO.	40/55

VENTAS.	
1. Plan de exportación específico.	3
2. Valor agregado percibido del producto.	5
3. Registro de la marca en el organismo competente.	5
4. Uso de slogan.	5
5. Personal en la empresa enfocada a marketing y ventas.	0
6. Personal enfocado en diseño del producto y marca.	0
7. Información sobre la demanda del producto en mercados externos.	0
8. Capacidad de la logística de la empresa.	3
9. Confianza en los servicios logísticos internacionales.	3
10. Información sobre los canales de distribución en los países meta.	0
11. Material publicitario del producto estrella	3
12. Uso de medios publicitarios.	5
13. Imagen de la empresa proyectada al cliente.	3
14. Políticas definidas para la aplicación de garantías y devoluciones.	3
15. Uso de página web.	5
16. Información sobre los posibles precios del producto fuera del país.	0
17. Manejo de términos INCOTERMS.	0
TOTAL VENTAS.	43/85
VALORACIÓN TOTAL OBTENIDA.	197/315

3.3.16 DELMEX delicias mexicanas.

3.4.16.1 Perfil.

PERFIL.

	<p>NOMBRE DE LA EMPRESA: DELMEX DELICIAS MEXICANAS</p> <p>TIPO DE EMPRESA: Persona natural</p> <p>CATEGORÍA: Pequeña</p> <p>RUC: 0102972122001.</p> <p>FECHA DE LA ENTREVISTA: 06/11/2017</p> <p>ACTIVIDAD COMERCIAL: Elaboración de Alimentos, marcas: Topos, María Bonita ,De una</p> <p>PRODUCTO ESTRELLA: Tortillas y Nachos.</p>
<p>DIRECCIÓN:</p>	<p>Panamericana Sur KM 2.5</p>
<p>LOCALIZACIÓN:</p>	<p>-2,940674, -79,0463969</p>
<p>PERSONA DE CONTACTO:</p>	<p>Tito Palacios.</p>
<p>TELÉFONOS Y REFERENCIAS</p>	<p>072387277</p>
<p>CORREO ELECTRÓNICO:</p>	<p>delmex@gmail.com</p>

3.3.16.2 Aspectos administrativos.

La empresa funciona bajo la modalidad de persona natural, es una empresa perteneciente a una familia mexicana, radicada en el Ecuador; la iniciativa fue de la madre de familia, y su hijo (el entrevistado) es el gerente y propietario de la empresa, la empresa no posee un plan estratégico claro, pero se encuentra elaborándose. En la escala del (0,3 y 5) consideran que están cumpliendo con sus objetivos en un nivel de 3, debido a que aún no se elaboran un plan estratégico completo para la empresa y esperan que en unos dos años máximo poder exportar. La empresa solo considera las necesidades del mercado local y están trabajando en información sobre mercados para exportación, ya que consideran que el mercado ecuatoriano es limitado.

Se diferencian de la competencia en el tratamiento del producto y demás formas de procesos productivos, que realzan la calidad del producto, por lo que el mercado los prefiere; actualmente ya han tenido acercamiento con contactos del Perú y demás países cercanos para temas de exportación. La empresa cuenta con organigrama, un

manual de procesos y funciones. La persona a cargo de gerencia posee post grado (MBA) y 10 años de experiencia en la industria. Se exige una instrucción superior para las jefaturas en los distintos departamentos de la empresa, su sistema de control se maneja con cuadros de Excel, la empresa mejora sus procesos continuamente en un 100%, y siempre busca capacitación para su personal y mejora de su producción.

El propietario posee una especialidad de comercio exterior, pero su personal no, además que domina el idioma inglés. No poseen un plan de exportación ya establecido, pero si una visión que se está formando con la idea de salir a países extranjeros, hasta el momento poseen datos que han investigado sobre el mercado de Colombia y Perú, su proceso de compra se realiza en base a la proyección de producción de la empresa. No pertenecen a un gremio o asociación, las redes sociales son su mecanismo usado para la identificación de mercados potenciales para la exportación ya que por internet obtienen la información sobre los mercados a los que les gustaría exportar.

3.3.16.3 Aspectos productivos.

Su producto estrella son las Tortillas y nachos, su proceso productivo se lleva a cabo de la siguiente forma: primero se cultiva el maíz e importa la harina desde Canadá, luego se procede a la cocción, molido, amasado, hasta que se realizan las tortillas, se forma el producto, se empaca y se refrigera. En una escala del (0,3 y 5) sobre la acogida del diseño actual de su producto sería en mercados externo, respondió que 5, ya que por redes sociales ha llegado a verse en diferentes países, de los cuales han recibido críticas muy positivas. Si usa patentes y diseños industriales para proteger a sus productos, prototipos y diseños, además sus empresas proveedoras de materia prima son 90 % nacionales y pequeños envíos de 10% extranjeros.

La empresa lleva un cuadro de registro de calificación de sus proveedores y la infraestructura de su empresa tiene espacio para un crecimiento de maquinarias o inventarios. Su volumen de producción alcanza en Tortillas: 10000 y en Nachos: 500 quilos mensuales. Por el espacio y procedimiento pueden hasta triplicar su producción. Cuenta con flujogramas y por medio de control de inventarios, se determina desde el ingreso de materia prima, hasta la cantidad de productos terminados, el inventario se controla en cada fase de producción, controlando de tal forma producción inicial, producción en proceso y producción final.

Por otro lado, no se tiene conocimiento de procesos de embalaje para mercados externos, y sus procesos de producción no causan algún impacto negativo al entorno

aledaño; por otra parte, cumplen los requerimientos de manejo ambiental para su industria ya que poseen permisos ambientales y sanidad del municipio de Cuenca y no cuentan con un sistema de producción limpia avalado por algún organismo nacional o internacional, sin embargo, la empresa reutiliza los desperdicios que se pueden reciclar.

3.3.16.4 Aspectos financieros.

En Delmex se planifica el presupuesto cada año, y se solicita informes de flujo de caja semanalmente y el análisis total anual; también se solicita informes financieros de manera semestral. Se realiza con constancia el análisis a los costos generados en la producción y el punto de equilibrio, los bancos son sus fuentes de financiamiento. En una escala del (0,3y 5) el gerente está dispuesto a comprometer los recursos de la empresa para un proyecto de exportación, en un nivel de 3, debido a que está muy interesado en la exportación. Utilizaría créditos bancarios o comerciales para financiar un proyecto de exportación y podría ofrecer crédito a sus clientes extranjeros sin verse afectado de alguna forma hasta 90 días.

El gerente estaría dispuesto a endeudarse para financiar una operación de exportación hasta 5 años, todos los años realizan mejora de procesos y el incremento del producto. No se dispone actualmente de un Presupuesto definido para las actividades de marketing y ventas, pero ha invertido tan solo en publicidad por medio de redes sociales debido al tema de costos..

3.3.16.5 Aspectos ventas.

No posee un plan de exportación, ya que por el momento no ha sido necesario, considera que en una escala del (0,3 y 5) su producto tiene un nivel de 5 en lo referente a la acogida obtenida por los consumidores, tiene registrada su marca en el IEPI y su slogan es “El alma de la comida Mexicana”. Debido a que su familia es mexicana y de su mama nació la idea de la empresa.

Él es el único trabajador enfocado en el área de marketing y ventas; además tiene una persona externa enfocada en el diseño de sus productos y marca. No se dispone de un presupuesto definido para las actividades de marketing y ventas. Por otro lado, servientrega es su canal de distribución directa al cliente, y de la misma forma sus transporte propio. El gerente si confiaría su producto a una empresa de servicios logísticos internacionales, como (navieras, aviones, camiones), además tiene material publicitario acerca de su producto estrella.

Para publicitar sus productos manejan redes sociales, que han ocasionado mejorar su imagen con el cliente de manera excelente lo que ha logrado incrementar las ventas. Tiene políticas claras para la aplicación de garantías y devoluciones del producto, mismas que se encuentran dentro de las políticas de BPM. Han investigado sobre los precios de su producto en mercados externos ya que han viajado a Colombia y Perú y se consideran competitivos, incluso calculando el costo referente a logística. El gerente maneja con claridad la negociación de INCOTERMS 2010 debido a que aprendió a manejar las mismas en su especialización, finalmente han realizado actividades de importación y esporádicas de exportación.

3.3.16.6 Valoración

ADMINISTRATIVO.	Valoración.
1. Tipo de empresa.	3
2. Planificación estratégica empresarial con misión, visión y valores.	0
3. Cumplimiento de objetivos.	3
4. Exportación dentro de la planificación estratégica.	3
5. Consideración de las necesidades del mercado local e internacional.	5
6. Diferenciación de la competencia.	5
7. Eficiencia del organigrama.	5
8. Manuales de procedimiento en funcionamiento.	5
9. Manual de funciones en funcionamiento.	5
10. Nivel de instrucción gerencial.	5
11. Experiencia en la industria de gerencia.	5
12. Nivel de instrucción exigido en las jefaturas.	3
13. Sistema de manejo de datos y producción.	5
14. Aplicación de procesos de mejora continua en todas las áreas.	5
15. Personal capacitado en Comercio Exterior.	3
16. Personal que maneja inglés.	3
17. Información sobre mercados externos potenciales.	3
18. Proceso de compra.	5
19. Asociaciones o gremios.	0

20. Fomento de las exportaciones en el gremio.	0
21. Mecanismos usados para identificar mercados potenciales.	0
TOTAL ADMINISTRATIVO	71/105
PRODUCCIÓN	
1. Potencial del diseño del producto para internacionalizarse.	5
2. Uso de patentes y diseños industriales.	5
3. Porcentaje de proveedores de materia prima nacionales.	3
4. Uso de registro de calificación a proveedores.	5
5. Capacidad de la infraestructura para aumento de inventarios y maquinaria.	3
6. Capacidad de la empresa para aumentar su volumen productivo.	3
7. Aplicación eficiente de flujogramas de producción.	5
8. Uso de mecanismos para el registro de materia prima, insumos y productos terminados.	5
9. Conocimiento sobre procesos de embalaje para mercados externos.	0
10. Impacto negativo causado al ambiente aledaño.	0
11. Cumplimiento de los requerimientos sobre manejo ambiental.	5
12. Uso de sistemas avalados de Producción Limpia.	0
13. Uso de programas para reutilizar y reducir los desperdicios.	0
14. Certificaciones en propiedad de la empresa.	5
TOTAL PRODUCCIÓN.	44/70
FINANCIERO.	
1. Planificación de presupuesto.	3
2. Análisis y revisión de informes de flujo de caja.	5
3. Análisis y revisión de informes financieros.	3
4. Análisis y revisión de costos generados en producción y punto de equilibrio.	3
5. Fuentes de financiamiento de la empresa.	3
6. Disposición a comprometer sus recursos en un proyecto de exportación.	5

7. Tipo de mecanismo a utilizar para financiar un proyecto de exportación.	3
8. Tiempo de crédito ofrecido para los clientes extranjeros en caso de exportación.	5
9. Tiempo máximo por el que la empresa estaría dispuesta a endeudarse para un proyecto de exportación.	5
10. Presupuesto asignado para la mejora en producción tanto producto como en proceso.	3
11. Presupuesto destinado al área de marketing y ventas.	5
TOTAL FINANCIERO.	43/55
VENTAS.	
1. Plan de exportación específico.	0
2. Valor agregado percibido del producto.	5
3. Registro de la marca en el organismo competente.	5
4. Uso de slogan.	5
5. Personal en la empresa enfocada a marketing y ventas.	0
6. Personal enfocado en diseño del producto y marca.	3
7. Información sobre la demanda del producto en mercados externos.	0
8. Capacidad de la logística de la empresa.	3
9. Confianza en los servicios logísticos internacionales.	5
10. Información sobre los canales de distribución en los países meta.	5
11. Material publicitario del producto estrella	0
12. Uso de medios publicitarios.	3
13. Imagen de la empresa proyectada al cliente.	5
14. Políticas definidas para la aplicación de garantías y devoluciones.	5
15. Uso de página web.	3
16. Información sobre los posibles precios del producto fuera del país.	0
17. Manejo de términos INCOTERMS.	0
TOTAL VENTAS.	47/85
VALORACIÓN TOTAL OBTENIDA.	205/315

3.3.17 Ecuacofit

3.4.17.1 Perfil.

PERFIL.	
	<p>NOMBRE DE LA EMPRESA: ECUACONFIT</p> <p>TIPO DE EMPRESA: Persona Natural</p> <p>CATEGORÍA: Pequeña</p> <p>RUC: 0103405940001</p> <p>FECHA DE LA ENTREVISTA: 20/10/2017</p> <p>ACTIVIDAD COMERCIAL: Artesanal, venden confites y caramelos</p> <p>PRODUCTO ESTRELLA: Grajeas</p>
<p>DIRECCIÓN:</p>	<p>Benigno Palacios 1-10 Y Av. de las Américas</p>
<p>LOCALIZACIÓN:</p>	<p>-2,880935,-78984455</p>
<p>PERSONA DE CONTACTO:</p>	<p>Eduardo Rodríguez Salazar</p>
<p>TELÉFONOS Y REFERENCIAS</p>	
<p>CORREO ELECTRÓNICO:</p>	

3.3.17.2 Aspectos administrativos.

En una empresa artesanal que vende confites y caramelos; actualmente no dispone de un plan estratégico dentro del que se establece la misión, visión y valores. En una escala del (0, 3 y 5) se considera que está cumpliendo en un grado 5 con los objetivos de acuerdo a sus indicadores de gestión. Su plan estratégico considera las necesidades de los mercados locales. Su competitividad se ha visto perjudicada actualmente, ya que en periodos pasados se destacaban por sus precios asequibles, ya que sus costos eran más económicos en relación con otros países, pero con la eliminación de las salvaguardas sus clientes han preferido importar, lo que ha ocasionado una baja en sus ventas.

La empresa no posee manuales de procedimientos de funciones o un organigrama, el

nivel de instrucción del gerente es superior y posee una experiencia de 20 años en la industria, por otra parte, no es un requisito los estudios universitarios para el personal de la empresa. Manejan sus datos y producción con cuadros de Excel, y se mantiene a la empresa en un proceso de mejora continua de procesos pero solo administrativos. No posee usted personal capacitado en comercio exterior y el gerente es el único trabajador que maneja el idioma inglés. La empresa no tiene un plan de exportación y escoge sus proveedores guiándose en su precio, para la compra de azúcar, almendra y demás. Pertenece al gremio de maestros planificadores, pero este no fomenta las exportaciones.

3.3.17.3 Aspectos productivos.

Su producto estrella son las Grajeas de colores, su proceso productivo es de 100% azúcar, al segundo día se le da color, al tercer día la forma y ya se empaca para la venta. En una escala del (0,3 y 5), se considera que el diseño actual de su producto sería bien acogido en mercados externos, en caso de exportar lo haría con un producto nuevo llamado coco fiesta, y considera que este sería aceptado totalmente, ya que es un producto nuevo. Intento patentar sus productos en el IEPI, pero sus productos y procesos no calificaban, sus empresas proveedoras de materia prima son nacionales el 90% y 10% internacionales: (las almendras, que las traen de Chile). No lleva un registro de calificación de los proveedores porque no tiene más de cinco proveedores. Cumple los requerimientos de manejo ambiental para su industria, sin embargo, no tienen una certificación de sistema de producción limpia avalado por algún organismo nacional o internacional y la empresa no genera desperdicios.

3.3.17.4 Aspectos financieros.

Se planifica el presupuesto de producción en base a las ventas de manera anual, cada seis meses se solicita informes de flujo de caja y semestralmente se solicita informes financieros. No se analiza los costos generados en la producción y el punto de equilibrio. Sus fuentes de financiamiento son el capital propio, en una escala del (0,3 y 5), estaría dispuesto a comprometer un nivel de 5 de los recursos de la empresa para un proyecto de exportación, debido a que está muy interesado en la exportación. Para financiar el proyecto de exportación se utilizaría créditos bancarios o comerciales. El tiempo máximo que podría ofrecer crédito a sus clientes extranjeros sin verse afectado de alguna forma hasta 30 días.

Además el gerente estaría dispuesto a endeudarse de 5 a 10 años para financiar una

operación de exportación. Por otro lado, este año no se proyectó un presupuesto para la mejora en la producción pero a partir del 2018 se presupuestaría en base a los resultados del año actual. No se dispone de un presupuesto definido para las actividades de marketing y ventas pero han creado páginas en redes sociales.

3.3.17.5 Aspectos ventas.

La empresa no posee un plan de exportación, considera que en una escala del (0,3 y 5) su empresa es percibida por el cliente en 5, sobre todo tiene mucha esperanza en su nuevo producto, por su costo y buena calidad. La marca no posee un slogan. Tienen un externo para manejo de redes sociales, pero en si ninguna persona que se encargue de marketing y ventas.

El mercado local meta es Quito del cual ya tiene información sobre la demanda que obtendría el producto, además si confiaría en una empresa de servicios logísticos internacionales, en caso de que exportaran. Tiene establecidas políticas claras para la aplicación de garantías y devoluciones del producto, conoce los posibles precios de su producto en mercados externos como es el caso Colombia y no poseen conocimiento sobre INCOTERMS 2010.

3.3.17.6 Valoración

ADMINISTRATIVO.	Valoración.
1. Tipo de empresa.	3
2. Planificación estratégica empresarial con misión, visión y valores.	0
3. Cumplimiento de objetivos.	5
4. Exportación dentro de la planificación estratégica.	0
5. Consideración de las necesidades del mercado local e internacional.	3
6. Diferenciación de la competencia.	3
7. Eficiencia del organigrama.	0
8. Manuales de procedimiento en funcionamiento.	0
9. Manual de funciones en funcionamiento.	0
10. Nivel de instrucción gerencial.	5
11. Experiencia en la industria de gerencia.	5
12. Nivel de instrucción exigido en las jefaturas.	5
13. Sistema de manejo de datos y producción.	3

14. Aplicación de procesos de mejora continua en todas las áreas.	3
15. Personal capacitado en Comercio Exterior.	0
16. Personal que maneja inglés.	0
17. Información sobre mercados externos potenciales.	0
18. Proceso de compra.	3
19. Asociaciones o gremios.	3
20. Fomento de las exportaciones en el gremio.	0
21. Mecanismos usados para identificar mercados potenciales.	
TOTAL ADMINISTRATIVO	41/105
PRODUCCIÓN	
1. Potencial del diseño del producto para internacionalizarse.	5
2. Uso de patentes y diseños industriales.	5
3. Porcentaje de proveedores de materia prima nacionales.	5
4. Uso de registro de calificación a proveedores.	3
5. Capacidad de la infraestructura para aumento de inventarios y maquinaria.	3
6. Capacidad de la empresa para aumentar su volumen productivo.	3
7. Aplicación eficiente de flujogramas de producción.	0
8. Uso de mecanismos para el registro de materia prima, insumos y productos terminados.	5
9. Conocimiento sobre procesos de embalaje para mercados externos.	0
10. Impacto negativo causado al ambiente aledaño.	5
11. Cumplimiento de los requerimientos sobre manejo ambiental.	0
12. Uso de sistemas avalados de Producción Limpia.	0
13. Uso de programas para reutilizar y reducir los desperdicios.	0
14. Certificaciones en propiedad de la empresa.	0
TOTAL PRODUCCIÓN.	34/70
FINANCIERO.	
1. Planificación de presupuesto.	5
2. Análisis y revisión de informes de flujo de caja.	3

3. Análisis y revisión de informes financieros.	5
4. Análisis y revisión de costos generados en producción y punto de equilibrio.	0
5. Fuentes de financiamiento de la empresa.	5
6. Disposición a comprometer sus recursos en un proyecto de exportación.	5
7. Tipo de mecanismo a utilizar para financiar un proyecto de exportación.	3
8. Tiempo de crédito ofrecido para los clientes extranjeros en caso de exportación.	5
9. Tiempo máximo por el que la empresa estaría dispuesta a endeudarse para un proyecto de exportación.	5
10. Presupuesto asignado para la mejora en producción tanto producto como en proceso.	0
11. Presupuesto destinado al área de marketing y ventas.	0
TOTAL FINANCIERO.	36/55
VENTAS.	
1. Plan de exportación específico.	0
2. Valor agregado percibido del producto.	5
3. Registro de la marca en el organismo competente.	5
4. Uso de slogan.	5
5. Personal en la empresa enfocada a marketing y ventas.	0
6. Personal enfocado en diseño del producto y marca.	0
7. Información sobre la demanda del producto en mercados externos.	3
8. Capacidad de la logística de la empresa.	3
9. Confianza en los servicios logísticos internacionales.	3
10. Información sobre los canales de distribución en los países meta.	0
11. Material publicitario del producto estrella	3
12. Uso de medios publicitarios.	0
13. Imagen de la empresa proyectada al cliente.	0
14. Políticas definidas para la aplicación de garantías y devoluciones.	0

15. Uso de página web.	0
16. Información sobre los posibles precios del producto fuera del país.	0
17. Manejo de términos INCOTERMS.	0
TOTAL VENTAS.	27/85
VALORACIÓN TOTAL OBTENIDA.	138/315

Capítulo 4: Diagnóstico Final.

4.1 Introducción.

Este capítulo se enfoca en el análisis completo, coherente e integral de toda la investigación realizada en los capítulos previos, y el esfuerzo trabaja en virtud de determinar de manera concreta el objetivo principal de la tesis. Se utiliza un análisis Fortalezas y Oportunidades por empresa como herramienta para ir sintetizando los aspectos relevantes de cada una para luego terminar con un FODA general del sector. Por otra parte, las oportunidades y amenazas al ser elementos externos que afectan de manera directa o indirecta a cada giro de negocio dentro del sector, se analizan de forma general y se incorpora cada uno de los elementos investigados al FODA del sector. Cabe aclarar que la principal herramienta de ayuda para lograr el análisis de oportunidades y amenazas es el segundo capítulo de la tesis.

Al sintetizar todos los elementos en un solo cuadro, éste se cruza para lograr analizar estrategias coherentes que el sector podría implementar. Lo ideal es que se encuentre caminos medibles, concretos y realizables. Al terminar de realizar las estrategias: FO, DO, FA y DA estas se confrontan con el promedio general del estudio realizado en el tercer capítulo para determinar si este sector tiene o no potencial de exportación.

4.2 Análisis de las oportunidades y amenazas del sector.

Oportunidades.	Amenazas.
1. Convenios internacionales que permiten facilidad de entrada a nuevos mercados (CAN, ALADI, Acuerdo de Alcance Parcial Nro. 42: Ecuador-Guatemala, Acuerdo Multipartes: Ecuador- Unión Europea)	1. Exigencias de garantías difíciles de cubrir para este tipo de empresa, al momento de solicitar un crédito.
2. Instituciones públicas comprometidas con el desarrollo de PYMES del sector.	2. Alto costo de elementos básicos y necesarios como la electricidad.
3. Exoneración del Impuesto a la Renta, durante un tiempo de 5 años.	3. Falta de incentivos para implementación de TICS en el sector privado.
4. Gastos deducibles al impuesto a la renta: por capacitación técnica y adquisición tecnológica, aplicados a la innovación de la parte productiva; estudios de mercado, promoción del	4. Instituciones financieras públicas sin establecer apoyo específico para PYMES, a pesar de políticas creadas para su fomento.

producto en mercados extranjeros y adquisición de maquinaria de producción limpia.

- | | |
|--|--|
| 5. Proyecto para fomentar formación técnica especializada. | 5. Alto costo de créditos comerciales |
| 6. Proyecto de redes de innovación nacional e internacional. | 6. El dólar con relación a otras monedas depreciadas. |
| 7. Proyecto para reducir costos en insumos. | 7. Inestabilidad política. |
| 8. Proyecto para reducir costos de producción con alternativas. | 8. Riesgo país alto, y baja inversión extranjera directa. |
| 9. Proyecto de capacitación especializada y giras de captura tecnológica. | 9. Posible incremento en impuestos. |
| 10. Proyecto de atracción de inversiones en las cadenas con potencial identificado. | 10. Posible reducción de beneficios para PYMES por reactivación económica. |
| 11. Proyecto para aplicar mecanismos de diferenciación. | 11. Falta de suelo industrial en la ciudad. |
| 12. Proyecto de <i>Drawback</i> para productos procesados. | 12. Escasez de mano de obra calificada. |
| 13. Campaña Primero Ecuador. | 13. Altos costos de la materia prima nacional. |
| 14. Proyecto para garantizar certificaciones internacionales implementando trazabilidad. | 14. Altos costos de producción en relación a competencia internacional. |

4.3 Análisis de fortalezas y debilidades por empresa.

4.3.1 Caso Productos Flamingo.

Fortalezas.

La empresa tiene más de 40 años en la industria, por lo que conoce muy bien el mercado.

Debilidades.

La empresa no cuenta con una división departamental clara, capacitación al personal y los procesos de mejora continua se enfocan únicamente al área productiva a través del mantenimiento y renovación de maquinaria, de manera que

	el área administrativa necesita mayor atención.
El producto tiene un proceso industrial que no añade saborizantes artificiales, colorantes o preservantes.	El producto estrella tiene un período de vida corto de aproximadamente 2 meses, un mejor empaquetado prolongaría su vida útil.
Se utilizan patentes y diseños industriales para la protección del producto.	Existe un enfoque únicamente local del mercado.
La empresa no cuenta con procesos industriales que causen impacto ambiental.	No se utiliza el total de la capacidad instalada.
	La empresa no cuenta con ningún tipo de certificación, información o mecanismos para conocer mercados internacionales.
	El área de marketing y ventas se encuentra descuidada, además no existe presencia en redes sociales o página web.
	No se cuenta con un programa avalado para reducir o reutilizar los desperdicios.

4.3.2 Caso el Horno Panadería y Pastelería.

Fortalezas.	Debilidades.
La empresa cuenta con una división departamental clara y bien establecida.	El plan estratégico no se aplica de forma eficiente en la empresa.
La empresa realiza presupuestos y fuertes inversiones destinadas al área de marketing y ventas.	No se utiliza la totalidad de la capacidad instalada.
Los procesos de mejora continua se enfocan a todos los departamentos, incluye constante capacitación al personal.	No existe información, precios o mecanismos de identificación para mercados exteriores.
El gerente propietario cuenta con una larga experiencia en la industria (37 años) que se complementa con estudios universitarios.	La empresa no cuenta con certificaciones y el producto no cuenta con características que añadan un mayor valor agregado, incluyendo el diseño del mismo.
La infraestructura de la empresa cuenta con capacidad suficiente para aumentar	No se cuenta con un programa avalado para reducir o reutilizar los desperdicios.

la producción.

La marca no se encuentra registrada en el IEPI y no se utilizan patentes o diseños industriales para proteger el producto.

Ausencia de personal técnico en la empresa.

Falta de uso y aprovechamiento de las TICs. No cuenta con página web.

4.3.3 Caso Royal.

Fortalezas.

El gerente propietario tiene experiencia en la industria desde 1941 e instrucción universitaria, sin embargo, su instrucción no es afín al negocio.

La empresa cuenta con un flujo continuo y fijo de clientes, incluso sin contar con un letrero en el negocio.

Los productos ofrecidos no cuentan con colorantes artificiales o preservantes.

Los procesos productivos no causan un impacto ambiental negativo.

El financiamiento se realiza mediante recursos propios.

Debilidades.

La empresa no ofrece ningún producto que sea empaquetado.

No existe una división departamental, plan estratégico, organigrama, manuales de funciones o procedimientos.

No existe una consideración clara de las necesidades locales, por lo tanto, tampoco internacionales.

No existe ningún tipo de presupuesto o inversión destinado al área de marketing y ventas, tampoco existe presencia en redes sociales o página web.

La empresa no cuenta con infraestructura para aumentar el volumen de producción.

No existe información, precios, o mecanismos de identificación de mercados exteriores, así como tampoco algún tipo de certificación.

El área de marketing y ventas se encuentra completamente descuidada.

No cuenta con página web

No se cuenta con políticas de devoluciones o garantías.

No se cuenta con un programa avalado

para reducir o reutilizar los desperdicios

4.3.4 Caso el Imperio del Pan.

Fortalezas.	Debilidades.
Reconocimiento de la demanda por la calidad de producto y servicio de la empresa.	No se posee una estructura administrativa concreta ni clara.
Su gerente posee 20 años de servicio en la industria.	Disposición del gerente de solo enfocarse en mercado local.
Baja rotación de personal.	No usan patentes ni diseños industriales.
Producto de alta rotación.	No se exige ningún nivel de instrucción de capacitación al personal.
Proveedores nacionales.	No se tiene un interés de manejar ni estructurar un área enfocada al marketing.
Los procesos de producción no causan ningún daño al entorno aledaño.	No se realizan análisis financieros constantes, y solo se analiza costos cuando es estrictamente necesario.
Está libre de deudas con bancos	No implementan planes de mejora continua, ni se tiene planes de implementarlos. No tienen presencia en redes sociales, ni han implementado TICs al negocio.

4.3.5 Caso Golosinas Dikaty.

Fortalezas.	Debilidades.
La empresa cuenta con un plan estratégico bien establecido, en el que se incluye la exportación.	No se utiliza la totalidad de la capacidad instalada.
Golosinas Dikaty se encuentra en la etapa final para obtener la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura.	No se cuenta con un programa avalado para reducir o reutilizar los desperdicios.
Se consideran las necesidades locales e internacionales, y el proceso productivo cumple con los requerimientos exigidos por el mercado europeo.	No existe un departamento o presupuesto destinado al área de marketing y ventas.

<p>El producto cuenta con materia prima de calidad la cuál debe ser certificada para ingresar a proceso.</p> <p>Los procesos de mejora continua se aplican a todas las áreas de la empresa</p> <p>Existe información, precios y mecanismos de identificación de mercados a nivel externo.</p> <p>Se utilizan patentes para la protección del producto.</p> <p>Existe conocimiento sobre los procesos de embalaje para el mercado externo.</p> <p>La empresa cuenta con manual de procedimientos y de funciones que se aplican de forma eficiente.</p> <p>Existe planificación de presupuestos.</p> <p>Las fuentes de financiamiento que se utilizan son únicamente propias.</p> <p>Presencia en redes sociales.</p>	<p>No cuenta con página web.</p>
---	----------------------------------

4.3.6 Caso Tía Lucca.

Fortalezas.	Debilidades.
<p>El producto estrella de la empresa se encuentra empaquetado y tiene una vida útil de 6 meses.</p>	<p>No se cuenta con un mecanismo de identificación de mercados externos y la información obtenida no es concreta.</p>
<p>La empresa tiene un plan estratégico que se aplica de forma eficiente, junto con un manual de procedimientos y funciones.</p>	<p>No se cuenta con personal capacitado en comercio exterior.</p>
<p>El gerente posee cuarto nivel de educación (posgrado)</p>	<p>No se utilizan patentes o diseños industriales para proteger los productos y diseños</p>
<p>El manejo de datos se realiza mediante un programa contratado.</p>	<p>La empresa no cuenta con infraestructura suficiente para aumentar inventarios o maquinarias.</p>
<p>La empresa cuenta con personal que maneja inglés.</p>	<p>No se utiliza la totalidad de la capacidad instalada.</p>

Se mantiene a todas las áreas en un proceso de mejora continua	No existe conocimiento para los procesos de embalaje en mercados externos.
La empresa cuenta con certificación INEN.	No se cuenta con programas avalados de producción limpia.
Marca registrada en el IEPI.	El poco acceso a financiamiento ha impedido la obtención de certificaciones como BPM.
Presencia en redes sociales y página web.	No se destina un presupuesto o personal para el manejo del área de ventas y marketing.
Conocimiento sobre INCOTERMS.	El producto requiere ser transportado mediante cadena de frío, lo cual intensifica los costos para la empresa en caso de exportación.

4.3.7 Caso Frutilados.

Fortalezas.	Debilidades.
Posee un área administrativa bien establecida.	La empresa no forma parte de ningún gremio.
Se aplica mejora continua en procesos de producción.	Su proceso productivo es totalmente artesanal, y no se posee flujogramas para la producción.
La gerente posee 20 años de experiencia.	Sus presupuestos establecidos para la producción superan los techos establecidos.
Se aplica TICs para el manejo de datos de la empresa.	No se posee información sobre los países meta.
Ha realizado un par de exportaciones esporádicas a EEUU, que aumentan.	Posee redes sociales, pero no hay mucho uso de estas para publicitarse.
Todos sus proveedores son nacionales y posee un registro de los mismos, clasificados por la calidad de la materia prima.	No tienen personal capacitado en comercio exterior, y no manejan INCOTERMS ni inglés.
Tiene un gran espacio para aumentar su infraestructura.	

Realiza análisis financieros constantes.

Empresa con marcas y slogan registrados,
y material publicitario.

4.3.8 Caso Fideos Paraíso.

Fortalezas.	Debilidades.
La empresa cuenta con un plan estratégico claro, el cual contempla la exportación.	La empresa no cuenta con infraestructura para aumentar maquinarias o inventarios.
Existe consideración de las necesidades locales e internacionales, debido a que ya se exporta.	El único mercado destino del producto es Estados Unidos, no existe un mecanismo de identificación específico para mercados exteriores.
La empresa cuenta con certificación de la FDA.	La empresa no cuenta con personal que maneje inglés.
El producto cuenta con un buen diseño y empaquetado.	No se utiliza la totalidad de la capacidad instalada.
El gerente propietario tiene instrucción superior y tiene más de 20 años de experiencia en la industria.	No se manejan con claridad los términos INCOTERMS.
La empresa tiene una división departamental clara.	No se cuenta con un sistema de producción limpia.
Los flujogramas de producción son eficientes.	Se utiliza un intermediario para la venta del producto en el exterior.
Se utilizan patentes y diseños industriales para proteger los productos y diseños.	No se destina un presupuesto o personal para el área de marketing y ventas.
Existe capacitación al personal en la rama de Comercio Exterior, pero no alguien especializado en la materia por lo que se apoyan de asesores.	La empresa no tiene presencia en redes sociales o página web.
El manejo de datos se realiza mediante un programa contratado.	
Se tiene conocimientos sobre los procesos de embalaje para mercados externos.	
Cumplen con las normas INEN.	

4.3.9 Caso Fruveca.

Fortalezas.	Debilidades.
El organigrama de la empresa funciona de forma eficiente.	La empresa no cuenta con un plan estratégico bien establecido.
El gerente propietario tiene instrucción superior y 40 años de experiencia en la industria.	No existe un manual de procedimientos.
La empresa cuenta con infraestructura para aumentar inventarios y maquinaria.	La empresa no cuenta con información o mecanismos de identificación de mercados externos.
El producto estrella de la empresa se considera de calidad, sin preservantes o colorantes artificiales.	Existe únicamente un enfoque local de las necesidades.
La empresa cuenta con patentes y diseños industriales para proteger sus productos.	No se cuenta con presencia en redes sociales o página web.
	El diseño del producto estrella necesita ser mejorado.
	No se utiliza la totalidad de la capacidad instalada.
	No se cuenta con un programa de producción limpia.
	No se posee ningún tipo de certificación.
	No existe planificación de presupuestos.
	La empresa no cuenta con flexibilidad para ofrecer créditos a sus clientes.

4.3.10 Caso Centro de Insumos Alimenticios (CIAL).

Fortalezas.	Debilidades.
Diversificación de líneas ofertadas a la demanda, y apertura de abrir nuevas si se encuentra necesidad.	La empresa no distingue sus objetivos de manera concreta, ni posee visión clara.
Prestan servicios de asesoramiento a sus clientes en tema del tratamiento de condimentos en los diferentes productos.	No se analiza los costos generados en la producción.
La gerencia posee un título superior acompañado de 27 años de experiencia.	No trabajan con inversiones para la mejora continua.

Poseen un programa que ayuda con el control del manejo contable, costos e inventarios.	No hay un trabajo de marketing suficientemente profundo.
Se encuentran en un proceso de mejora continua en temas productivos y comerciales.	No posee información sobre sus mercados meta, ni cuál es la mejor forma de introducir sus productos en dichos mercados.
Poseen un proceso de compra establecido y claro y un proceso de calificación de proveedores.	
Tienen una capacidad estructural, en bodega y maquinaria para crecer.	
Su producción no causa algún impacto negativo al entorno aledaño.	

4.3.11 Caso Projasa.

Fortalezas.	Debilidades.
Estructura administrativa bien establecida.	Poseen maquinaria antigua en la producción.
Nivel de capacitación exigido para gerencia y jefaturas es de tercer y cuarto nivel.	No se considera que el empaquetado actual de los productos es lo suficientemente competente para el exterior.
33 años de experiencia en el mercado local.	La mayoría de sus proveedores son extranjeros.
Se aplica procesos de mejora continua en todos los departamentos, intentando mantenerse a la vanguardia con la tecnología.	En los últimos 4 años han tenido cortes presupuestarios para los temas de publicidad.
La empresa está asociada en dos gremios, en donde les incentivan a la exportación.	En precios consideran que se ven afectados por la competencia.
Todos los productos de la empresa se encuentran patentados.	La empresa tiene un enfoque únicamente local de satisfacción de necesidades.
Su proceso de compra es completo y con constancia califican a los proveedores.	El proceso productivo del producto estrella es todavía artesanal.
Tienen una capacidad para aumentar su producción a más del doble de lo que producen actualmente.	

Revisan las finanzas de la empresa con constancia, y planifican su presupuesto de acuerdo a algunas variables.

Cuentan con profesionales externos que les asesoran en temas de marca, diseño y comercio exterior.

4.3.12 Caso Pastificio Nilo.

Fortalezas.	Debilidades.
La empresa cuenta con capital proveniente de 14 socios.	El plan estratégico no se aplica en la práctica, así como tampoco el manual de funciones.
El gerente de la empresa posee educación de tercer nivel y 20 años de experiencia en la industria.	No existe personal capacitado en comercio exterior o que maneje inglés.
La empresa realiza el manejo de datos mediante un programa contratado.	El proceso productivo del producto estrella es todavía artesanal.
Existe poca rotación de personal, por el carácter familiar de la misma.	El diseño del producto necesita grandes mejoras.
La marca se encuentra registrada en el IEPI.	La empresa tiene un enfoque únicamente local de satisfacción de necesidades.
El producto ofrecido es de consumo masivo, lo que ha mantenido a la empresa por años.	No existe una inversión, presupuestos, personal para el área de marketing y ventas. No existe presencia en redes sociales o página web.

4.3.13 Caso MOPALEX.

Fortalezas.	Debilidades.
La empresa cuenta con personal que maneja inglés.	Imposición de aranceles que dificultan y encarecen la maquinaria para la producción (no es rentable)
El manejo de datos se realiza mediante un programa contratado.	Falta de producción de tecnologías (maquinaria) nacionales.
El proceso productivo utilizado es	Falta de fomento y capacitación en

totalmente automatizado.	gremios en temas de exportación; como conocimiento de posibles mercados, precios, demanda, embalaje, costos, certificaciones, requerimientos.
Se realizan estudios de mercado para conocer la demanda.	Costos elevados de elementos básicos como la electricidad para las empresas.
La vida útil del producto es de un año.	Exigencia de garantías para el acceso a créditos tanto en la banca pública como privada.
Se utilizan patentes y diseños industriales para proteger el producto.	Falta de inclusión de las PYMES en el mercado de capitales, existencia de normativa que entorpece su participación.
Se cuenta con infraestructura para aumentar maquinarias e inventarios.	Falta de cultura y capacitación financiera por parte de la academia y el sector público sobre formas de financiamiento (factoring).
Se cumple con las normas INEN.	
La marca se encuentra registrada en el IEPI.	

4.3.14 Caso helados de la tienda.

Fortalezas.	Debilidades.
Estructura administrativa definida.	Producto costoso y dificultoso en parte logística. (no se puede romper la cadena de frío)
Proveedores nacionales.	Gerencia con nivel de instrucción secundaria.
Empresa pasando de proceso artesanal a uno industrializado.	Empresa no forma parte de gremios.
Empresa en proceso de alineación de proceso con BPMs.	Diseño del producto alineado a parte del mercado local, no entendido en otros lugares.
Cumple con todos los requerimientos de manejo ambiental exigidos	No tienen formalizados métodos para proteger el producto.
Empresa establecida como sociedad anónima con socios dispuestos a invertir en el crecimiento.	La producción depende directamente del tipo de clima.
Empresa trabaja con solo capital propio.	Cambio constante en los costos de producción (depende del clima).
Empresa vende todo lo que produce, alta rotación de productos.	Tiempo de caducidad del producto de un mes.
La empresa mantiene inventarios mínimos.	No posee un área de marketing formal, ni se trabajan los procesos.

No se han implementado TICS en su empresa.

4.3.15 Caso Buenaño y Caicedo.

Fortalezas.	Debilidades.
Gerencia con estudios de tercer nivel y 30 años de experiencia.	Alta rotación del personal.
TICS implementadas para análisis de producción y ventas	No tienen un plan estratégico.
La empresa tiene experiencia previa en mercados internacionales, y posee información sobre los mismos.	No tiene una diferenciación clara en relación a su competencia.
La empresa posee registros sanitarios y de marca en mercados meta de exportación.	Precios altos en relación a oferta a nivel internacional.
La empresa tiene identificados y evaluados a sus proveedores y a otros posibles.	Proveedores internacionales por calidad y altos costos de materia prima nacional.
Área financiera con procesos bien establecidos.	El diseño de sus productos no tiene características internacionales.
Producto que permite dar un tiempo de crédito a clientes extranjeros competente	No se tiene formalizados métodos para proteger el producto.
Empresa con experiencia en manejo logístico.	La empresa no posee una estructura formal del área de ventas y marketing.

4.3.16 Caso DELMEX.

Fortalezas.	Debilidades.
El gerente posee estudios de cuarto nivel y 10 años de experiencia en la industria.	La empresa no posee un plan estratégico, ni un plan de exportación.
La empresa se encuentra en procesos de mejora continua en todos los departamentos.	La empresa no forma parte de ningún gremio.
El gerente tiene una especialización en comercio exterior, y la empresa tiene contantes ciclos de capacitación del personal.	No se tiene definido un presupuesto para las actividades de Marketing y Ventas.
Tienen identificados mercados de exportación e información sobre los mismos.	No cuentan con conocimiento de embalaje en sus mercados meta de exportación.
Los productos están diseñados para mercados externos.	
El 90% de sus proveedores son nacionales.	
Tienen una capacidad para expandirse del triple de lo actual.	

Se revisa con mucha constancia las finanzas de la empresa, y se establece un presupuesto anual.

Los productos de la empresa son muy bien acogidos por los consumidores.

Tienen políticas claras sobre garantía y devoluciones de productos.

Los precios de sus productos son competentes en los mercados meta de exportación.

4.3.17 Caso Ecuacofit.

Fortalezas.	Debilidades.
O	
La empresa aplica procesos de mejora continua en el área administrativa. Se considera mercados externos.	La empresa no posee un plan de exportación. Los precios no son competitivos en relación a oferentes internacionales. Estructura administrativa poco desarrollada.
Sus proveedores son 90% nacionales.	No posee ninguna patente de sus productos.
Las fuentes de financiamiento de la empresa son recursos propios. La empresa tiene presencia en redes sociales.	No lleva un registro de calificación de proveedores. No se revisa los estados financieros con frecuencia y no se calcula, los costos de producción.
La empresa tiene definidas políticas claras de aplicación de garantías y devoluciones. Tienen conocimiento sobre precios de los productos en mercados meta.	No hay una área de marketing establecida.

4.4 FODA General del sector.

Fortalezas.	Debilidades.
1 La mayoría de empresas tienen gerentes que tienen muchos años de experiencia en la industria, con conocimiento del mercado que tratan.	1. La mayoría de empresas no poseen personal capacitado en comercio exterior.
2 La mayoría de empresas cuentan con una división departamental clara y bien establecida.	2. En la mayoría de empresas el área de marketing y ventas se encuentra descuidada, y no se le designa un presupuesto.
3 La mayoría de empresas aplican procesos de mejora continua en varios departamentos.	3. La mayoría de empresas no poseen o poseen poca presencia en redes sociales o página web.

- | | |
|--|---|
| <p>4 La mayoría de empresas poseen capacidad de infraestructura suficiente para aumentar la producción.</p> <p>5 La mayoría de los procesos de producción de las empresas no causan ningún daño al entorno aledaño.</p> <p>6 La mayoría de empresas realizan el manejo de sus datos mediante un programa contratado.</p> <p>7 La mayoría de empresas tienen un proceso de compra basado en diversos criterios para asegurar la calidad en sus procesos productivos</p> <p>8 La mayoría de empresas revisan sus finanzas, y planifican su presupuesto de acuerdo a algunas variables.</p> | <p>4. La mayoría de empresas no poseen información, precios o mecanismos de identificación para mercados exteriores.</p> <p>5. La mayoría de empresas necesita mejorar el diseño de sus productos.</p> <p>6. La mayoría de empresas tienen como ideal exportar, sin embargo, solo establecen estrategias para vender localmente.</p> <p>7. A la mayoría de empresas les falta de certificaciones internacionales, que certifiquen productos y procesos.</p> |
|--|---|

Oportunidades.

Amenazas.

- | | |
|--|--|
| <p>1. Convenios internacionales que permiten facilidad de entrada a nuevos mercados (CAN, ALADI, Acuerdo de Alcance Parcial Nro. 42: Ecuador-Guatemala, Acuerdo Multipartes: Ecuador- Unión Europea)</p> <p>2. Instituciones públicas comprometidas con el desarrollo de PYMES del sector.</p> <p>3. Exoneración del Impuesto a la Renta, durante un tiempo de 5 años.</p> <p>4. Gastos deducibles al impuesto a la renta: por capacitación técnica y adquisición tecnológica, aplicados a la innovación de la parte productiva; estudios de mercado, promoción del producto en mercados extranjeros y adquisición de maquinaria de producción</p> | <p>1. Exigencias de garantías difíciles de cubrir para este tipo de empresa, al momento de solicitar un crédito.</p> <p>2. Alto costo de elementos básicos y necesarios como la electricidad.</p> <p>3. Falta de incentivos para implementación de TICS en el sector privado.</p> <p>4. Instituciones financieras públicas sin establecer apoyo específico para PYMES, a pesar de políticas creadas para su fomento.</p> |
|--|--|
-

limpia.

5. Proyecto para fomentar formación técnica especializada.	5. Alto costo de créditos comerciales
6. Proyecto de redes de innovación nacional e internacional.	6. El dólar con relación a otras monedas depreciadas.
7. Proyecto para reducir costos en insumos.	7. Inestabilidad política.
8. Proyecto para reducir costos de producción con alternativas.	8. Riesgo país alto, y baja inversión extranjera directa.
9. Proyecto de capacitación especializada y giras de captura tecnológica.	9. Posible incremento en impuestos.
10. Proyecto de atracción de inversiones en las cadenas con potencial identificado.	10. Posible reducción de beneficios para PYMES por reactivación económica.
11. Proyecto para aplicar mecanismos de diferenciación.	11. Falta de suelo industrial en la ciudad.
12. Proyecto de <i>Drawback</i> para productos procesados.	12. Escasez de mano de obra calificada.
13. Campaña Primero Ecuador.	13. Altos costos de la materia prima nacional.
14. Proyecto para garantizar certificaciones internacionales implementando trazabilidad.	14. Altos costos de producción en relación a competencia internacional.

4.5 Matriz FODA cruzado.

4.5.1 Análisis de potencialidades Fortalezas – Oportunidades (FO)

OPORTUNIDADES.	<ol style="list-style-type: none">1. Convenios internacionales que permiten facilidad de entrada a nuevos mercados (CAN, ALADI, Acuerdo de Alcance Parcial Nro. 42: Ecuador-Guatemala, Acuerdo Multipartes: Ecuador- Unión Europea)2. Instituciones públicas comprometidas con el desarrollo de PYMES del sector.3. Exoneración del Impuesto a la Renta, durante un tiempo de 5 años.4. Gastos deducibles al impuesto a la renta: por capacitación técnica y
-----------------------	---

<p>FORTALEZAS.</p>	<p>adquisición tecnológica, aplicados a la innovación de la parte productiva; estudios de mercado, promoción del producto en mercados extranjeros y adquisición de maquinaria de producción limpia.</p> <p>5. Proyecto para fomentar formación técnica especializada.</p> <p>6. Proyecto de redes de innovación nacional e internacional.</p> <p>7. Proyecto para reducir costos en insumos.</p> <p>8. Proyecto para reducir costos de producción con alternativas.</p> <p>9. Proyecto de capacitación especializada y giras de captura tecnológica.</p> <p>10. Proyecto de atracción de inversiones en las cadenas con potencial identificado.</p> <p>11. Proyecto para aplicar mecanismos de diferenciación.</p> <p>12. Proyecto de Drawback para productos procesados.</p> <p>13. Campaña Primero Ecuador.</p> <p>14. Proyecto para garantizar certificaciones internacionales implementando trazabilidad.</p>
<p>1 La mayoría de empresas tienen gerentes que tienen muchos años de experiencia en la industria, con conocimiento del mercado que tratan.</p> <p>2 La mayoría de empresas cuentan con una división departamental clara y bien establecida.</p> <p>3 La mayoría de empresas aplican procesos de mejora continua en varios departamentos.</p> <p>4 La mayoría de empresas poseen capacidad de infraestructura suficiente para aumentar la producción.</p> <p>5 La mayoría de los procesos de producción de las empresas no causan ningún daño al entorno aledaño.</p> <p>6 La mayoría de empresas realizan el manejo de sus datos mediante un programa contratado.</p> <p>7 La mayoría de empresas tienen un proceso de compra basado en diversos criterios para asegurar la calidad en sus procesos productivos</p>	<p>FO.</p> <p>A. Aprovechar el conocimiento general obtenido de la experiencia de los gerentes del sector para trabajar en un gremio orientado a la capacitación de personal de las empresas agremiadas en los temas necesarios de acuerdo a las debilidades del sector. (Calidad, inocuidad, marketing, comercio exterior)</p> <p>B. Aprovechar el proceso productivo del sector incentivando a los gerentes de las PYMES obtener certificaciones por producción limpia.</p> <p>C. Utilizar la campaña Primero Ecuador para generar confianza en el consumo de productos con transgénicos, para lograr mayor competitividad en costos y no afectar el consumo.</p>

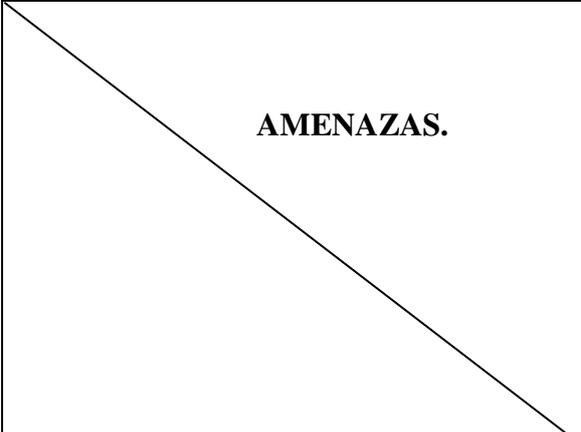
<p>8 La mayoría de empresas revisan sus finanzas, y planifican su presupuesto de acuerdo a algunas variables.</p>	<p>D. Crear un plan de incentivos y subvenciones para empresas que tienen capacidad para aumentar su producción, para que asuman los riesgos de la internacionalización.</p> <p>E. Incluir al talento joven recién graduado en las redes de innovación nacional, de forma que se optimice la capacidad instalada de empresas para la diversificación de productos.</p>
---	--

4.5.2 Análisis de desafíos Debilidades – Oportunidades (DO)

<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES.</p> <p>DEBILIDADES.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Convenios internacionales que permiten facilidad de entrada a nuevos mercados (CAN, ALADI, Acuerdo de Alcance Parcial Nro. 42: Ecuador-Guatemala, Acuerdo Multipartes: Ecuador- Unión Europea) 2. Instituciones públicas comprometidas con el desarrollo de PYMES del sector. 3. Exoneración del Impuesto a la Renta, durante un tiempo de 5 años. 4. Gastos deducibles al impuesto a la renta: por capacitación técnica y adquisición tecnológica, aplicados a la innovación de la parte productiva; estudios de mercado, promoción del producto en mercados extranjeros y adquisición de maquinaria de producción limpia. 5. Proyecto para fomentar formación técnica especializada. 6. Proyecto de redes de innovación nacional e internacional. 7. Proyecto para reducir costos en insumos. 8. Proyecto para reducir costos de producción con alternativas. 9. Proyecto de capacitación especializada y giras de captura tecnológica. 10. Proyecto de atracción de inversiones en las cadenas con potencial identificado. 11. Proyecto para aplicar mecanismos de diferenciación. 12. Proyecto de Drawback para productos procesados. 13. Campaña Primero Ecuador.
---	---

	14. Proyecto para garantizar certificaciones internacionales implementando trazabilidad.
<p>1. La mayoría de empresas no poseen personal capacitado en comercio exterior.</p> <p>2. En la mayoría de empresas el área de marketing y ventas se encuentra descuidada, y no se le designa un presupuesto.</p> <p>3. La mayoría de empresas no poseen o poseen poca presencia en redes sociales o página web.</p> <p>4. La mayoría de empresas no poseen información, precios o mecanismos de identificación para mercados exteriores.</p> <p>5. La mayoría de empresas necesita mejorar el diseño de sus productos.</p> <p>6. La mayoría de empresas tienen como ideal exportar, sin embargo, solo establecen estrategias para vender localmente.</p> <p>7. A la mayoría de empresas les falta de certificaciones internacionales, que certifiquen productos y procesos.</p>	<p style="text-align: center;">DO.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear un plan de exportación sectorial en donde se establezcan metas de desarrollo para empresas de alimentos y bebidas con potencial identificado. • Implementar talleres liderados por el GAD, para la enseñanza de la incorporación de las TICs en las PYMES. • Crear un espacio público virtual internacional orientado a mostrar los productos de empresas con potencial de exportación identificado para la promoción de productos y la atracción de inversión extranjera. • Crear talleres generales para enseñar a las PYMES a orientarse a los mercados correctos de acuerdo al giro de negocio y producto estrella. • Establecer una asesoría comercial pública que se encargue de hacer el seguimiento del desarrollo de las empresas del sector y otras. • Diagnosticar los procesos empresariales reales del sector, para implementar el proyecto para garantizar certificaciones internacionales, orientado a la realidad y no solo a la expectativa.

4.5.3 Análisis de defensas Fortalezas – Amenazas (FA)

 <p>AMENAZAS.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Exigencias de garantías difíciles de cubrir para PYMES al momento de solicitar un crédito. 2. Alto costo de elementos básicos y necesarios como la electricidad. 3. Falta de incentivos para implementación de TICS en el sector privado. 4. Instituciones financieras públicas sin establecer apoyo específico para PYMES, a pesar de políticas creadas para su
---	--

<p>FORTALEZAS.</p>	<p>fomento.</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Alto costo de créditos comerciales. 6. El dólar con relación a otras monedas depreciadas. 7. Inestabilidad política. 8. Riesgo país alto, y baja inversión extranjera directa. 9. Posible incremento en impuestos. 10. Posible reducción de beneficios para PYMES por reactivación económica. 11. Falta de suelo industrial en la ciudad. 12. Escasez de mano de obra calificada. 13. Altos costos de la materia prima nacional. 14. Altos costos de producción en relación a competencia internacional.
<ol style="list-style-type: none"> 1 La mayoría de empresas tienen gerentes que tienen muchos años de experiencia en la industria, con conocimiento del mercado que tratan. 2 La mayoría de empresas cuentan con una división departamental clara y bien establecida. 3 La mayoría de empresas aplican procesos de mejora continua en varios departamentos. 4 La mayoría de empresas poseen capacidad de infraestructura suficiente para aumentar la producción. 5 La mayoría de los procesos de producción de las empresas no causan ningún daño al entorno aledaño. 6 La mayoría de empresas realizan el manejo de sus datos mediante un programa contratado. 7 La mayoría de empresas tienen un proceso de compra basado en diversos criterios para asegurar la calidad en sus procesos productivos. 8 La mayoría de empresas revisan sus finanzas, y planifican su presupuesto de acuerdo a algunas variables. 	<p>FA.</p> <ol style="list-style-type: none"> A. Talleres de refuerzo para las empresas del sector en finanzas de forma que se incentive a usar otras formas de financiamiento, aparte de créditos comerciales. B. Formación de gremio sectorial que fomente una fuerza política que defienda los intereses del sector. C. Enfocarse en estudiar mercados con monedas fuertes para exportar. D. Financiamiento al costo mínimo desde instituciones del estado para financiar la exportación de empresas que presenten un alto potencial para hacerlo.

4.5.4 Análisis de limitaciones Debilidades – Amenazas (DA)

<p style="text-align: center;">AMENAZAS.</p> <p>DEBILIDADES.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Exigencias de garantías difíciles de cubrir para PYMES al momento de solicitar un crédito. 2. Alto costo de elementos básicos y necesarios como la electricidad. 3. Falta de incentivos para implementación de TICS en el sector privado. 4. Instituciones financieras públicas sin establecer apoyo específico para PYMES, a pesar de políticas creadas para su fomento. 5. Alto costo de créditos comerciales. 6. El dólar con relación a otras monedas depreciadas. 7. Inestabilidad política. 8. Riesgo país alto, y baja inversión extranjera directa. 9. Posible incremento en impuestos. 10. Posible reducción de beneficios para PYMES por reactivación económica. 11. Falta de suelo industrial en la ciudad. 12. Escasez de mano de obra calificada. 13. Altos costos de la materia prima nacional. 14. Altos costos de producción en relación a competencia internacional.
<ol style="list-style-type: none"> 1. La mayoría de empresas no poseen personal capacitado en comercio exterior. 2. En la mayoría de empresas el área de marketing y ventas se encuentra descuidada, y no se le designa un presupuesto. 3. La mayoría de empresas no poseen o poseen poca presencia en redes sociales o página web. 4. La mayoría de empresas no poseen información, precios o mecanismos de identificación para mercados exteriores. 5. La mayoría de empresas necesita mejorar el diseño de sus productos. 6. La mayoría de empresas tienen como ideal exportar, sin embargo, solo establecen estrategias para vender localmente. 7. A la mayoría de empresas les falta de certificaciones internacionales, que certifiquen productos y procesos. 	<p style="text-align: center;">DA.</p> <ol style="list-style-type: none"> A. Apoyo en promoción del sector agrícola en el exterior de mayor numero de ítems. B. Reducción de impuesto a la renta e IVA para PYMES que decidan internacionalizarse.

4.6 Análisis CAME.

Corregir	<ul style="list-style-type: none"> • Incluir al talento joven recién graduado en las redes de innovación nacional, de forma que se optimice la capacidad instalada de empresas para la diversificación de productos. • Crear un plan de exportación sectorial en donde se establezcan metas de desarrollo para empresas de alimentos y bebidas con potencial identificado. • Crear talleres generales para enseñar a las PYMES a orientarse a los mercados correctos de acuerdo al giro de negocio y producto estrella. • Diagnosticar los procesos empresariales reales del sector, para implementar el proyecto para garantizar certificaciones internacionales, orientado a la realidad y no solo a la expectativa.
Afrontar	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un plan de incentivos y subvenciones para empresas que tienen capacidad para aumentar su producción, para que asuman los riesgos de la internacionalización. • Implementar talleres liderados por el GAD, para la enseñanza de la incorporación de las TICs en las PYMES. • Establecer una asesoría comercial pública que se encargue de hacer el seguimiento del desarrollo de las empresas del sector y otras. • Enfocarse en estudiar mercados con monedas fuertes para exportar. • Reducción de impuesto a la renta e IVA para PYMES que decidan internacionalizarse.
Mantener	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar el proceso productivo del sector incentivando a los gerentes de las PYMES obtener certificaciones por producción limpia. • Talleres de refuerzo para las empresas del sector en finanzas de forma que se incentive a usar otras formas de financiamiento, aparte de créditos comerciales. • Formación de gremio sectorial que fomente una fuerza política que defienda los intereses del sector.
Explotar	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar el conocimiento general obtenido de la experiencia de los gerentes del sector para trabajar en un gremio orientado a la capacitación de personal de las empresas agremiadas en los temas necesarios de acuerdo a las debilidades del sector. (Calidad, inocuidad, marketing, comercio exterior). • Utilizar la campaña Primero Ecuador para generar confianza en el consumo de productos con transgénicos, para lograr mayor competitividad en costos y no afectar el consumo. • Crear un espacio público virtual internacional orientado a mostrar los productos de empresas con potencial de exportación identificado para la promoción de productos y la atracción de inversión extranjera.

	<ul style="list-style-type: none"> • Financiamiento al costo mínimo desde instituciones del estado para financiar la exportación de empresas que presenten un alto potencial para hacerlo. • Apoyo en promoción del sector agrícola en el exterior de mayor número de ítems.
--	--

4.7 Resumen Investigativo.

Empresa	Calificación.	Porcentaje en relación al ideal.	Potencial.
Flamingo.	127/315.	40%	Bajo
El horno panadería y pastelería.	161/315.	51%	Medio
Royal.	78/315.	26%	Bajo
El imperio del Pan.	84/315.	27%	Bajo
Golosinas Dikaty.	265/315.	85%	Alto
Tía Lucca.	211/315.	67%	Medio
Frutilados.	164/315.	42%	Bajo
Fideos Paraíso.	250/315.	79%	Alto
Fruveca.	174/315	55%	Medio
Centro de Insumos Alimenticios (CIAL).	158/310.	50%	Medio
Projasa.	230/315	73%	Medio
Pastificio Nilo.	142/315.	45%	Bajo
MOPALEX.	171/315.	54%	Medio
Helados de la tienda.	178/315.	57%	Medio
Buen año Caicedo Compañía S.A.	197/315.	63%	Medio
DELMEX delicias mexicanas.	205/315.	65%	Medio
Ecuacofit.	138/315.	44%	Bajo
Sector alimentos y bebidas procesadas.	172.15/315.	55%	Medio

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

El sector de bebidas y alimentos procesados del área urbana del cantón Cuenca; tiene un potencial de exportación medio, es decir, existe infraestructura disponible que se puede explotar, sin embargo, aún hay temas importantes en los que se debe trabajar para que las PYMES cuencanas del sector logren internacionalizarse de forma efectiva.

Se ha demostrado que el potencial de una empresa va a estar relacionado con una serie de aspectos internos y externos, que se deben lograr reforzar para obtener competitividad.

Desde este punto de vista también se ha confirmado, según se citó en el primer capítulo 1, que las PYMES serán sostenibles si son competitivas en términos de costes, precios, eficiencia operativa, oferta de productos y otros parámetros asociados, dejando claro que para las PYMES agroindustriales constituye un desafío mantener la competitividad, por lo tanto, para lograr este aspecto es necesario de forma mandataria la presencia de buena capacitación apoyada de experiencia.

La experiencia por lo tanto estará totalmente vinculada con las actividades de la empresa dentro de un mercado, lo que causará una serie de recursos en los que se deberá invertir para aumentarla. Tomando en cuenta estos desafíos suena coherente expandirse hacia la internacionalización siguiendo el concepto de distancia psicológica, es decir, visionar hacia mercados próximos, con características similares.

Por otro lado, cabe señalar un punto que se ha demostrado que es relevante por medio de este análisis, que es la participación e impulso que pueda brindar el sector público en temas de competitividad.

Por último, el tema de la clase de la demanda y oferta del mercado interno es también un tema de gran relevancia. Consumidores exigentes, impulsan empresas que precautelen más el tema de calidad. Un mayor número de jugadores estimulan la innovación en estrategias y diversificación de productos.

Para lograr esto queda claro que la mejora continua es totalmente importante en el día a día de una empresa, y que esta esté enfocada en la adquisición e implementación de tecnología, tomando en cuenta que los consumidores buscan formas más cómodas, sencillas y eficaces de comprar, y también porque la implementación de las TIC influye de manera positiva en la estrategia de marketing y en la calidad de servicio, algo que se ha podido ver que hace mucha falta en el sector.

Entonces la evaluación de la competitividad del producto debe estar medida de acuerdo al grado de satisfacción del consumidor, los factores que definen la decisión de compra y las características ofrecidas por el rival. Asimismo, se debe considerar el cumplimiento de los requerimientos normativos en el lugar de destino y hasta qué grado son superables son las barreras arancelarias y no arancelarias. Esta verdad nos lleva a las recomendaciones de José Antonio París, sobre que para lograr internacionalizarse es necesario obtener calidad internacional, precio internacional, conocimiento sobre los mercados externos, así como también, la capacidad productiva para afrontar esos mercados.

Pero para lograr la estrategia planteada por París es totalmente necesario el tema de financiamiento, sin embargo, como se mencionó el 13% de individuos que emprenden PYMES cierran su negocio por problemas de financiamiento, lo cual sitúa al sector en una gran restricción, que puede ser solucionada con el tema de asociatividad. Entonces, en teoría el sector logra obtener competitividad y asociatividad, habrá logrado un alto potencial para internacionalizarse.

También cabe resaltar lo importante que llega a ser para el país la internacionalización del sector tomando en cuenta que solo el 6% de las PYMES del Ecuador exportan y que solo el 8% de estas posee intervención tecnológica de nivel medio y alto, sin embargo, las PYMES aportan con el 37% de plazas de trabajo. Además, existen convenios internacionales de comercio que no se están explotando de manera eficiente, y es un punto importante al cual enfocarse.

Un punto relevante que se logró ver a través de esta investigación es el nivel de compromiso que están poniendo varias entidades con el desarrollo del sector, esto se concluye a partir de la cantidad de proyectos que se han creado, como se explicó en el segundo capítulo, y al apoyo que han brindado a esta investigación como una forma de recaudar más información que les permita guiarse y enfocarse de forma correcta.

Además se pudo notar la relevancia que se les da a la bases de datos, pero de forma individual, es decir, para obtener los datos correctos para esta investigación fue necesario el apoyo de tres entes públicos, obtuvimos diferentes empresas de tres bases de datos diferentes y aunque algunas empresas coincidían en las bases, se pudo observar que la más integra fue la entregada por el MIPRO, pero aun así faltaba información que otro ente si tenía. Inclusive en las bases de datos se encontró diferentes criterios de información.

Por otro lado, esta investigación mostró que la mayoría de empresas cuentan con gerentes de mucha experiencia en el campo, sin embargo, varios no poseen un nivel de instrucción universitario, lo cual lleva a una restricción más, sin embargo, la mayoría de empresas tiene una gran capacidad para aumentar sus niveles de producción. Las empresas del sector si aplican mejora continua pero la mayoría de empresas se encuentra en mejora de procesos administrativos, lo cual parecería a primera vista algo positivo, sin embargo, los procesos productivos y sobretodo de marketing se encuentran descuidados.

En lo que tiene que ver con comercio exterior la investigación mostró que no hay mucho conocimiento de la rama dentro de las empresas, y que en las que hay se centra mucho más en el tema de importaciones. Por último, aunque la mayoría de empresas tenían como ideal exportar, ninguna se ha enfocado a proyectar estratégicamente la idea, y el siguiente paso de la mayoría de empresas es lograr abastecer todo el mercado nacional, por lo que resulta innecesario para las PYMES obtener certificaciones internacionales que valen las características de sus productos.

Se recomienda:

Que se trabaje de manera fuerte en una asociatividad en el sector, de forma que se llegue a obtener una ventaja cooperativa, para que a nivel internacional se logre una ventaja competitiva mejor establecida.

Para esto es necesaria la participación de las PYMES para la formación de gremios que se especialicen en el tema de internacionalización. Para esto es importante concientizar al sector productivo sobre lo beneficioso que es llegar a exportar, y para que se pueda entender la gran cantidad de mercados que existen en el exterior, de forma que utilizar la campaña Primero Ecuador en el Mundo sea el siguiente paso del marketing que se incentive a nivel público.

Por lo tanto, es necesario seguir enfatizando en la necesidad del apoyo por parte del sector público, específicamente en temas de capacitación, promoción y seguimiento. El sector de bebidas y alimentos es el más importante a nivel Ecuador y es un sector que puede brindar soluciones a las problemáticas que se viven en la ciudad y país. Es importante que el sector público maneje los mismos datos sobre la realidad productiva de la ciudad para que los proyectos puedan ir enfocados en lo importante y no lo urgente. Para esto se recomienda trabajar en una estandarización de información a nivel

público de bases de datos, estudios y proyectos de manera que se pueda ir construyendo una mejor estructura.

Por último, se recomienda al sector enfocarse en trabajar es dos temas: la implementación de las TIC y el desarrollo de marketing empresarial, de forma que empiecen a adquirir experiencia en estrategias que estén centralizadas en el cliente y puedan ir proyectándose cada vez más hacia el exterior.

BIBLIOGRAFÍA.

Acuerdo Comercial Ecuador – Unión Europea – Ministerio de Comercio Exterior. Comercioexterior.gob.ec. Retrieved 10 October 2017, from <http://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdo-comercial-ecuador-union-europea/>

Acuerdos Comerciales del Ecuador. (2016). Proecuador.gob.ec. Retrieved 11 October 2017, from <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/06/Acuerdos-Comerciales-Andrea-Caceres-PFT.pdf>

Aduana del Ecuador. (2016). Nomenclatura y clasificación arancelaria (p. 2). Ecuador: SENA. Recuperado de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/03/Clasificaci%C3%B3n-arancelaria.pdf>

Arnoletto, E. (2009). Administración de la producción como ventaja competitiva (p. 13). , España: B - EUMED.

Bello Pérez, C. (2013). Producción y operaciones aplicadas a las pyme (pp. 24-27). Bogotá: Ecoe.

Bonmatí, J. (2011). El valor de una empresa y la creación de valor en esa empresa. Madrid.

Bonmatí, J. (2011). El valor de una empresa y la creación de valor en esa empresa. Madrid.

Buendía Rice, E A; (2013). El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países. Análisis Económico, XXVIII (56-58). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41331033004>

Cardoso, E., Velásquez, Y., & Rodríguez, C. (2012). El Concepto y la Clasificación de una PYME en América Latina. Global Conference on Business and Finance Proceedings (pág. 1632). Honolulu: The Institute for Business and Finance Research .

Cardozo, P., Chavarro, A., & Ramírez, C. (2007). Teorías de internacionalización . Bogotá

Carlos A. da Silva, Doyle Baker, Andrew W. Shepherd, Chakib Jenane, and Sergio Miranda-da-Cruz (Eds.). Agro-Industries for Development. Oxfordshire, UK: FAO and UNIDO with CAB International, 2009, 296 pp., ISBN: 978-1845935771, \$123.50.

Carro, F., & Caló, A. (2012). LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA DE FREDERICK W. TAYLOR: UNA LECTURA CONTEXTUALIZADA (pp. 9-14). La Plata: Universidad Nacional del Sur.

Castellanos, O., & Ramírez, D. (2013). Competitividad, apropiación y mecanismos para su fortalecimiento. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia .

Censos, I. (2017). Conozcamos Cuenca a través de sus cifras. INEC. Retrieved 7 November 2017, from <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/conozcamos-cuenca-a-traves-de-sus-cifras/>

- Criado, A. (1999). Los enfoques micro-organizacionales de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura. ICE: Revista De Economía, 117-128. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/277272099_Los_enfoques_micro-organizacionales_de_la_internacionalizacion_de_la_empresa_una_revision_y_sintesis_de_la_literatura
- Coase, R. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386. <http://dx.doi.org/10.2307/2626876>
- Daniels, J., Radebaugh, L., & Sullivan, D. (2016). *Negocios internacionales* (14 a. ed.) (pp. 222-226). Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Dimensión Económico Comercial de la Comunidad Andina. (2014). [Www20.iadb.org](http://www20.iadb.org). Retrieved 10 October 2017, from <http://www20.iadb.org/intal/catalogo/PE/2014/14225.pdf>
- Economía y PYMES, Estudios y análisis. (2016). *Boletín Economía Y PYMES*, 2, 20-27. Recuperado de <http://uees.me/wp-content/uploads/2016/04/Rev-2-Econom%C3%ADa-y-Pymes-Ene-16.pdf>
- El 82% de las PYMES de Ecuador accede a internet. (2015). *El Comercio*. Retrieved 15 October 2017, from <http://www.citethisforme.com/es/cite/journal>
- EL ECUADOR Y EL PROCESO DE CAMBIO DE LA MATRIZ PRODUCTIVA: CONSIDERACIONES PARA EL DESARROLLO Y EQUILIBRIO DE LA BALANZA COMERCIAL (Lincenciatura). (2015).
- Exportadores-Conectando tu negocio con el mundo | PRO ECUADOR. [Proecuador.gob.ec](http://www.proecuador.gob.ec). Retrieved 9 October 2017, from <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/publicaciones/boletines-de-proecuador/>
- E. Williamson, O. (1971). The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations. *American Economic Association*, 61(2), 117.
- Ferrer, M., Tanaka, & Alvaro. (2009). Las PYMES y las teorías modernas sobre Estructura de Capital. *Compendium*, 12, 74-76.
- FINANCIAMIENTO PARA EL DESARROLLO. (2016). Inclusión financiera de las pymes en el Ecuador y México. Retrieved 15 October 2017, from http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40848/S1601083_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Flasco. (2013). *AGROINDUSTRIA Y CONCENTRACIÓN DE LA PROPIEDAD DE LA TIERRA* (p. 9). Quito: Alejandra Santillana.
- Flasco. (2013). *AGROINDUSTRIA Y CONCENTRACIÓN DE LA PROPIEDAD DE LA TIERRA* (pp. 10-11). Quito: Alejandra Santillana.
- Gelmetti, C. (2011). *Pymes Globales: estrategias y prácticas para la internacionalización de PYMES*. Argentina: Ugerman Editor .

Gil, I., & González, M. (2018). La investigación en valor percibido desde el marketing. *Revista Innovar*, 18, 9-18.

Goldratt, E. (1995). *La meta* (p. 200).

Ilustre Municipalidad de Cuenca . (2011). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial* . Cuenca: Secretaria de Planeamiento.

INCLUSION FINANCIERA DE LAS PYMES EN ECUADOR. Cepal.org. Retrieved 13 October 2017, from https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/02_sylvia_neira_burneo_-_inclusion_financiera_pymes_ecuador.pdf

INEC . (2015). Ecuador en cifras . Recuperado el 2017 de 07 de 05, de Ecuador en cifras : http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2015/Principales_Resultados_DIEE2015.pdf

Knudson, W. (2010). Carlos A. da Silva, Doyle Baker, Andrew W. Shepherd, Chakib Jenane, and Sergio Miranda-da-Cruz (Eds.). *Agro-Industries for Development*.

Oxfordshire, UK: FAO and UNIDO with CAB International, 2009, 296 pp., ISBN: 978-1845935771, \$123.50. *Agribusiness*, 26(4), 573-574.

<http://dx.doi.org/10.1002/agr.20259> Las restricciones al financiamiento de las PYMES del Ecuador y su incidencia en la política de inversiones. (2015). Retrieved from <http://www.redalyc.org/html/257/25739666004/>

Lerma Kirchner, A., & Márquez Castro, E. (2010). *Comercio y marketing internacional* (pág. 110-114). México, D.F.: Cengage Learning.

Lerma Kirchner, A., & Márquez Castro, E. (2010). *Comercio y marketing internacional* (pág. 5-6). México, D.F.: Cengage Learning.

Lerma Kirchner, A., & Márquez Castro, E. (2010). *Comercio y marketing internacional* (pág. 88-89). México, D.F.: Cengage Learning.

Lerma, A., & Márquez, E. (2004). *Comercio y Marketing Internacional* (4th ed., pp. 42-44). México: Cengage Learning Editores, S. A.

Muñoz, G., Arciga, E., & Saldivar, S. (2013). *LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN EN LAS PYMES, UNA ESTRATEGIA DE MARKETING Y CALIDAD EN EL SERVICIO* (p. 3). México: ANFECA.

Myers, S., & Majlur, N. (1984). *CORPORATE FINANCING AND INVESTMENT DECISIONS WHEN FIRMS HAVE INFORMATION THE INVESTORS DO NOT HAVE* (pp. 68-69). Cambridge: NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH.

Osorio, C. (2013). *Modelos para el control de inventarios en las pymes* (p. 5).

París, J. (2010). *Marketing Internacional: desde la óptica latinoamericana*. (10th ed., pág. 24-26). Buenos Aires: Errepar.

- París, J. (2014). *MARKETING INTERNACIONALDESDE LA ÓPTICA LATINOAMERICANA* (1st ed., pp. 114-117). Buenos Aires: Errapar.
- París, J. (2014). *MARKETING INTERNACIONALDESDE LA ÓPTICA LATINOAMERICANA* (1st ed., pp. 15-18). Buenos Aires: Errapar.
- Rialp, A. (2011). Export performance under the microscope: A glance through Spanish lenses (pp. 117-135).
- Samuelson, P. (1948). International Trade and the Equalisation of Factor Prices. *The Economic Journal*, 58(230), 163. <http://dx.doi.org/10.2307/2225933>
- Schellenberg, M., Harker, M., & Jafari, A. (2017). International market entry mode – a systematic literature review. Routledge Taylor and Francis Group. Recuperado el 15 de Septiembre 2017, de <http://dx.doi.org/10.1080/0965254X.2017.1339114>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2014). *Plan Nacional del Buen Vivir* (pp. 12, 78, 79, 80). Quito: Senplades.
- SENPLADES . (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito: SENPLADES .
- Smith, A., & Rodríguez Braun, C. (2011). *La Riqueza de las naciones* (p. 314). Madrid: Alianza. Recuperado de <http://ceiphistorica.com/wp-content/uploads/2016/04/Smith-Adam-La-Riqueza-de-las-Naciones.pdf>
- SRI. (2017). *Servicio de Rentas Internas* . Recuperado el 2017 de 07 de 05, de Servicio de Rentas Internas: <http://www.sri.gob.ec/de/32>
- TENDENCIAS GLOBALES 2030 FUTURO DE AMÉRICA LATINA. (2018). CEPAL/ILPES. Retrieved from https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/bitari_las_tendencias_mundiales_y_el_futuro_de_al.pdf
- Torres Gaytán, R. (1996). *Teoría del comercio internacional* (p. 8). México: Siglo XXI.
- Transaction Cost Theory. (2017). *Businessmate.org*. Recuperado el 20 de Agosto 2017, de <http://www.businessmate.org/Article.php?ArtikelId=182>
- Transformación de la Matriz Productiva. (2012). *Planificacion.gob.ec*. Retrieved 10 October 2017, from http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf
- Trujillo, M., Rodríguez, D., Guzmán, A., & Becerra, G. (2010). *Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas* (p. 123-127). Universidad del Rosario.
- Universidad del Rosario. (2010). *Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas* (p. 13). Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Universidad Nacional de Colombia. (2013). *Competitividad: Apropiación y mecanismos para su fortalecimiento*. (pp. 29-31). Bogotá: Diana Ramírez.

- Universidad Nacional de Colombia. (2013). Competitividad: Apropiación y mecanismos para su fortalecimiento. (pp. 29-31). Bogotá: Diana Ramírez.
- Uribe, Fabián. (Diciembre 2014). Informe Sectorial. Ecuador: Alimentos. Pacific Credit Rating, 1, 2-3. 04/07/2017, De Pacific Credit Rating Base de datos.
- Vaca Estrada, J. (2012). Análisis de los obstáculos financieros de las pymes para la obtención de crédito y las variables que lo facilitan (Doctorado). Universidad Politécnica de Valencia. Recuperado de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/18141/tesisUPV3976.pdf>
- Valbuena, L., & Isabel, N. (2013). Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial(19th ed., pp. 379-389). Maracaibo: Redalyc.
- Valencia, G., & Erazo, M. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. Revista Publicando, 3, 335-344.
- Vergara, J., Blanco, I., & Quesada, V. (2012). Factores clave para la valoración de la calidad del servicio y satisfacción del cliente: modelos causales, desarrollo y evolución. "Revista Virtual Universidad Católica Del Norte"., 35, 15-20.
- Vincent, A. (2016). BOLETÍN ECONOMÍA & PYMES. UESS, 2, 27.
- Yu Lee, M. (2016). BOLETÍN ECONOMÍA & PYMES. UESS, 2, 20-24.
- Zúñiga, X., Espinoza, R., Campos, H., Tapia, D., & Muñoz, M. (2016, 17 de Junio). Eumed.net. Recuperado, de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/pymes.html>

