



**Universidad del Azuay**

**Facultad de Ciencias Jurídicas**

**Escuela de Estudios Internacionales mención bilingüe en Comercio Exterior**

*Diagnóstico de la oferta exportable del sector textil de la zona urbana del  
cantón Cuenca*

**Trabajo de graduación previo obtención del título de:**

Licenciado

**Autores:**

Vanessa Carolina Alvarez Quezada

Juan Manuel Rendón Reinoso

**Director:** Matías Abad

**Cuenca – Ecuador**

**2018**

## **DEDICATORIA**

El presente Trabajo de Titulación va dedicado a mis padres y mis hermanas,  
por su infinito apoyo y amor incondicional.

Gracias a ellos estoy aquí.

Vanessa Carolina Alvarez Quezada

## **DEDICATORIA**

A mis padres.

Juan Manuel Rendón Reinoso

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>iii</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS .....</b>	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y TABLAS .....</b>	<b>viii</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>x</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>11</b>
<b>CAPITULO I: TEORÍAS DEL COMERCIO EXTERIOR, INTERNACIONALIZACIÓN Y PYMES ..</b>	<b>14</b>
Introducción .....	14
1.1 Teorías del Comercio Exterior .....	14
1.1.1 Comercio exterior a través de la historia.....	15
1.1.2 Comercio exterior en la actualidad .....	19
1.2 Internacionalización .....	20
1.3 Pymes .....	24
1.4 Internacionalización de pymes.....	27
Conclusiones .....	30
<b>CAPITULO II: ASPECTOS GENERALES DEL ENTORNO EN EL CANTÓN CUENCA .....</b>	<b>32</b>
Introducción .....	32
2.1 Aspectos generales.....	32
2.1.1 Historia.....	32
2.1.2 Geografía.....	33
2.1.3 Población .....	34
2.1.4 Aspecto social.....	35
2.2 Sistema económico-político del cantón Cuenca .....	39
2.2.1 Estructura productiva .....	39
2.2.2 Estructura económica de la población.....	40
2.2.3 Establecimientos económicos .....	43
2.2.4 Organización productiva.....	45
2.3 Sector textil del cantón Cuenca .....	45
2.3.1 Historia.....	45
2.3.2 Productividad y economía.....	46
Conclusiones .....	47
<b>CAPITULO III: PYMES DEL SECTOR TEXTIL DEL CANTÓN CUENCA .....</b>	<b>49</b>

Introducción .....	49
3.1 Principales actores del sector textil .....	49
3.1.1 Actores fuera de la categoría pymes .....	49
3.1.2 Actores dentro de la categoría pymes .....	51
3.2 Metodología .....	54
3.3 Aplicación de la entrevista.....	58
3.3.1 Arelidi Jeans.....	58
3.3.2 Creaciones Andreali .....	63
3.3.3 Dicovs, Diseños, Confecciones y Ventas Cía. Ltda. ....	67
3.3.4 Frada Sport.....	72
3.3.5 Hermanos Martínez Sportswear Cía. Ltda. ....	76
3.3.6 Homero Ortega Peñafiel e Hijos Cía. Ltda. ....	82
3.3.7 Industria de la Confección Referee Cía. Ltda.....	87
3.3.8 Kossmoran Cía. Ltda. ....	92
3.3.9 Modas y Telas Zhiros Modtezhi Cía. Ltda. ....	96
3.3.10 Modasa S.A.....	101
3.3.11 Procostura Cía. Ltda. ....	106
3.3.12 Productos Betoven Cía. Ltda. ....	111
3.3.13 Sombreros el Austro.....	116
Conclusión .....	120
<b>CAPITULO IV: DIAGNÓSTICO DE LA OFERTA EXPORTABLE DEL SECTOR TEXTIL .....</b>	<b>123</b>
Introducción .....	123
4.1 Análisis FODA de las Empresas .....	123
4.1.1 Arelidi .....	123
4.1.2 Creaciones Andreali .....	124
4.1.3 Dicovs, Diseños, Confecciones y Ventas Cía. Ltda. ....	125
4.1.4 Confecciones Frada Sport Cía. Ltda.....	126
4.1.5 Hermanos Martínez Sportswear Cía. Ltda. ....	128
4.1.6 Homero Ortega Peñafiel e Hijos Cía. Ltda. ....	129
4.1.7 Industria de la Confección Referee Cía. Ltda.....	130
4.1.8 Kossmoran Cía. Ltda. ....	131
4.1.9 Modas y Telas Zhiros Modtezhi Cía. Ltda. ....	132
4.1.10 Modasa S.A.....	133
4.1.11 Procostura Cía. Ltda. ....	134
4.1.12 Productos Betoven Cía. Ltda. ....	135
4.1.13 Sombreros el Austro.....	137
4.2 Análisis FODA Cruzado de las Empresas .....	138
4.2.1 Arelidi Jeans.....	138

4.2.2 Creaciones Andreali .....	139
4.2.3 Dicovs Diseños, Confecciones y Ventas Cía. Ltda. ....	140
4.2.4 Confecciones Frada Sport Cía. Ltda. ....	140
4.2.5 Hermanos Martínez Sportswear Cía. Ltda. ....	141
4.2.6 Homero Ortega Peñafiel e Hijos Cía. Ltda. ....	143
4.2.7 Industria de la Confección Referee Cía. Ltda.....	143
4.2.8 Kossmoran Cía. Ltda. ....	144
4.2.9 Modas y Telas Zhiros Modtezhi Cía. Ltda. ....	145
4.2.10 Modasa S.A.....	146
4.2.11 Procostura Cía. Ltda. ....	147
4.2.12 Productos Betoven Cía. Ltda. ....	148
4.2.13 Sombreros el Austro.....	149
4.3 Recomendaciones .....	150
4.3.1 Areldi Jeans.....	150
4.3.2 Creaciones Andreali .....	152
4.3.3 Dicovs, Diseños, Confecciones y Ventas Cía. Ltda. ....	153
4.3.4 Confecciones Frada Sport Cía. Ltda. ....	154
4.3.5 Hermanos Martínez Sportswear Cía. Ltda. ....	155
4.3.6 Homero Ortega Peñafiel e Hijos Cía. Ltda. ....	156
4.3.7 Industria de la Confección Referee Cía. Ltda.....	156
4.3.8 Kossmoran Cía. Ltda. ....	157
4.3.9 Modas y Telas Zhiros Modtezhi Cía. Ltda. ....	158
4.3.10 Modasa S.A.....	159
4.3.11 Procostura Cía. Ltda. ....	160
4.3.12 Productos Betoven Cía. Ltda. ....	162
4.3.13 Sombreros el Austro.....	163
Conclusión .....	164
<b>CONCLUSIÓN.....</b>	<b>166</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>169</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>173</b>
Anexo 1 .....	173
Anexo 2 .....	176
Anexo 3 .....	179
Anexo 4 .....	182
Anexo 5 .....	185
Anexo 6 .....	188
Anexo 7 .....	191
Anexo 8 .....	194

Anexo 9 .....	197
Anexo 10 .....	200
Anexo 11 .....	203
Anexo 12 .....	206
Anexo 13 .....	209

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y TABLAS

### ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Teorías sobre la Internacionalización.....	23
Ilustración 2: Clasificación de pymes .....	26
Ilustración 3: Clasificación de pymes - Ecuador .....	27
Ilustración 4: Edad de la población de acuerdo al sexo .....	35
Ilustración 5: Estudiantes por nivel escolar y sexo .....	36
Ilustración 6: Migración cantón Cuenca por edad al salir del país.....	39
Ilustración 7: Valor agregado bruto del cantón Cuenca por rama de actividad .....	40
Ilustración 8: Estructura económica de la población .....	41
Ilustración 9: PEA según rama de actividad del cantón Cuenca .....	42
Ilustración 10: PEA por grupo de ocupación del cantón Cuenca .....	42
Ilustración 11: PEA según rama de actividad y Establecimientos Económicos.....	44
Ilustración 12: Areldi Jeans.....	58
Ilustración 13: Creaciones Andreali .....	63
Ilustración 14: Dicovs.....	67
Ilustración 15: Frada Sport.....	72
Ilustración 16: MSportswear .....	76
Ilustración 17: Homero Ortega.....	82
Ilustración 18: Referee .....	87
Ilustración 19: Kossmoran .....	92
Ilustración 20: Zhiros.....	96
Ilustración 21: Modasa.....	101
Ilustración 22: Procostura .....	106
Ilustración 23: Productos Betoven .....	111
Ilustración 24: Sombreros el Austro .....	116

### ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Lista de empresas del sector textil.....	51
Tabla 2: Aspectos a evaluar en el Export Audit .....	56
Tabla 3: Calificación de las áreas.....	56
Tabla 4 Calificación por empresa .....	121



## **RESUMEN**

El presente estudio se realizó conjuntamente con instituciones del cantón Cuenca, las cuales facilitaron datos acerca del entorno productivo, con el objetivo de determinar la oferta exportable del sector textil del mismo. Con la participación de algunas de las pymes que se categorizan dentro de dicho sector, se logró recopilar información y analizar la situación en la que se encuentran actualmente. De esta manera se pretende impulsar el crecimiento de las pymes del cantón, y por ende fomentar el desarrollo de la industria en el Azuay, buscando implementar la internacionalización como una herramienta para alcanzar dichas metas.

## **ABSTRACT**

The present study was carried out jointly with institutions of Cuenca, which provided information about its productive environment, with the aim of determinate the exportable potential of its textile sector. With the participation of some pymes from the mentioned sector, it was possible to gather information and analyze their current situation. In this way, it is intended to boost the growth of pymes in Cuenca and, therefore, encourage the development of the industry in Azuay, seeking to implement internationalization as a tool to achieve these goals.

## INTRODUCCIÓN

El tema principal de esta investigación gira en torno al comercio exterior, ya que se busca diagnosticar las posibilidades de expansión de diversas Pequeñas y Medianas Empresas (pymes) del cantón Cuenca, a través de la incorporación o mejora del comercio exterior como parte de sus actividades. Es imprescindible entonces, tener en cuenta las diferentes teorías que existen sobre el comercio exterior y como éste ha ido evolucionando a lo largo de la historia, para lograr un mundo totalmente interconectando en el presente. Así mismo, es importante entender conceptos que de cierta manera complementan el comercio exterior como es la internacionalización, entendiendo cómo se logra la misma.

El comercio exterior es una parte vital para las empresas de todo el mundo, ya que se debe buscar aprovechar las oportunidades que se encuentran en los distintos mercados exteriores debido a la creciente demanda de varios productos en el mundo. Por esta razón, se busca determinar el potencial exportador que poseen las pymes del sector textil del cantón Cuenca, con lo cual se pretende ofrecer información sobre este sector productivo para que pueda ser utilizado de tal manera que se aprovechen las oportunidades existentes, logrando así un crecimiento y desarrollo de dicho sector.

Dentro de la economía ecuatoriana, el sector textil es una de las industrias más importantes; y específicamente la provincia del Azuay es la tercera en el país con mayor cantidad de empresas, talleres e industrias textiles. Es por esto que se ha visto importante recopilar información sobre las empresas que pertenecen a este sector. Gracias a las instituciones que apoyaron este proyecto, como son Pro Ecuador, Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), Empresa Pública de Desarrollo Económico de Cuenca (EDEC) y la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (CAPIA), se logró determinar las empresas que participarían en esta investigación y que, por sus distintas

características, califican como pymes. Así mismo, se vio pertinente también detallar algunas características de las empresas más representativas del sector textil que no forman parte de la categoría de pymes, pero que representan una parte vital del mismo. De esta manera, a partir de la información proporcionada por las distintas instituciones antes mencionadas, se obtuvo una lista de las pymes que cumplían con las características necesarias para formar parte de este proyecto.

Para lograr determinar el potencial exportador de las pymes escogidas, se elaboró un Export Audit a partir de modelos proporcionados por las instituciones que colaboran con el proyecto y el conocimiento adquirido a lo largo de la carrera de Estudios Internacionales mención Comercio Exterior. Dentro de este documento se evalúan a las distintas empresas en cuatro áreas: administrativa, financiera, ventas y producción, lo que ayudó a obtener los resultados deseados para cumplir con los objetivos de esta investigación. A partir de este documento se pudo obtener una calificación y se procedió a realizar el análisis respectivo de cada una de las unidades productivas involucradas.

Gracias a las entrevistas realizadas a las distintas empresas, se identificaron distintos aspectos inherentes al proceso de producción, administración y comercialización de las mismas. Es así, que se logró analizar concretar un de la situación actual de las pymes, aplicando dos modelos principales: Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y CAME (Corregir debilidades, Afrontar amenazas, Mantener Fortalezas y Explotar Oportunidades). De esta manera se complementaron los resultados obtenidos en el Export Audit, ofreciendo un análisis más completo de cada una de las empresas participantes. A partir de estos análisis, se realizaron también recomendaciones con el objetivo de no solamente ofrecer la identificación de los distintos errores y aciertos de las pymes del sector textil, sino también de ofrecer diferentes soluciones que permitirán el desarrollo de la empresa, y por ende de todo el sector.

Con el diagnóstico de la oferta exportable de las empresas que participan en esta investigación, se busca proveer información sobre la situación del sector textil en el cantón Cuenca con respecto a las pequeñas y medianas

empresas o industrias. Esto se da debido a que se ha identificado que existe muy poca información directamente recolectada de las empresas, que indique de manera exacta y correcta la situación en la que se encuentran las mismas, y por ende el sector textil al que pertenecen. De esta manera se podría considerar a esta investigación como una primera etapa de un proyecto para lograr la internacionalización de las pymes de dicho sector, con el objetivo de promover el desarrollo y crecimiento de las industrias en el Azuay.

De igual manera se busca ofrecer información sobre la internacionalización y el comercio exterior, principalmente teniendo en cuenta en qué consisten, cómo funcionan y cuáles son los beneficios de incorporar estas herramientas en las empresas o industrias de hoy en día. Con esto, las distintas pymes del sector textil del cantón Cuenca, podrían aprovechar las diversas oportunidades que presenta el comercializar en el exterior, ampliando su mercado, expandiendo sus ventas y mejorando la economía, beneficiando así, no solamente a sus industrias, sino a todo el país.

# **CAPITULO I: TEORÍAS DEL COMERCIO EXTERIOR, INTERNACIONALIZACIÓN Y PYMES**

## **Introducción**

A lo largo de la historia se han propuesto diferentes teorías y conceptos para describir qué es y para qué sirve el comercio exterior. Los países comercializan entre sí debido a la necesidad de intercambiar distintos bienes y servicios con el objetivo de lograr una adecuada distribución de recursos a nivel mundial. Este intercambio se ha venido realizando desde hace miles de años, y hoy en día se ha convertido en parte vital del desarrollo y crecimiento de los países.

Actualmente, el mundo se encuentra totalmente interconectado, por lo que es posible afirmar que ningún país podría sobrevivir por sí solo; todos necesitan de todos en diferentes medidas. Dentro de un mundo globalizado es imprescindible entender cómo funciona el comercio internacional, para procurar aprovechar el mercado creciente de oportunidades que se encuentra en el exterior. El objeto de esta investigación son las pymes en el Ecuador y su capacidad de exportación, con lo cual se busca proveer información para hacer posible una internacionalización de las mismas, justamente aprovechando las oportunidades y ventajas que ofrece el comercio exterior. Para cumplir con este cometido, es imprescindible entender qué es y cómo funciona el comercio exterior, la Internacionalización, y cómo se aplican estos conceptos en las pymes del Ecuador.

### **1.1 Teorías del Comercio Exterior**

El comercio exterior o internacional tiene un alcance que puede incluir tanto conceptos de industrialización, interdependencia, división del trabajo, etc., por lo que es difícil establecer una definición general que abarque todos los aspectos del mismo. Según Román (1998) el comercio exterior puede ser entendido como “aquella actividad económica basada en los intercambios de bienes, capitales y servicios que lleva a cabo un determinado país con el

resto de los países del mundo, regulado por normas internacionales o acuerdos bilaterales". Con los años se han desarrollado varias teorías relacionadas con el comercio exterior que han sido analizadas y sobre todo criticadas, pero que han significado un aporte sustancial al momento de entender las relaciones comerciales que construyen los distintos países del mundo. Las diferentes teorías existentes nos han servido para explicar por qué los países comercian entre sí, con quién y qué es lo que se comercia, así como los beneficios y consecuencias que trae consigo el intercambio.

### **1.1.1 Comercio exterior a través de la historia**

Una de las primeras teorías en la que se basaba el comercio exterior fue el Mercantilismo, el cual fue un modelo económico desarrollado entre los siglos XVI y XVIII. Esta teoría se basaba en la premisa de que "una nación se beneficia con el comercio internacional sólo cuando tiene un saldo favorable en su balanza comercial" (French-Davis, 1979), lo que significa que la riqueza de una nación se medía por la cantidad de metales preciosos que acumulaba gracias al resultado positivo en su balanza. Durante el período mercantilista, las cantidades de metales preciosos (en especial el oro y plata) que poseía un Estado servían de referencia para medir la riqueza del mismo.

Debido a este indicador, los países buscaban acrecentar la cantidad de metales preciosos que poseían y que ingresaban al país y, por otro lado, procuraban que saliera la cantidad mínima posible de los mismos. Esto se lograba a través de un fuerte control del comercio, introduciendo políticas proteccionistas como la imposición de altos impuestos a los productos provenientes del extranjero. "El mercantilismo instaura una decidida intervención estatal, severos y minuciosos reglamentos tendientes a fomentar la producción exportable, reducir las importaciones, prohibir la salida y estimular el ingreso de los metales preciosos" (Ávila y Lugo, 2004).

Las ideas promulgadas por los mercantilistas comenzaron a ser criticadas fuertemente, provocando así su decaimiento a finales del siglo XVIII, época en la que comenzaron a ganar fuerza otras teorías económicas. Adam Smith,

en su obra *Riqueza de las Naciones* expuso varios argumentos que básicamente expresaban que, el conjunto de políticas optada por el gobierno favorecían los intereses de los que se encontraban en el poder, más no los del pueblo. También señaló que “en el sistema mercantil el interés del consumidor es casi constantemente sacrificado frente al del productor, porque parece considerarse que la finalidad y propósito últimos de cualquier actividad y comercio es la producción y no el consumo” (Smith, 2011).

A finales del siglo XVIII y principios del XIX algunos economistas influyentes empezaron a investigar las causas del comercio internacional, con el objetivo de demostrar las ventajas y beneficios del libre comercio. Adam Smith, considerado el padre de la economía, fue uno de los economistas que se declaraba a favor del libre comercio, ya que creía firmemente que éste debía ser mutuamente beneficioso. A raíz de estos pensamientos, nació otra teoría de comercio exterior conocida como *ventaja absoluta*. Esta teoría indica que, al aplicar el libre comercio, “cada país podría especializarse en la producción de aquellos bienes en los cuales tuviera una ventaja absoluta (o que pudiera producir de manera más eficiente que otros países) e importar aquellos otros en los que tuviera una desventaja absoluta (o que produjera de manera menos eficiente)” (González Blanco, 2011). De esta manera, Adam Smith recalca la importancia que tiene el libre comercio en el incremento de la riqueza de los países del mundo, indicando, en uno de sus libros más famosos, que “La máxima de cualquier prudente padre de familia es nunca intentar hacer en casa lo que le costaría más hacer que comprar. El sastre no fabrica sus zapatos sino que se los compra al zapatero” (Smith, 2011).

Entonces, la ventaja absoluta es dada por el costo menor de producción de un bien en relación al costo de producción de otro país. Un Estado puede tener una ventaja absoluta con respecto a otro debido a condiciones naturales, capital de trabajo barato, tecnología superior, o cualquier otro factor que suponga un costo menor al de otro país. En otros términos, al aplicarse la ventaja absoluta, se podría decir que el país 'X' podría proveer a un país 'Y' de un bien o servicio mucho más barato que el costo de producción que tuviera que afrontar 'Y', si decidiría producirlo el mismo.



Esta teoría propuesta por Adam Smith fue reforzada y refinada por otro economista importante de la época, David Ricardo. Defendiendo la idea de que el libre comercio es beneficioso para todos los países involucrados y gracias a sus múltiples trabajos e investigación, Ricardo introduce el concepto de Ventaja Comparativa a principios del siglo XIX. Se concreta así, lo que se conoce como Modelo Ricardiano, explicando que “aun en el caso de contar con ventajas absolutas en todos los bienes, sería conveniente especializarse en aquellos en los que se es relativamente más eficiente e importar los restantes” (Lugones, 2008).

La Ventaja Comparativa maneja el supuesto de que el trabajo es el único factor de producción de un bien, lo que quiere decir que la diferencia entre un país y otro solamente es la productividad del trabajo. De esta manera, explica que un país debe exportar aquellos bienes que, gracias a su trabajo, produce de manera más eficiente, e importar aquellos que produce relativamente más ineficientemente. Para ilustrar de mejor manera su teoría, Ricardo intenta demostrarla mediante un ejemplo entre Portugal e Inglaterra, en el que se explica la relación del trabajo y la producción de dos bienes: vino y paños. En este ejemplo, Inglaterra puede producir paños durante un año con el trabajo de 100 hombres, y vino con 120 hombres (durante el mismo tiempo); mientras que Portugal puede producir vino con el trabajo de 80 hombres y paños con el de 90 hombres. En consecuencia, es mejor para Inglaterra importar vino, y para Portugal exportarlo.

Este intercambio puede efectuarse aun cuando la mercadería importada se pueda producir en Portugal mediante una cantidad menor de mano de obra que en Inglaterra. Aun cuando podría producir el paño con el trabajo de 90 hombres, lo importaría de un país donde se emplee el trabajo de 100 obreros, ya que sería más provechoso para él emplear su capital en la producción de vino, mediante el cual obtendría una cantidad mayor de paños procedentes de Inglaterra, que el que podría producir invirtiendo en la manufactura de paños (Citado en Ramales Osorio, 2013, p. 50).

Posteriormente, los economistas suecos, Eli Heckscher y Bertil Ohlin, parten del modelo propuesto por Ricardo e intentan complementarlo desarrollando un nuevo modelo que sustenta el porqué del comercio internacional en las diferencias en los factores de producción (tierra, trabajo y capital) entre los diferentes países del mundo. Heckscher proponía que “los requisitos para que

se inicie el comercio internacional pueden quedar resumidos de la siguiente forma: diferente escasez relativa, es decir, distintos precios relativos de los factores de producción en los países que comercian, y diferentes proporciones de factores productivos para bienes distintos" (Citado en Blanco, 2011, p.108).

El modelo Heckscher-Ohlin principalmente expresa que los países han de especializarse en aquellos bienes que para producirse hacen uso de los factores abundantes dentro de los mismos. En otras palabras se podría decir que "un país exportará el bien cuya producción exija el uso intensivo del factor relativamente abundante y de bajo costo con que cuenta el país, e importará el bien cuya producción requiera el uso intensivo del factor relativamente escaso y costoso del que dispone el país" (García Escobar, 2010). Por ejemplo, un país que dispone de abundante mano de obra y relativamente menor cantidad de capital, debería especializarse en la producción de bienes que hagan uso de una extensiva mano de obra.

Para comprender de mejor manera este modelo es importante entender el concepto de abundancia relativa y uso intensivo.

Un país con abundancia relativa de mano de obra puede tener mayor o menor cantidad absoluta de trabajadores que otro país. La abundancia relativa estaría dada por la relación trabajo/capital y no por la cantidad absoluta de trabajadores. A su vez, un producto mano de obra intensiva es un producto cuya fabricación requiere una alta relación trabajo/capital (Lugones, 2008).

Es así, que el modelo Heckscher-Ohlin se considera como un complemento a las teorías clásicas de Adam Smith y David Ricardo, y se consolida como la teoría neoclásica o tradicional. Por consiguiente, se convirtió en la teoría dominante ya que explicaba el porqué del comercio internacional de mejor manera. "En consecuencia, para la teoría tradicional no hay razón para obstaculizar el librecambio internacional ya que éste es beneficioso tanto para los países del centro (productores de manufacturas y de bienes de capital) como para los países periféricos (productores de productos primarios y de materias primas)" (Ramales Osorio, 2013).

### **1.1.2 Comercio exterior en la actualidad**

Tras la finalización de la Segunda Guerra Mundial, las relaciones económicas internacionales se vieron completamente reducidas y deterioradas por los períodos de guerra. La mayoría de países del mundo estuvieron de acuerdo en que era necesaria una reestructuración de las reglas mundiales en materia económica, comercial y financiera. Es así, que se crea el Fondo Monetario Internacional, y el Banco Internacional de Reconstrucción y Desarrollo (más tarde conocido como Banco Mundial Internacional); y "en un período relativamente breve, los países acordaron las normas básicas que regularían las relaciones económicas internacionales, y definieron y crearon los organismos internacionales para desarrollar y ejecutar esa normativa" (Herederó de Pablos, 2001). Esta estructura institucional debía completarse con la creación de una organización netamente enfocada en el comercio; sin embargo, no se pudo concretar la idea y en su lugar apareció el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio, mejor conocido como GATT, por sus siglas en inglés (General Agreement on Tariffs and Trade). Este sistema fue establecido en 1947 con la firma de este acuerdo, el cual, a través de la cooperación internacional, buscaba la liberalización del comercio mundial. El GATT se convirtió entonces en el único instrumento a nivel internacional que regulaba el intercambio entre los 23 países miembros (inicialmente).

Una vez establecido este sistema, se realizaron varias rondas de negociación en las cuales se trataban temas relacionados con las tarifas, aranceles, restricciones, y demás aspectos comerciales en el ámbito internacional. Durante la séptima ronda, conocida como Ronda de Uruguay, se acordó el establecimiento de una organización que estuviera encaminada a la regulación del comercio internacional. Es así, que se concluye con la Ronda de Uruguay en 1994, cuya acta final (Acta final de Marrakesh) fue firmada por 125 países. "El artículo primero del Acta final de Marrakesh, al igual que el octavo, adquiere vital relevancia, ya que se reconoce el establecimiento de la Organización Mundial del Comercio (OMC) y su personalidad jurídica, respectivamente" (Witker Velásquez, 2011).

A partir de ese momento, la Organización Mundial de Comercio pasa a ser una entidad internacional encargada de las normas y reglas que rigen el

comercio entre los países miembros de la misma. Sin embargo, la OMC se contempla así misma de varias formas, catalogándose como “una Organización para liberalizar el comercio. Un foro para que los gobiernos negocien acuerdos comerciales. Un lugar para que resuelvan sus diferencias comerciales. Aplica un sistema de normas comerciales” (Organización Mundial del Comercio, 2015).

Actualmente, la OMC trabaja esencialmente a través de foros de negociación en los que se tratan varios temas enfocados al comercio internacional. A partir de estas negociaciones surgen acuerdos, que buscan cumplir con el objetivo principal de esta organización. “Los Acuerdos de la OMC son extensos y complejos porque se trata de textos jurídicos que abarcan una gran variedad de actividades” (Organización Mundial del Comercio, 2015), que pueden ser agricultura, seguridad de productos, propiedad intelectual, etc. Estos acuerdos se logran mediante el cumplimiento de los principios promulgados por la OMC, que básicamente son: comercio sin discriminaciones, comercio más libre, previsibilidad, fomento de una competencia leal, promoción de desarrollo y reforma económica.

Dentro del marco de comercio exterior, es importante tener en cuenta que “la OMC tiene como misión supervisar el sistema multilateral de comercio que ha venido implantándose gradualmente en los últimos 60 años, así como promover la expansión del comercio internacional de bienes y servicios, permitiendo un acceso sin trabas, seguro y predecible” (Ministerio de Agricultura - Gobierno de Chile, 2011). En otras palabras, esta organización está encargada de facilitar y manejar la manera en la que se realiza el comercio entre los distintos países miembros (164 actualmente), promoviendo el libre comercio y estableciendo reglas para garantizar un comercio justo y constructivo.

## **1.2 Internacionalización**

Para empezar a entender el concepto de *Internacionalización* es importante considerar uno mucho más amplio: globalización. Como explica Guillermo

De la Dehesa en su libro *Comprender la globalización*, a este concepto se lo puede entender como un proceso dinámico que involucra la integración mundial y libertad de los diferentes mercados globales (trabajo, bienes, servicios, tecnología y capitales) (De la Dehesa, 2000). Además, dentro del ámbito empresarial, Michael Porter utiliza este término para diferenciar una empresa multinacional de una global, la cual persigue una estrategia mundial. De acuerdo a Lucanera y González (2011), la globalización ha generado un entorno económico y empresarial mucho más complejo que lleva a considerar la internacionalización como una estrategia factible para el desarrollo de la empresa.

Tomando en cuenta estos conceptos se puede considerar que el término *globalización* hace un énfasis principal a la producción basada en los mercados y la expansión de los mismos. Revolucionando así el enfoque de las empresas, ya que como explica Theodore Levitt, "se estaba pasando de una concepción de la producción basada en el ciclo del producto, a otra global de mercados" (Levitt, 1983). Es por esto que actualmente varias empresas han enfocado sus actividades hacia la expansión de sus fronteras. El proceso mediante el cual realizan esto es conocido como internacionalización. Welch y Loustarién la definen como "un conjunto de operaciones que facilitan la creación de vínculos más o menos estables entre las empresas y los mercados internacionales a lo largo de un proceso de creciente ampliación, crecimiento y proyección internacional" (Welch & Luostarinen, 1998).

La búsqueda de nuevos mercados da lugar a que se produzca una integración mundial de varios aspectos sumamente importantes para el comercio, tales como: economía, tecnología, finanzas, información e incluso de cultura. De acuerdo a Oskar Villareal este proceso influye a que las estrategias potenciales de cada empresa se multipliquen, haciendo más compleja su caracterización y generando un altísimo grado de heterogeneidad entre las empresas internacionales (Villareal Larrinaga, 2005). Esto sin duda ha dado lugar a un crecimiento constante de la competencia entre las diversas industrias, ya que las mismas buscan una producción que satisfaga y sea rentable para múltiples mercados por los cuales muchas empresas compiten.

Esta nueva manera de crecimiento resulta bastante interesante en cuanto al actual desarrollo empresarial, ya que representa varias ventajas para las empresas, pues permite no solamente un crecimiento más acelerado de la industria, sino que también las mismas se obligan a ser más competitivas y adaptarse a requerimientos mundiales. Esto, de acuerdo a Alpizar y Sanz, permite a la empresa el incremento de sus mercados meta, y además facilita la diversificación del riesgo país por la captación de divisas internacionales y genera experiencias de aprendizaje para las empresas, logrando así, un desarrollo de las mismas (Sanz & Alpizar, 2012).

El proceso de internacionalización interconecta un sinnúmero de aspectos que han llevado a una completa evolución en el área del comercio, producción y finanzas, lo cual, como se mencionó anteriormente, ha dado lugar a un fenómeno mundial, la globalización. Esta ha generado una acelerada expansión de mercancías, información, conocimiento, e incluso procesos culturales no solamente en cuanto a estrategias o actividades de la industria sino de la población en general. Para entender de mejor manera como estas estrategias globales adoptadas por las empresas influyen en su evolución, Villareal resume el concepto de Internacionalización como:

Una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo (Villareal Larrinaga, 2005).

Además de este concepto, Villareal propone también un esquema en el que se exponen diferentes enfoques sobre la internacionalización y como se relacionan estas con diferentes teorías que también son evaluados dentro de este estudio, tales como: Teorías del Comercio Exterior, Internacionalización de Empresas, entre otras.

Ilustración 1: Teorías sobre la Internacionalización

<i>Perspectiva</i>	<i>Perspectiva micro macroeconómica</i>	<i>Perspectiva empresarial Teoría de la estrategia internacional</i>	
	<b>Teoría del Comercio Internacional</b>	<b>Teoría de la Internacionalización de la Empresa</b>	<b>Teoría de la Empresa Multinacional y la Inversión Directa en el Exterior</b>
<b>Enfoque</b>	¿Por qué existe comercio entre los distintos países?	¿Por qué y cómo se internacionaliza la empresa?	¿Por qué existen las EMN?
<b>Enfoque Económico</b>	<b>X</b>		<b>X</b>
<b>Enfoque Organizativo o Directivo</b>		<b>X</b>	

Fuente: La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea, 2005

Elaborado por: Oskar Villareal Larrinaga

Existen diferentes enfoques principales sobre las diversas teorías de internacionalización que se han planteado a través del tiempo. Trujillo, Rodríguez, Guzmán y Becerra las clasifican de la siguiente manera: En primer lugar, haciendo referencia al análisis de las operaciones de la empresa multinacional y más concretamente de sus actividades de inversión directa, es decir, se considerara a la internacionalización desde una perspectiva económica donde se engloban todas aquellas teorías que describen el proceso de internacionalización desde una perspectiva puramente basada en los costes y en las ventajas económicas de la internacionalización (Trujillo Dávila, Rodríguez Ospina, Guzmán Vásquez, & Becerra Plaza, 2006). Dentro de este enfoque se destacan propuestas de autores como Michael Porter con su teoría de la ventaja competitiva de las naciones, la Teoría Eléctrica de Dunning; entre otros como Kindleberger y Hymer o Buckley y Casson quienes coinciden en que para que una empresa pueda iniciar su proceso de internacionalización, la misma debe tener cierto tipo de ventaja competitiva frente a la competencia. Trujillo, Rodríguez, Guzmán y Becerra indican que “dicha ventaja competitiva puede tener su origen en la producción, en la tecnología, en la organización, el estilo de dirección o la comercialización” (Trujillo Dávila, Rodríguez Ospina, Guzmán Vásquez, & Becerra Plaza, 2006).

El segundo bloque teórico se enfoca en la internacionalización desde una perspectiva de proceso, donde se concibe a la internacionalización como un proceso en el cual se logra un incremento de recursos compartidos entre mercados, pero además una obtención e incremento de conocimientos.

Como indica el nombre de este enfoque, el mismo considera justamente el proceso que atraviesa una empresa nacional para llegar a convertirse en una empresa multinacional. Autores como Vernon, Jordi Canals, Yip y Monti hacen referencia que como parte de este proceso, conjuntamente con el incremento de recursos se logra obtener también experiencia, conocimientos y lazos empresariales a medida que la empresa atraviese por cada una de las diferentes etapas de internacionalización.

El tercer enfoque hace referencia a la internacionalización desde la perspectiva de redes en el cual se toma en cuenta que la interacción con mercados exteriores permite un intercambio de información y recursos entre las redes que se vayan formando a través del proceso de internacionalización. Este enfoque está bastante relacionado con el anterior, ya que analiza las diferentes oportunidades que se presentan a la empresa una vez que la misma es parte de una 'red' de interacciones interorganizativas entre empresas. Aquí se destacan autores como Johanson y Mattson, quienes hacen un énfasis especial en la internacionalización de empresas a través de la nueva ola de redes sociales.

Finalmente, se aborda el fenómeno conocido como las Born Global las cuales de acuerdo a Madsen y Servais "son aquellas empresas que nacen internacionalizadas o que se internacionalizan en los primeros años de vida" (Madsen & Servais, 1997). Sin embargo, es importante tomar en cuenta que la finalidad de esta investigación es determinar la posibilidad de internacionalizar medianas y pequeñas empresas del sector textil, por lo que este fenómeno no tiene mayor relevancia dentro de este estudio; ya que, como acertadamente mencionan Trujillo, Rodríguez, Guzmán, Becerra, "la mayoría de empresas esperan consolidarse en mercados locales antes de afrontar procesos de internacionalización" (Trujillo Dávila, Rodríguez Ospina, Guzmán Vásquez, & Becerra Plaza, 2006). Este sin duda es el caso de la mayoría de las empresas que fueron evaluadas en esta investigación.

### **1.3 Pymes**

De acuerdo a Cardozo, Velásquez y Rodríguez, dentro del área empresarial la complejidad conceptual es general, por esto se han establecido diversos



criterios y enfoques orientados a lograr una idónea conceptualización de lo que es una pyme, tales como tipo de actividad, tecnología utilizada, intensidad productiva, niveles de inversión, volumen de ventas, o capacidad de empleo, etc. (Cardozo, Velasquez de Naime, & Rodríguez Monroy, 2012). Dichos criterios han dado lugar a múltiples propuestas para definir y clasificar a las pymes, los cuales varían entre regiones y países. Por esto es interesante considerar lo mencionado por Cardozo, Velásquez y Rodríguez, quienes indican que, mientras en la Unión Europea existe y se utiliza una sola definición de pyme, los países latinoamericanos no cuentan con un acuerdo común sobre el concepto.

Dentro del Ecuador, el Servicio de Rentas Internas (SRI) define a la Pyme 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" (Servicio de Rentas Internas, 2017). Tomando en cuenta que las pymes son un tipo de empresa, es importante completar este concepto con la definición de dicho término, para lo que se considera lo propuesto en el anexo 1 del Reglamento (UE) n° 651/2014 de la Comisión Europea (Se toma en cuenta este reglamento por ser el único a nivel mundial que ha establecido una definición específicamente determinada para pyme), donde se indica que:

Se considerará empresa toda entidad, independientemente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica. En particular, se considerarán empresas las entidades que ejerzan una actividad artesanal u otras actividades a título individual o familiar, así como las sociedades de personas y las asociaciones que ejerzan una actividad económica de forma regular (Comisión Europea, 2014).

Además, autores como: Julio García del Junco y Cristóbal Casanueva definen este término de la siguiente manera: "entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados" (García del Junco & Casanueva Rocha, 2001).

Simón Andrade, autor del libro 'Diccionario de Economía', sostiene que la empresa es "aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del

propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios" (Andrade, 2006).

Estas propuestas permiten completar el entendimiento de lo que es una pyme, la cual vendría a ser un tipo de empresa que se clasifica de distintas maneras de acuerdo a las diferentes características que esta pueda poseer.

Para esto es importante analizar cómo se clasifican las pymes dentro de algunos países de Latinoamérica según parámetros establecidos por la Comunidad Andina de Naciones (CAN). De acuerdo al Artículo 3 de la Decisión 702 de la Comisión de la Comunidad Andina se considera como pymes a "las empresas comprendidas dentro de los siguientes rangos de personal ocupado y de valor bruto de las ventas anuales" (Comunidad Andina de Naciones, 2008):

Ilustración 2: Clasificación de pymes

<b>Variables</b>	<b>Estrato I</b>	<b>Estrato II</b>	<b>Estrato III</b>	<b>Estrato IV</b>
Personal ocupado	1 – 9	10 – 49	50 – 99	100 – 199
Valor Bruto de las Ventas Anuales (US\$) *	≤ 100.000	100.001 – 1.000.000	1.000.001 – 2.000.000	2.000.001 – 5.000.000

(\*) Margen comercial para las empresas comerciales

Prevalecerá el Valor Bruto de las Ventas Anuales sobre el criterio de Personal Ocupado.

Fuente: Decisión 702 de la Comisión de la Comunidad Andina

Elaborado por: Comunidad Andina de Naciones (CAN)

A su vez, considerando lo expuesto en el Artículo 3 de la decisión 702 de la CAN, la Cámara de Comercio de Quito señala que, en base al mismo, en Ecuador se realizó una adecuación de dicha clasificación:

La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, mediante resolución, acogió la clasificación de pequeñas y medianas empresas, pymes, de acuerdo a la normativa implantada por la Comunidad Andina en su Resolución 1260 y la legislación interna vigente, conforme al siguiente cuadro (Cámara de Comercio de Quito, 2017):

Ilustración 3: Clasificación de pymes - Ecuador

<b>Variables</b>	<b>Micro Empresa</b>	<b>Pequeña Empresa</b>	<b>Mediana Empresa</b>	<b>Grandes Empresas</b>
Personal ocupado	De 1 - 9	De 10 - 49	De 50 - 199	≥ 200
Valor bruto de ventas anuales	≤ 100.000	100.001 - 1.000.000	1.000.001 - 5.000.000	> 5.000.000
Monto de activos	Hasta US\$ 100.000	De US\$ 100.001 hasta US\$ 750.000	De US\$ 750.001 hasta US\$ 3.999.999	≥ 4.000.000

Fuente: Boletín Jurídico: Clasificación de las PYMES, pequeña y mediana empresa

Elaborado por: Cámara de Comercio de Quito, 2017

Donde se puede observar de manera más clara la distinta calificación que puede tener una pyme de acuerdo a características como número de personal ocupado, valor de ventas anual y monto de activos.

#### **1.4 Internacionalización de pymes**

Como se mencionó anteriormente, el concepto y el proceso de internacionalización, se encuentra en pleno auge prácticamente a nivel global, es por esto que muchas empresas de distintos sectores han decidido optar por esta estrategia como una opción de expansión y crecimiento. Además de que la competencia de la actual industria global exige a las empresas ampliar sus fronteras y hacer competitivos sus productos en más de un mercado. Esto sin duda es resultado de la globalización de factores económicos, tecnológicos, informáticos, etc., que han sido aspectos fundamentales para dar lugar la internacionalización de empresas.

Al ser este proceso un fenómeno que ha llegado a expandirse de manera global, Latinoamérica y sus pymes no son una excepción, es por esto que se realizará un análisis de las pymes y su proceso de internacionalización, para lo cual se toma en cuenta datos a nivel local, nacional y de Latinoamérica. Datos de la Comisión Económica para Latinoamérica y el Caribe (CEPAL), indican que dentro de la región, las Pequeñas y Medianas Empresas (pymes) “representan alrededor de 99% del total de empresas y dan empleo a cerca de 67% del total de trabajadores”, lo que hace el desarrollo de estas

empresas una parte vital para el desarrollo de la economía" (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2018). Sin embargo, dentro del mismo informe de la CEPAL, y varios estudios particulares, mencionan que un porcentaje bastante bajo de estas empresas deciden emprender el proceso de internacionalización. Es por esto que resulta interesante el determinar el potencial de internacionalización que existe a nivel local en la pymes, específicamente en el sector textil del cantón Cuenca, que son el motivo de este estudio.

De acuerdo a lo expuesto en el apartado que hace referencia a la internacionalización, se puede evidenciar que dicho proceso brinda un sin número de ventajas para las empresas. Al considerar la importancia de las pymes dentro de la economía latinoamericana y local, es interesante analizar el proceso de internacionalización de las mismas para lograr determinar las posibles ventajas a las que pudieran acceder las empresas que son evaluadas a continuación, ya que este proceso abre una amplia red de oportunidades de crecimiento para las empresas.

Por esto, es necesario empezar entendiendo cómo se concibe al proceso de internacionalización. De acuerdo a Bertagni y Noceti (2014) de la Escuela de Negocios PWC de Argentina de la Universidad de San Andrés, se entiende al proceso de internacionalización como "el conjunto de operaciones que trascendiendo las fronteras de un país a lo largo de un período de tiempo, en forma sistemática, establecen vínculos con agentes económicos de otros países, los cuales pueden ser terceros, propios o mixtos". Teniendo en cuenta este concepto se corrobora cómo el proceso de internacionalización representa crecimiento para las empresas ya que, al trascender fronteras, amplían los posibles mercados para su producto, y a su vez obtienen una mejora en cuanto al conocimiento de la industria; lo que representa también un beneficio para la economía del país en el que la empresa esté ubicada.

Varios autores y teorías económicas señalan que la exportación es uno de los métodos más viables para la obtención de divisas hacia un determinado país o economía, sin embargo Bertagni y Noceti, mencionan que "en general cuando se habla de Internacionalización, se piensa en la exportación, si bien esta es la forma más común, [...] no es la única". "Además de la Exportación

y la IED, las empresas pymes pueden recurrir a métodos no tradicionales para internacionalizarse, algunos de ellos son: Franchising, Leasing, Joint Venture, Subcontratación Internacional, Contrato de Maquila y Consorcios de Exportación" (Bertagni & Noceti, 2014).

Sin embargo, en este estudio se busca determinar el potencial exportador de las pymes del sector textil, por lo que se considera a la exportación como el medio de internacionalización de dichas empresas manufactureras. Como se mencionó anteriormente, el ciclo normal que siguen las empresas es consolidarse primero a nivel local para luego abrirse paso hacia mercados exteriores. Bertagni y Noceti mencionan que una vez que la empresa ha decidido afrontar procesos de internacionalización, en un inicio empezarán con exportaciones esporádicas para luego pasar a operaciones con regularidad basada en un plan de exportación en forma directa si su número lo permite, o contando con la presencia en el exterior de un agente de ventas externo o propio (Ibídem, 2014).

Una investigación realizada por la Comisión Europea de la Dirección General de Empresas e Industria indica que, "los estudios mencionados, han demostrado ya la relación directa entre la internacionalización y el aumento de Rentabilidad de las pymes", y agrega que "la internacionalización proactiva refuerza el crecimiento, aumenta la competitividad y apoya a la viabilidad de la empresa a largo plazo (Comisión Europea de la Dirección General de Empresas e Industria, 2008).

Sin embargo, se debe tomar en cuenta que, a más de las dificultades propias que conlleva el proceso de internacionalización, existen también retos para las empresas de acuerdo al país en el que se encuentren establecidas. En primer lugar, se debe tomar en cuenta que entre las principales dificultades que tiene una pyme para internacionalizarse es, muchas veces, la falta de información y conocimiento sobre el tema, ya que desconocen los retos, beneficios y proceso que esta etapa pueda representar. Otros de los aspectos que interfiere con el proceso de internacionalización es el salto generacional de información producido por la globalización, ya que existen empresas que han sido fundadas hace algunos años donde, de acuerdo a la época, su principal objetivo era desarrollarse dentro del mercado local, sin

embargo la competencia actual ha obligado a las empresas a expandir su desarrollo con una visión más global. Además, los recursos que pueda o no poseer una empresa siempre va a ser un factor determinante para que la misma pueda emprender un proyecto de exportación, ya que se deben tener en cuenta aspectos como: situación económica, infraestructura y personal.

Por otro lado, se debe considerar la situación de nuestro país, la cual coloca a las pymes en un entorno que ofrece pocas oportunidades de expansión, especialmente internacional. Esto se da debido a situaciones económicas como por ejemplo el hecho de que dentro del Ecuador se maneja el dólar estadounidense, el cual no puede ser devaluado para hacer de nuestros productos más competitivos como lo hacen otros países, especialmente Colombia y Perú. Además existen políticas laborales que encarecen la mano de obra, provocando así una fuerte desventaja ante múltiples países que ofrecen productos con un costo al cual resulta casi imposible competir.

## **Conclusiones**

La forma en la que se percibe al comercio exterior, ha ido evolucionando a lo largo de los años, llegando a convertirse en un aspecto muy importante de la economía de los distintos países del mundo. En la actualidad es vital entender cómo funciona el comercio internacional y las oportunidades que distintas personas, empresas, y gobiernos pueden aprovechar formando parte de él. La globalización sin duda, ha jugado un papel muy importante en la interconexión que posee el mundo hoy en día. Es así que es imposible para una empresa solamente pensar localmente, sino que debe plantearse el objetivo de ir más allá y aprovechar las ventajas que le ofrecen los distintos mercados exteriores.

En el caso de Ecuador, las pymes, empresas que se clasifican como pequeñas y medianas de acuerdo a diferentes características, son parte vital de la economía del país, ya que la mayoría negocios constituidos en los últimos años pertenecen a esta categoría. Por esta razón, es imprescindible comenzar a plantear proyectos de internacionalización para este tipo de

empresas, ya que este proceso permite una apertura de múltiples oportunidades, tanto para las pymes como para el país en sí. Esto se debe principalmente por el ingreso de divisas que genera la exportación de sus productos, lo cual desemboca en una dinamización de la economía. Es por esto que se debe procurar en primer lugar informar a los actores de la industria sobre qué es y qué representa la internacionalización para sus empresas, para que de esta manera sepan cómo afrontar las diversas dificultades que se puedan presentar, pero teniendo en cuenta las múltiples ventajas que se podrían obtener en caso de iniciar un proyecto de este tipo. De igual manera sería de gran ayuda que el gobierno mejore las condiciones del entorno empresarial para que así, la mediana y pequeña industria tenga la oportunidad de competir en nuevos mercados, ya que actualmente esto les resulta sumamente difícil.

Finalmente, se debe considerar que la internacionalización conlleva todo un proceso en el cual se requieren recursos, información, infraestructura y en caso de que una empresa decida emprender un proyecto de este tipo deberá asumir que su crecimiento y expansión tendrán lugar de manera gradual. De acuerdo al tipo de producto que se ofrezca y cómo se maneje el mismo, la empresa podrá irse expandiendo hacia nuevos mercados paulatinamente a medida que vaya obtenido aceptación en los mismos, considerando las diferentes especificaciones y características que dichos países requieran.

## **CAPITULO II: ASPECTOS GENERALES DEL ENTORNO EN EL CANTÓN CUENCA**

### **Introducción**

Cuenca, capital de la provincia del Azuay, es considerada la tercera ciudad más representativa del país, en términos de población y economía. Al enfocar el estudio al análisis del sector textil de la zona urbana de Cuenca, es necesario tener en cuenta aspectos generales, tales como: historia, población, clima, geografía, educación, salud, etc., considerando de manera más detallada al aspecto productivo y económico del cantón. Ya que este estudio se enfoca en el sector textil de Cuenca, es imprescindible revisar esta información, logrando así un mejor análisis del potencial productivo y exportador que pueda poseer este sector. Los datos obtenidos de los distintos Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT), tanto de la provincia como del cantón, permitirán entender de manera amplia cómo diferentes factores pueden influir en el desarrollo de dicho sector, y por ende en la economía local y nacional.

### **2.1 Aspectos generales**

#### **2.1.1 Historia**

Santa Ana de los Ríos de Cuenca es el nombre oficial que recibe la capital administrativa del Azuay. Fue fundada el 12 de abril de 1557 bajo el encargo del Virrey de Lima, Andrés Hurtado de Mendoza, a Don Gil Ramírez Dávalos. Es importante tener en cuenta que como menciona el Dr. Miguel Ángel Peña, antes de ser bautizada por los españoles como Santa Ana de los Ríos de Cuenca, era ya una ciudad con un gran poblado y capital cañari bajo el nombre de Tomebamba (Peña Astudillo, 1984).

Cuenca es conocida también como la Atenas del Ecuador por su diversidad cultural, artística y arquitectónica. Por esta razón, su centro histórico fue declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y Cultura (UNESCO) el 1 de



diciembre de 1999. Su paisaje urbanístico influye mucho en la ostentación de este título, puesto que la ciudad mezcla historia y modernidad; su arquitectura incluye diseños europeos de la época de La Colonia (siglos XV y XVI) los cuales se van fusionando con calles adoquinadas en el centro histórico y poco a poco se va abriendo paso hacia la ciudad moderna. Cuenca está atravesada por 4 ríos: Tomebamba, Yanuncay, Machángara y Tarqui, a los cuales su nombre oficial hace honor.

### **2.1.2 Geografía**

El cantón Cuenca, capital de la provincia del Azuay, está situado en la zona austral del Ecuador, ubicándose con los siguientes límites: al norte con la Provincia del Cañar, al sur con los cantones Camilo Ponce Enríquez, San Fernando, Santa Isabel y Girón, al oeste con la provincia del Guayas y hacia el este con los cantones Paute, Gualaceo y Sígsig. De acuerdo al portal en línea Date and Time, Cuenca se encuentra a una altura de 2 543 metros sobre el nivel del mar, bajo las siguientes coordenadas: latitud: 2°54'01" S, longitud: 79°00'16" O (DateandTime, 2017). Cifras de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) indican que Cuenca es la tercera ciudad más grande del Ecuador, con una extensión de 3.2 mil km<sup>2</sup>, lo cual abarca el 38,3% del total del territorio de la provincia del Azuay.

Cuenca, al estar ubicada en una región andina, cuenta con un clima bastante diverso. De acuerdo al Atlas del Plan de Ordenamiento Territorial, existen 6 tipos de climas, los cuales varían de acuerdo a la ubicación cartográfica y temporalidad anual. En el área urbana predomina "un clima ecuatorial mesodérmico semihumedo que consideran temperaturas entre 18 y 22 grados centígrados con precipitaciones que no superan los 500 mm anuales" (GAD Municipal del Cantón Cuenca, 2016). Se debe considerar que a pesar de que la ciudad se extiende en un valle, influye mucho su locación andina, la cual genera en algunas ocasiones cambios bruscos en la temperatura. Es por esto que el segundo tipo de clima más común es el ecuatorial alto de montaña que va desde los 8° C, obteniendo así una temperatura promedio que oscila entre los 12° y 15° C.

### **2.1.3 Población**

El cantón se encuentra dividido en veintiún parroquias rurales, y quince urbanas, estas últimas representan solamente el 2,34% del total de la extensión del territorio de Cuenca. En cuanto a su población, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), existen 603 269 habitantes, con un crecimiento poblacional del 15% en siete años. Es importante considerar que “el 66% de los habitantes se concentra en la cabecera cantonal, mientras que el 34% restante está distribuida en las veintiún parroquias rurales” (GAD Municipal del Cantón Cuenca, 2016); dentro de las cuales las más pobladas son aquellas parroquias rurales aledañas a la ciudad, tales como: El Valle, Turi, Ricaurte, Sinincay, Baños, etc.

En cuanto a la población, es también importante considerar que según información del último censo realizado en el 2010, la concentración de habitantes por edades indica que la población cuencana es mayoritariamente joven. Según el Atlas PDOT de Cuenca, se registran los siguientes datos: edad promedio de 15 a 19 años con un 10,32% de la población, le sigue el rango de 20 a 24 años con un 10,10%, y finalmente el grupo de 10 – 14 años con un 9,96% del total de la población (GAD Municipal del Cantón Cuenca, 2016).

Ilustración 4: Edad de la población de acuerdo al sexo

Grupos quinquenales de edad	Sexo		Total
	Hombre	Mujer	
Menor de 1 año	4745	4454	9199
De 1 a 4 años	19416	18980	38396
De 5 a 9 años	24622	24073	48695
De 10 a 14 años	25355	24987	50342
De 15 a 19 años	26255	25889	52144
De 20 a 24 años	24882	26158	51040
De 25 a 29 años	21859	23972	45831
De 30 a 34 años	17174	20175	37349
De 35 a 39 años	14059	17470	31529
De 40 a 44 años	11864	15594	27458
De 45 a 49 años	10997	14167	25164
De 50 a 54 años	9171	11865	21036
De 55 a 59 años	7686	9631	17317
De 60 a 64 años	6383	7883	14266
De 65 a 69 años	4970	6686	11656
De 70 a 74 años	3679	5036	8715
De 75 a 79 años	2727	3610	6337
De 80 a 84 años	1926	2693	4619
De 85 a 89 años	1072	1690	2762
De 90 a 94 años	495	762	1257
De 95 a 99 años	137	256	393
De 100 años y más	23	57	80
<b>Total</b>	<b>239497</b>	<b>266088</b>	<b>505585</b>

Fuente: Redatam INEC, 2010

Elaborado por: GAD Cantón Cuenca PDOT, 2015

Además en la ilustración 4 se puede observar que existe una tendencia en la que la mayoría de rangos de edades presenta un mayor número de habitantes de sexo femenino, resultando así un total de 266 088 mujeres y 239 497 hombres distribuidos en el cantón Cuenca.

#### 2.1.4 Aspecto social

Dentro del aspecto social es importante empezar analizando las necesidades y servicios básicos satisfechos de la población. Considerando en primer lugar el aspecto de vivienda y características del hogar, de acuerdo al PDOT del cantón Cuenca, dentro del área urbana el 45,5% de la población habitan en viviendas propias, mientras en las parroquias rurales el porcentaje es de 60%.

## Educación

En cuanto a la educación, el cual es un aspecto fundamental dentro del análisis social, se debe considerar principalmente a los habitantes dentro del rango de edades de 0 a 19 años, los cuales de acuerdo al PDOT, suman un total de 198 776 niños y adolescentes. De los cuales los datos de acuerdo al nivel escolar y sexo son los siguientes:

Ilustración 5: Estudiantes por nivel escolar y sexo

ESTUDIANTES POR NIVEL ESCOLAR Y SEXO				
CANTÓN	NIVEL	SEXO		TOTAL
		MUJER	HOMBRE	
Cuenca	Inicial	3.105	3.093	6.198
	Básica	53.912	55.162	109.074
	Bachillerato	15.384	15.627	31.011
	<b>TOTAL</b>	<b>72.401</b>	<b>73.882</b>	<b>146.283</b>

Fuente: Ministerio de Educación, Archivo Maestro de Instituciones Educativas AMIE, Visor de Informática Estadística Educativa, Reporte de Registros Educativos, en la dirección electrónica <http://reportes.educacion.gob.ec:8085/index.aspx>. (2008-2009, inicio 2012-2013).

Elaborado por: GAD Cantón Cuenca PDOT, 2014

Si se toma en cuenta el total de habitantes dentro del rango de edad de 0 a 19 años, y el total de estudiantes inscritos en todos los niveles; se obtiene un nivel de asistencia a instituciones educativas del 73,59% del total de niños y jóvenes del cantón Cuenca. Siendo este un indicador bastante adecuado, el cual muestra que la mayor parte de habitantes en este rango de edad se educa en instituciones del cantón.

En cuanto a educación superior, de acuerdo a datos del INEC, el censo de población y vivienda del 2010 indica que para ese entonces, el número de estudiantes que asistían a instituciones de instrucción superior era de 86 668 personas. Es importante considerar que el cantón Cuenca cuenta con tres universidades, de las cuales la Universidad del Azuay y la Universidad Católica de Cuenca han sido calificadas por el Consejo de Acreditación y

Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) bajo la categoría B, y La Universidad de Cuenca ostenta la máxima calificación (A).

Se debe considerar también que “en el cantón Cuenca la tasa de analfabetismo es de 4,86%, el 2,42 % en el sector urbano y el 9,88% en el sector rural” (GAD Municipal del Cantón Cuenca, 2016).

### Salud

Para analizar este aspecto, es necesario tener en cuenta la importancia de la infraestructura, la misma que permite cubrir y brindar la mejor atención posible a los habitantes del cantón. En total, Cuenca cuenta 168 establecimientos entre los cuales se encuentran: hospitales, clínicas, centros de salud, etc., tanto públicos como privados, los cuales de acuerdo al GAD Municipal del cantón, brindan atención integral de primer nivel en cuanto a diferentes especialidades.

Además se debe considerar que parte del análisis en cuanto a salud comprende también la evaluación de infraestructura y servicios básicos, tales como: red eléctrica, agua potable, sistemas de aguas residuales, residuos sólidos, etc. De acuerdo a datos del censo del 2010 el servicio de agua potable dentro de la zona urbana de Cuenca abarca aproximadamente el 96,5% de cobertura de la misma, mientras que en la zona rural este indicador varía de acuerdo a cada parroquia, siendo la que cuenta con menor cobertura, Victoria del Portete con un porcentaje de 38,9%, mientras que Llacao muestra un 91,1%, ostentando la mayor cobertura en cuanto a parroquias rurales. De este modo el promedio de cobertura a nivel de todo el cantón es de 87,9% de viviendas que cuentan con servicio de agua potable de red pública.

En cuanto a la cobertura de energía eléctrica, el porcentaje en la zona urbana es del 99,64%. Las parroquias rurales que tienen la menor cobertura son: Chaucha (82,79%) y Molleturo (84,89%) (Gobierno Autónomo Descentralizado de Cuenca - GAD Cuenca, 2015). Para finalizar en cuanto al aspecto de infraestructura y saneamiento se considera el sistema de eliminación de residuos sólidos, el cual puede incidir también en la salud de la población. El PDOT del cantón indica los siguientes datos obtenidos del

Censo Nacional del 2010 “la cobertura de recolección de basura mediante el carro recolector es del 87,97% y el déficit del 12% del total de las viviendas” (Gobierno Autónomo Descentralizado de Cuenca - GAD Cuenca, 2015).

Es adecuado analizar conjuntamente con el aspecto de salud, el porcentaje de afiliación a la Seguridad Social de los habitantes del cantón Cuenca, el cual indica de acuerdo a datos del PDOT, que dentro del área urbana, el porcentaje de afiliación al seguro general del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), de 25,66% y en el área rural, un promedio de 9,25%. Datos que indican que la mayoría de habitantes del cantón no aportan al Seguro de Salud Social.

#### Movilidad Humana

Finalmente, dentro del aspecto social es importante analizar la movilidad humana del cantón puesto que, históricamente, la región austral del Ecuador es la zona con más alto índice de migración a nivel nacional. De acuerdo al PDOT (2011) del cantón, los mayores flujos migratorios empezaron a partir del año 2000, y de acuerdo al Censo Nacional realizado en el 2010, ese año se registró un total de personas que emigraron del cantón de 16 685. Al tomar en cuenta la totalidad de la población que expone el PDOT del cantón Cuenca que es de 505 585, la tasa de migración resultante en el cantón para ese entonces era el 3,30%.

Ilustración 6: Migración cantón Cuenca por edad al salir del país

MIGRACIÓN CANTÓN CUENCA EDAD AL SALIR DEL PAÍS			
	Hombres	Mujeres	TOTAL
0 - 4	110	84	194
5-9	152	119	271
10-14	269	196	465
15 - 19	1818	865	2683
20 - 24	2642	1484	4126
25 -29	2082	1255	3337
30 -34	1131	814	1945
35 -39	961	482	1443
40 - 44	595	291	886
45 - 49	358	181	539
50 - 54	184	140	324
55 - 59	104	83	187
60 -64	64	65	129
>65	96	60	156
<b>TOTAL</b>	<b>10566</b>	<b>6119</b>	<b>16685</b>

Fuente: INEC, 2010

Elaborado por: I. Municipalidad de Cuenca PDOT, 2011

## 2.2 Sistema económico-político del cantón Cuenca

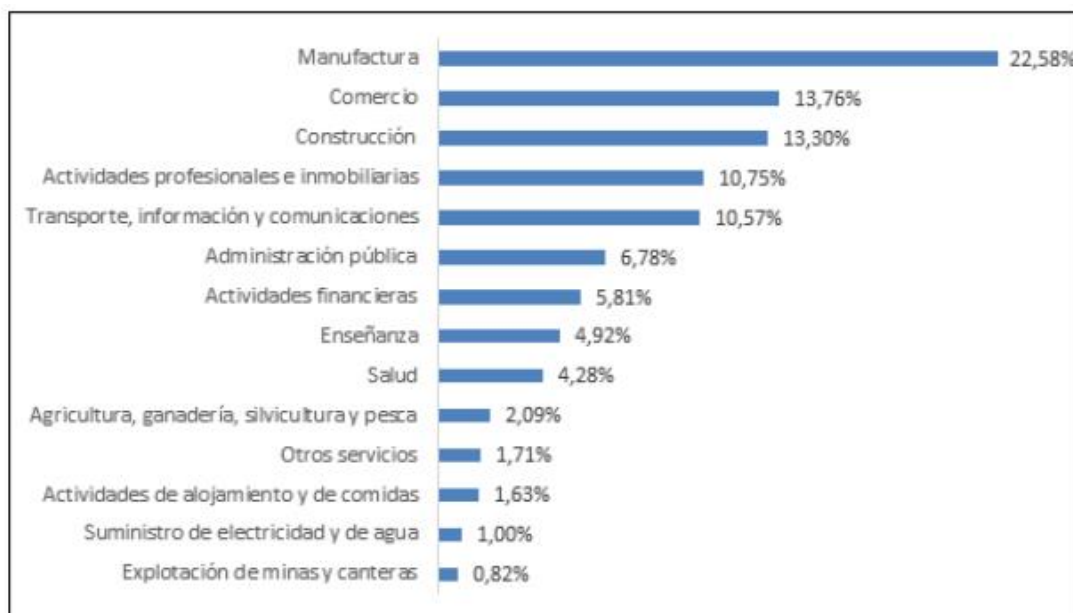
### 2.2.1 Estructura productiva

Cuenca es uno de los cantones más productivos del Azuay, ya que la mayoría de actividades productivas realizadas en la provincia se concentran en este cantón; además "cuenta con un alto desarrollo industrial, comercial, artesanal, bancario, académico y de pequeña producción consolidándose como eje del desarrollo económico no solo de la región 6, sino de la parte sur del país" (Gobierno Provincial del Azuay, 2015).

Las actividades productivas del cantón Cuenca se centran principalmente en lo que se conoce como el sector terciario de la economía, es decir actividades relacionadas con los servicios (comercio, actividades profesionales, inmobiliarias, transporte, telecomunicaciones, administración pública, actividades financieras, salud, etc.). En segundo lugar, tenemos al sector secundario, dentro del cual, como se observa en el siguiente gráfico,

la manufactura es la actividad que más aporta a la economía de Cuenca, con un porcentaje de 22,58% según datos del Banco Central.

Ilustración 7: Valor agregado bruto del cantón Cuenca por rama de actividad



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2010

Elaborado por: GAD Cantón Cuenca PDOT, 2014

## 2.2.2 Estructura económica de la población

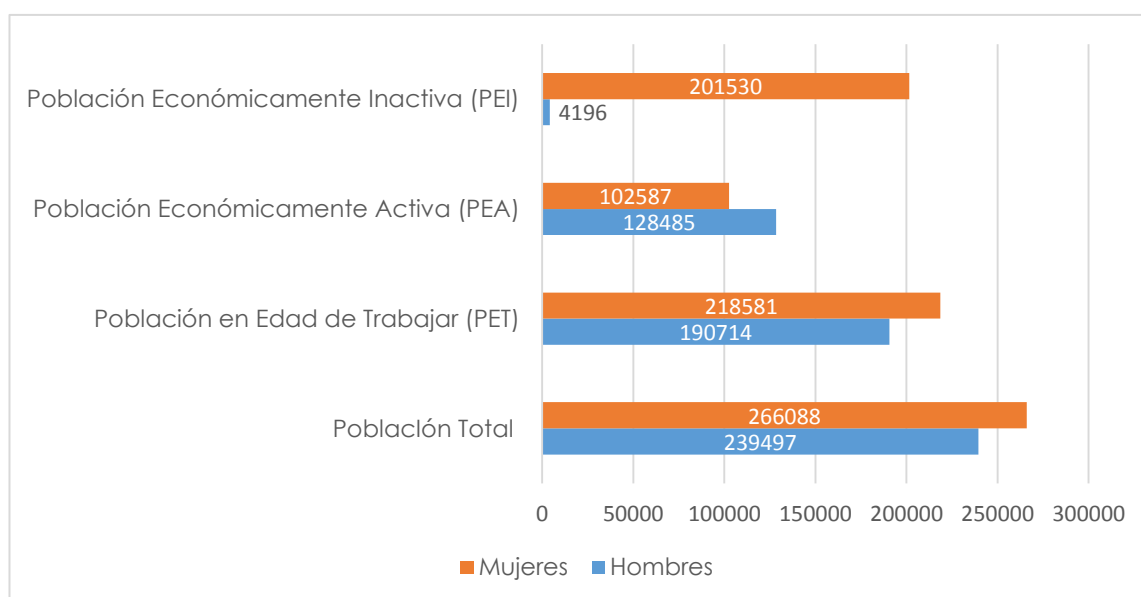
Actualmente la población total del cantón Cuenca asciende a 603 269 según datos del INEC al 1 de noviembre del 2017, sin embargo según el Censo Nacional del 2010 había un total de 505 585 cuencanos. Se debe tomar en cuenta este último total, ya que los datos existentes en cuanto a Población en Edad de Trabajar (PET) son especificados según la información obtenida en dicho censo.

La Población en Edad de Trabajar (PET) incluye a hombres y mujeres desde los 15 años y más, los cuales suman un total de 409 295 personas que representarían el 80,96% de la Población Total, según datos del año 2010. A partir de la PET se calculan los datos referentes a la Población Económicamente Activa (PEA) que son “todas las personas de 15 años y más que trabajaron al menos una hora en la semana, o aunque no trabajaron, tuvieron trabajo (personas con empleo), o bien aquellas personas que no



tenían empleo pero estaban disponibles para trabajar (desempleados)” (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2016), y a la Población Económicamente Inactiva (PEI) que son, en cambio, todas las “personas de 15 años y más, no clasificadas como personas con empleo (ocupadas) o desempleadas desocupadas, como rentistas, jubilados, pensionistas, estudiantes, amas de casa, entre otros” (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2016). Con referencia al cantón Cuenca, según datos del INEC, se pueden observar los siguientes resultados:

Ilustración 8: Estructura económica de la población



Fuente: INEC, Censo 2010

Elaborado por: Vanessa Alvarez y Juan Manuel Rendón, 2017

En total, la Población Económicamente Activa es de 231 072, lo que representa el 56,46% de la PET; mientras que la Población Económicamente Inactiva estaría dentro del 43,64% restante de la PET, con un total de 205 726 personas. Es importante recalcar que dentro de la PEI predomina significativamente el sexo femenino, esto se debe a que dentro de esta clasificación están incluidas las amas de casa, como se menciona dentro de su definición. Por otro lado, se debe tomar en cuenta que la población ocupada representa el 96,6% de la PEA cantonal, es decir 223 232 personas, en tanto que el 3,4% (7,840 personas) están en el grupo de población desocupada (Gobierno Autónomo Descentralizado de Cuenca - GAD Cuenca, 2015).

Las actividades productivas que más generan empleo dentro del cantón Cuenca son el comercio y las industrias manufactureras, los cuales concentran porcentajes de la PEA del 21,9% y 17,9% respectivamente, como se puede observar en el ilustración 9. Por otro lado, las tareas, actividades u oficios que más realiza la PEA en Cuenca son trabajos como oficiales, operarios y artesanos con el 21,4% del total; mientras que en segundo lugar están los vendedores y trabajadores de servicios representados por el 20,3% del total, mismo que se puede observar en la ilustración 10.

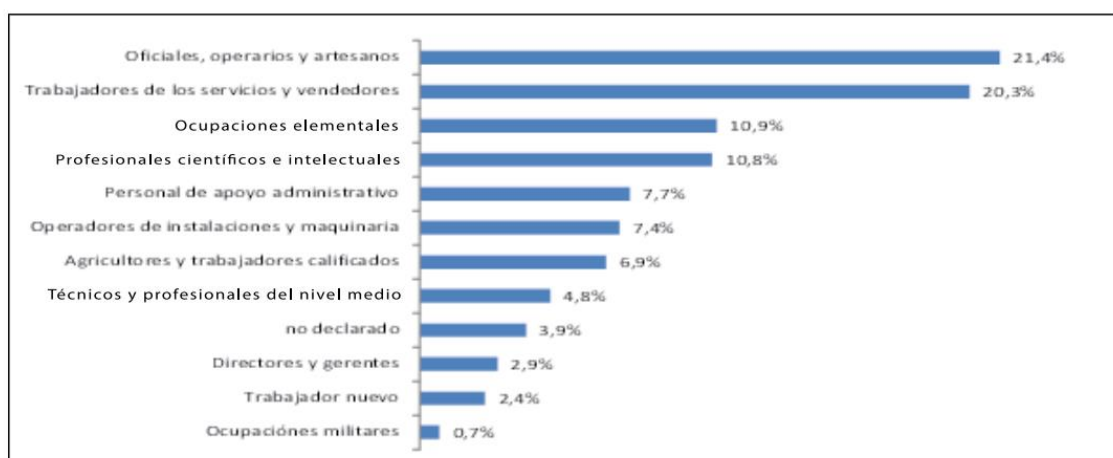
Ilustración 9: PEA según rama de actividad del cantón Cuenca



Fuente: INEC, Censo 2010

Elaborado por: GAD Cantón Cuenca PDOT, 2014

Ilustración 10: PEA por grupo de ocupación del cantón Cuenca



Fuente: INEC, Censo 2010

Elaborado por: GAD Cantón Cuenca PDOT, 2014

## Desempleo

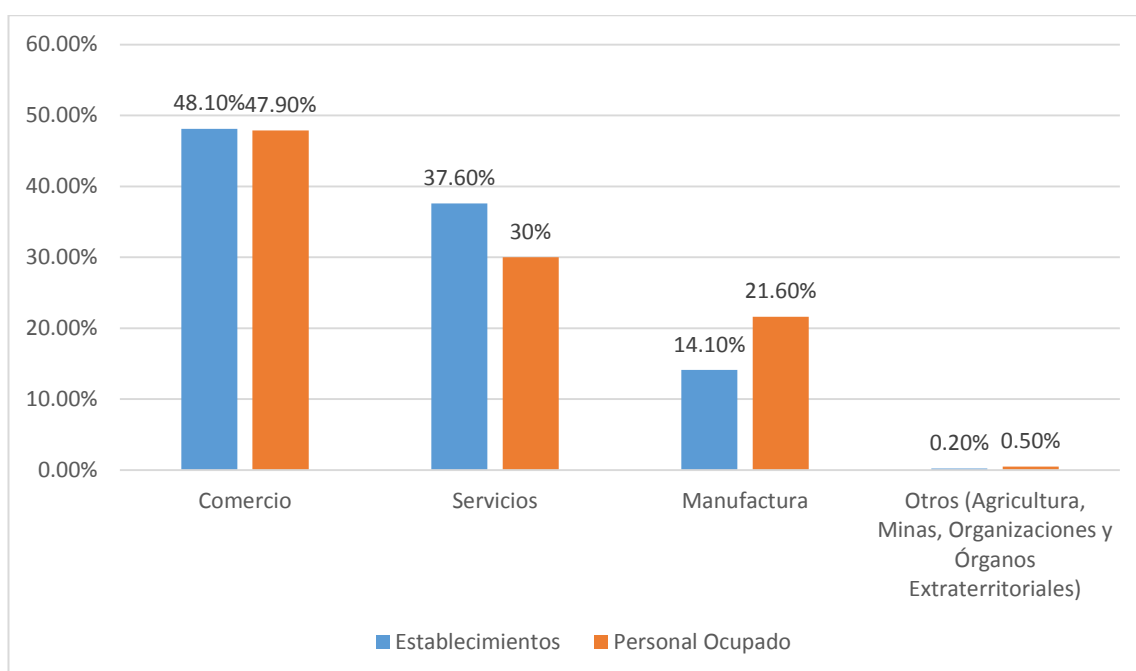
La tasa de desempleo se determina bajo la relación existente entre la Población Económicamente Activa y la población desocupada. Las parroquias en las que se concentra la mayor cantidad de la población tiene mayores tasas de desempleo, por esta razón, según los análisis realizados por el Gobierno Autónomo Descentralizado de Cuenca reflejado en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, la zona urbana del cantón Cuenca tiene una tasa de desempleo del 3,76%, seguida por San Joaquín con 3,28%, Ricaurte con 3,22%, y Baños 3,18%, que son parroquias rurales; en el resto de parroquias se observa una tasa de desempleo menor al 3%, dentro de las cuales figura la parroquia de Molleturo, ocupando el último lugar, con el 1% (Gobierno Autónomo Descentralizado de Cuenca - GAD Cuenca, 2015).

### **2.2.3 Establecimientos económicos**

La mayor parte de los establecimientos existentes en la provincia del Azuay están ubicados dentro del cantón Cuenca. Como se puede observar en el siguiente gráfico, dentro de los establecimientos económicos la actividad más representativa es la de Comercio con el 48,1% del total. A continuación se encuentran los establecimientos de servicios y los manufactureros, los cuales representan el 37,6% y 14,1% respectivamente. Es importante recalcar que "las principales industrias manufactureras son las de fabricación de prendas de vestir, seguido por las de fabricación de muebles" (Gobierno Autónomo Descentralizado de Cuenca - GAD Cuenca, 2015).

Por otro lado, el personal ocupado en los establecimientos económicos antes mencionados se ve distribuido con el 47,9% en comercio, 30% en actividades de servicios, y 21,6% en la industria manufacturera. Las empresas manufactureras concentran menos porcentaje de empleados con respecto a otros establecimientos debido a la maquinaria que se utiliza, ya que se reemplazan las actividades que varias personas podría realizar, reduciéndolas a un número limitado de operarios encargados del manejo de la misma.

Ilustración 11: PEA según rama de actividad y Establecimientos Económicos



Fuente: GAD Cantón Cuenca PDOT, 2014

Elaborado por: Vanessa Alvarez y Juan Manuel Rendón, 2017

Es importante tener en cuenta que según el GAD de Cuenca, la mayoría de los establecimientos existentes en el cantón corresponden a empresas de persona natural (aproximadamente el 92,9%), lo que quiere decir que la mayoría de negocios son familiares o entran dentro de la categoría de pymes (Gobierno Autónomo Descentralizado de Cuenca - GAD Cuenca, 2015). Además, según los datos obtenidos del Censo Nacional 2010, la actividad económica en la que se concentra la mayor parte de la población ocupada es la de comercio al por menor y mayor. En segundo lugar se encuentra la industria manufacturera, seguida de varias actividades que entran dentro de la categoría de servicios. Así mismo, cabe recalcar que los mayores ingresos registrados durante el mismo censo mencionado anteriormente, fueron por parte de las actividades económicas referentes a la manufactura, seguido por el comercio con el 48,7% y el 31,5% respectivamente del total de ingresos en el cantón.

Otro dato importante es que en Cuenca se concentran una cantidad importante de talleres artesanales que involucran a miles de personas de manera directa e indirecta. Actualmente se han identificado

aproximadamente 11 826 artesanos, de los cuales más de la mitad se dedican a actividades relacionadas con costura, bordado, y similares, dentro de los cuales se encuentran fabricantes de tejidos, cuero y tejedores de paja toquilla. En el área urbana se concentran la mayoría de ellos con un 55,24%, mientras que el 44,76% se encuentra en el área rural.

#### **2.2.4 Organización productiva**

Dentro del cantón Cuenca se han constituido varias empresas enfocadas en diferentes sectores productivos como son alimentos, línea blanca, muebles, cuero, textiles, etc. Algunas de ellas han visto la necesidad de asociarse con el objetivo principalmente de mejorar la competitividad y lograr un crecimiento dentro del mercado en el que operan. Se han formado varios clústeres y gremios enfocados en lograr los objetivos antes mencionados. Actualmente, se estima que el 73,3 % de las empresas afiliadas pertenecen al sector secundario, seguido con el 25% del terciario y solo el 1,7% del sector primario (Gobierno Autónomo Descentralizado de Cuenca - GAD Cuenca, 2015).

### **2.3 Sector textil del cantón Cuenca**

#### **2.3.1 Historia**

El comienzo de la industria textil ecuatoriana se remonta a la época de La Colonia. Antes de la llegada de los españoles ya se conocían algunas técnicas de hilado ya que el pueblo inca confeccionaba prendas a partir de la lana obtenida de sus amplios rebaños. "La expansión de la industria textil ocurrió desde Ibarra hasta Cuenca y coincidió con el crecimiento de las capitales provinciales serranas; las fábricas de estas ciudades, bien articuladas gracias al ferrocarril, llegaron a representar el 90% de las industrias textiles del país en 1930" (Cuvi, 2011). Se continuó trabajando con lana hasta que a inicios del siglo XX se introduce por primera vez el algodón, para ser consolidado en 1950 aproximadamente. Poco a poco se fueron consolidando empresas y asociaciones dedicadas a la confección y fabricación de prendas de vestir utilizando todo tipo de fibras; "en la

actualidad el Ecuador genera productos utilizando principalmente fibras de algodón, lana, poliéster y acrílicos" (Cordero Cobos, 2013).

Actualmente las provincias con mayor número de empresas dentro del sector textil son: Azuay, Guayas, Imbabura, Pichincha y Tungurahua. Según la página de la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE), los hilados y tejidos son los principales productos que se producen dentro del país. Además asegura que la producción y confección de textiles, tanto para el hogar como prendas de vestir, ha ido incrementando con los años, ubicando a la industria textil como la tercera más grande dentro del sector manufacturero nacional (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador - AITE, 2017).

### **2.3.2 Productividad y economía**

El sector textil forma parte de la industria manufacturera, la cual comprende aquellas actividades económicas que se dedican a la transformación física o química de una gran diversidad de materias primas, bienes intermedios y diferentes productos para el consumo y venta al por mayor y menor (Gobierno Provincial del Azuay, 2015).

Es importante empezar analizando la influencia que tiene la industria textil dentro del Ecuador ya que de acuerdo a datos del INEC, "el sector textil genera varias plazas de empleo directo en el país, llegando a ser el segundo sector manufacturero que más mano de obra emplea, después del sector de alimentos, bebidas y tabacos" (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador - AITE, 2017). El economista Santiago León, ministro de Industrias y Productividad, menciona que este sector genera alrededor de 174 25 puestos de trabajo, y las ventas del mismo representan aproximadamente un 8% del Producto Interno Bruto (PIB) industrial entre 2007 y 2015 (Agencia EFE, 2017). Estos datos indican que la incidencia del sector textil es bastante importante para el dinamismo de la economía ecuatoriana.

Se debe mencionar que si bien es cierto el sector textil representa gran importancia para la economía y comercio del país, el mismo se ha visto seriamente afectado debido a la crisis en la que se encuentra el Ecuador desde aproximadamente el año 2012, "año en el cual cayó un 7,67 por ciento

en su Producto Interno Bruto (PIB) real frente al año inmediatamente anterior" (Díaz Crespo, 2016). En cuanto a comercio exterior, las cifras también indican una caída considerable tomando en cuenta que en el 2015 se exportó un total de 66.4 millones de dólares exportados en valor FOB, representando una caída del 27,16% en comparación a octubre del 2014. Es relevante considerar también estos aspectos negativos ya que, como se podrá ver a continuación, los mismos son factores que han incidido fuertemente en el estancamiento o dificultades que han surgido para las empresas que son parte de este estudio.

Javier Díaz, Presidente de la Asociación de Industriales del Ecuador – AITE, menciona que esta situación es bastante grave para el desarrollo de la industria textil, ya que las empresas que son parte de la misma, más que un ambiente de prosperidad y crecimiento han tenido que afrontar una línea de subsistencia (Díaz Crespo, 2016). De acuerdo al PDOT de la provincia del Azuay, entre los aspectos que han generado estas dificultades se encuentran la mano de obra barata, principalmente de países asiáticos, lo que ha significado un incremento de importaciones, no solamente de textiles sino de productos en general, debido a los bajos precios que ofrecen países del exterior, lo cual dificulta en gran medida una competencia justa para los productores nacionales (Gobierno Provincial del Azuay, 2015).

## **Conclusiones**

El cantón Cuenca cuenta con características que resultan favorables para el desarrollo económico y productivo del mismo. Por ejemplo, al considerar distintos aspectos como el clima, se puede determinar que el mismo facilita la producción agrícola; además la infraestructura instalada, contribuye en gran medida al desarrollo de la ciudad y sus ciudadanos. Existen datos que demuestran altos índices de educación, alcantarillado, salud pública y bienestar social de la población en general; además cuenta con una excelente cobertura de red eléctrica y agua potable. Estos factores dan lugar a un escenario adecuado para el desarrollo de la mediana y pequeña industria. Por otro lado, es importante recalcar que Cuenca es el cantón más productivo de la provincia del Azuay, concentrando la mayor parte de

actividades en el sector terciario de la economía. Las actividades más destacadas del cantón son el comercio y las industrias manufactureras, mismas que abarcan la mayoría de los negocios y puestos de empleo. Cabe recalcar que la mayor parte de estas empresas pertenecen a la categoría de pymes.

Dentro de las industrias manufactureras se destaca el sector textil, mismo que se ha venido desarrollando desde la época de La Colonia para, actualmente, consolidarse en cinco principales provincias, entre estas el Azuay. El sector textil es el segundo sector manufacturero que más mano de obra emplea, además de considerar que representa aproximadamente el 8% del total de PIB del país. Tomando en cuenta la importancia de dicho sector representa para la economía local, se debe considerar la relevancia que significaría la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas que operan dentro del sector manufacturero.



## **CAPITULO III: PYMES DEL SECTOR TEXTIL DEL CANTÓN CUENCA**

### **Introducción**

La industria textil es un sector bastante importante para la economía ecuatoriana, siendo Azuay la tercera provincia que abarca mayor cantidad de talleres textiles con un 11,65% del total del país. Por este motivo, para la realización de este proyecto es importante considerar a las empresas más representativas del sector textil dentro del cantón Cuenca. Si bien es cierto no se profundizará el estudio de las mismas debido a que la mayor parte de dichas empresas están consolidadas como grandes industrias y por lo tanto no forman parte de la categoría pymes, la importancia económica que representan para el sector y la ciudad amerita un breve análisis de algunas de las más relevantes.

A partir de una lista proporcionada por distintas instituciones que colaboran con el proyecto, se seleccionó aquellas que cumplen con las características necesarias para participar. Cada empresa ha sido evaluada en cuatro principales áreas: administrativa, financiera, ventas y producción, las cuales permitirán determinar el potencial exportador de las pymes del cantón, de acuerdo a la calificación obtenida en los Export Audit correspondientes.

### **3.1 Principales actores del sector textil**

#### **3.1.1 Actores fuera de la categoría pymes**

Entre las empresas más importantes del sector textil en Cuenca, debido a su prestigio, reconocimiento y número de ventas a nivel nacional, se puede destacar a Pasamanería Tosi, la cual tiene una considerable trayectoria de 82 años dentro del sector textil.

En sus inicios, la empresa producía insumos para la industria de la confección, como cordones, elásticos, encajes, adornos y cintas. En el transcurso de la década de 1940 se añade a sus líneas de producción la elaboración de prendas

de vestir en tejido de punto, comercializándose todos estos productos con la marca PASA (Pasamaneria, 2018).

En la actualidad ha llegado a consolidarse como una de las empresas más relevantes a nivel nacional dentro de este sector, siendo de gran importancia para la economía del país, ya que brinda empleo a aproximadamente 800 personas y además exporta algunos de sus productos hacia Colombia y Perú.

Costuras Internacionales es otra de las empresas más representativas dentro del área textil, sin embargo esta no enfoca su producción a la confección de prendas de vestir, sino más bien a la fabricación de diversos artículos textiles enfocados un poco más al área industrial. Algunos de estos productos son: mechas de materiales textiles, camisas para mecheros de gas incandescentes y tejidos tubulares para su fabricación, mangueras, correas transportadoras y correa de transmisión (estén reforzados o no con metales u otros materiales), tela para tamices, tela de filtración, fieltro, etc. Costuras Internacionales Cía. Ltda. se encuentra registrado en el SRI con RUC número 0190405729001 y está catalogada como empresa grande. Inició sus actividades comerciales el 21 de octubre del 2014, y en apenas tres años ha llegado a ser una de las más representativas del cantón de acuerdo a su número de ventas anual. Esto se debe quizá a la exclusividad de los productos que ofrecen.

Es de importancia también tomar en cuenta aquellas empresas que forman parte del sector textil, pero comercializando dichos productos, mas no confeccionando los mismos. Estas empresas representan también un porcentaje importante en cuanto a ventas dentro del cantón, por lo que se la considerarán de manera breve dentro de este estudio. Entre las más representativas se encuentran: Duramas cuya actividad económica principal es la comercialización al por menor de productos para el recubrimiento de pisos, tales como: alfombras, tapices, moquetas, cortinas, visillos y tapetes en establecimientos especializados. Inicio sus actividades en 1979, contando así con 38 años de trayectoria. Otra de las empresas comercializadoras de textiles es Tapitex que a pesar de contar con pocos años en el mercado ha logrado excelentes resultados de ventas. Inició sus actividades en el 2012 y su

actividad principal es la venta al por mayor de productos textiles como hilos, telas, lanas y tejidos.

Es importante mencionar que actualmente dentro del cantón Cuenca, existen varias empresas que se han asociado con el objetivo de alcanzar una mejor competitividad y desarrollo tecnológico dentro del sector textil. Según datos la Agencia Cuencana para el Desarrollo e Integración Regional (ACUDIR) se han logrado constituir las siguientes:

- Clúster de cuero y calzado del Azuay (ASOPIEL) con 39 empresas.
- Clúster de confecciones textiles de Cuenca (CONFECUENCA) con 25 empresas.
- Clúster de paja toquilla del Azuay con 15 empresas (Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Cuenca - GAD Cuenca, 2014).

### 3.1.2 Actores dentro de la categoría pymes

Dentro de la categoría pymes se pueden mencionar varias empresas relevantes para el sector textil y la economía del cantón, mismas que forman parte de esta investigación. La lista de empresas mencionadas a continuación se obtuvo a partir de las bases de datos proporcionadas por las diferentes instituciones que colaboran con la elaboración del proyecto. Sin embargo, es importante destacar que en la lista que se muestra a continuación, no se registran la totalidad de empresas que forman parte del sector textil dentro del cantón Cuenca.

Tabla 1: Lista de empresas del sector textil

Aguja y Línea Diseño y Confección	Frada Sport	Ochoa Arizaga Jessie Carolina
Almacenes Casajoana Ordoñez Cía. Ltda.	Gestiones & Rentas del Ecuador Gestirent S.A.	Ochoa Galán Bertha Virginia
Almacenes Kids & Kidz Cía. Ltda.	Gm Gustavo Moscoso Cía. Ltda.	Ortega Ortega Alexandra Beatriz
Almacenes Lira Cía. Ltda.	Hermanos Martinez Sportswear Cía. Ltda.	Procesadora de Sombreros Uzhca e Hijos
Alvear Iglesias Janeth Magali	Hobbycentro Cía. Ltda.	Procostura Cía. Ltda.

Anacleta Coqueta	Homero Ortega Peñafiel e Hijos Cía. Ltda.	Productos Betoven Cía. Ltda.
Aplicaciones Artísticas S.A. Aplicartsa	Iler Alban Jenny Margoth	Pulla Vélez Rosa Elvira
Arelidi Jeans	Import Textil Home Imtexhome Cía. Ltda.	Rodeport
Austrodiseti Cía. Ltda.	Importaciones & Exportaciones Impex-Kbs Cía. Ltda.	Rodrigo Vélez Flores Cía. Ltda.
Baesaimport Cía. Ltda.	Indurop Cía. Ltda.	Ropa Casual Confecciones
Bernal Hats	Industria de la Confección Referee Cía. Ltda.	Rotex
Bridiscom Cía. Ltda.	Industria de la Moda Inmoda Cía. Ltda.	Runamaqui Sombreros Cía. Ltda.
Comercial Importadora Astudillo López Cía. Ltda.	Industrial Comercial León Bermeo e Hijos Cía. Ltda.	Sandra Correa Limitsc Cía. Ltda.
Comercializadora de Insumos y Calzado Comincalza Cía. Ltda.	Jeanstex Cía. Ltda.	Sarmiento Orellana Ruth Cecilia
Cominca Cía. Ltda.	Konforthogar Cía. Ltda.	Serrano Hat Export Cía. Ltda.
Confecciones Valverde	Kossmoran Cía. Ltda.	Sipromer Cía. Ltda.
Cooperativa de Producción Artesanal Centro de Bordados Cuenca	Lenical Cía. Ltda.	Soluciones Industriales y Médicas Soinmed Cía. Ltda.
Corporación Cobos & Cobos Cía. Ltda.	Letaljeans Cía. Ltda.	Sombreros El Austro
Costuras Internacionales Cía. Ltda.	Lucía Palacios Espinoza S.A.	Soncloty Jeans
Creaciones Andreali	Maggy Andrade Map Cía. Ltda.	Taller Artesanal de Antonio Peña e Hijos
Creaciones Daniela	Maldonado Bowen Cía. Ltda.	Telepoint S.A.
Creacom	Mandrill	Textiles H. Brito Cía. Ltda.

Dicovs, Diseños, Confecciones y Ventas Cía. Ltda.	Mc Hats	Trajes Moscú
Distridenim Cía. Ltda.	Mejia Carpio José Adrián	Trazos
Ec Sombreros y Artesanías	Mercantil Tosi S.A.	Ulloa Gavilanes María Graciela
Explorador Andino	Moda Jeans	Vinpacking Cía. Ltda.
Exportadora de Sombreros Aurelio Mora e Hijos Cía. Ltda.	Modas y Telas Zhiros Modtezhi Cía. Ltda.	Xavier Sanchez (Carrington Collection)
Exportadora K. Dorfzaun S. A.	Modasa S.A.	Xodio Clothing Urban Concep & Diseño
Farez Guayllas Yadira Mariuxi	Molina Ortega María Angélica	Zeas Carrillo Silvia Gabriela
Fargentex Cía. Ltda.	Moscoso Arévalo Xavier Francisco (MUV)	

Fuente: Ministerio de Industrias y Productividad, Cámara de la Pequeña Industria del Azuay, Empresa de Desarrollo Económico de Cuenca

Elaborado por: Vanessa Alvarez, Juan Manuel Rendón

De las empresas antes mencionadas se realizó un proceso de selección en base a diferentes criterios como, el estar catalogadas como pymes, que sean empresas productoras y que sean parte del sector de manufactura textil (excluyendo producción de cuero y calzado). Resultando así una base de datos final de 24 empresas, de las cuales no se lograron entrevistar a las siguientes: Aplicaciones Artísticas S.A. Aplicartsa, Exportadora de Sombreros Aurelio Mora e Hijos Cía. Ltda., Procesadora de Sombreros Uzhca e Hijos, Serrano Hat Export Cía. Ltda., Taller Artesanal de Antonio Peña e Hijos, Industria de la Moda Inmoda Cía. Ltda., Jeanstex Cía. Ltda., Konforthogar Cía. Ltda., Rotex, Trazos y Letaljeans Cía. Ltda. Las razones principales por las que no se concretaron entrevistas con las empresas mencionadas son falta de cooperación de los gerentes, falta de interés en proyectos de exportación, carencia de tiempo para conceder una entrevista, o que en algunas ocasiones no existió ningún tipo de respuesta.

Finalmente se logró concretar las entrevistas con 13 empresas, las cuales se enlistan a continuación:

1. Arelidi Jeans
2. Creaciones Andreali
3. Dicovs, Diseños, Confecciones y Ventas Cía. Ltda.
4. Frada Sport
5. Hermanos Martínez Sportswear Cía. Ltda.
6. Homero Ortega Peñafiel e Hijos Cía. Ltda.
7. Industria de la Confección Referee Cía. Ltda.
8. Kossmoran Cía. Ltda.
9. Modas y Telas Zhiros Modtezhi Cía. Ltda.
10. Modasa S.A.
11. Procostura Cía. Ltda.
12. Productos Betoven Cía. Ltda.
13. Sombreros El Austro

### **3.2 Metodología**

La metodología utilizada en la investigación consta de cinco etapas, basándose en un método cuali-cuantitativo de entrevista valorada. El cual busca recolectar información de tipo cualitativo mediante una entrevista personal semiestructurada, para posteriormente procesar dicha información traduciéndolos en datos cuantitativos expresados en un Export Audit.

La primera etapa consiste en la recopilación de información con respecto a las empresas existentes en el sector textil de la zona urbana del cantón Cuenca. Para esto se cuenta con el apoyo de varias instituciones públicas como Proecuador, la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico de Cuenca (EDEC), Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), y el organismo de gestión privada Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (CAPIA). Estas instituciones cuentan con una amplia base de datos que es puesta a disposición de los investigadores para ser utilizada como fuente secundaria de información para el proyecto.

A continuación se procede a crear una base de datos general con la información proporcionada por las instituciones antes mencionadas. Se obtiene así un total de 89 empresas dentro del sector textil, de las cuales

solamente 46 cumplen con las características necesarias para ser considerada dentro de la categoría de pymes, de acuerdo con lo establecido en la Decisión No. 702 de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) las cuales se revisan a detalle en el Capítulo I del presente Trabajo de Titulación. Se eliminan también a aquellas empresas que se dedican a la importación y comercialización de textiles, ya que el objetivo es analizar la capacidad productiva del cantón; resultando una base final de 24 empresas que cumplen con los requerimientos para ser parte de la investigación. Finalmente se realizan 13 entrevistas por falta de cooperación de algunas empresas.

Una vez establecida la base de datos final, se procede a realizar el acercamiento con dichas empresas. Para esto es fundamental la asistencia brindada por la CAPIA y el MIPRO, las cuales sirven de vínculo entre las empresas y los investigadores. Una vez concretadas las fechas de las reuniones, se procede a realizar una encuesta personal semiestructurada que permite trabajar con preguntas abiertas, lo que le otorga las características de una conversación. Dicha entrevista está enfocada en cuatro áreas principales: administrativa, financiera, de ventas y de producción.

La información resultante de la entrevista realizada es traducida a un instrumento técnico que permite determinar el potencial de exportación de cada empresa, el mismo que es conocido como Export Audit. El modelo de Export Audit utilizado en la investigación se construyó en base a tres fuentes: modelos de Export Audit previamente elaborados por las instituciones que colaboran con el proyecto, el Test de Potencial Exportador proporcionado por Pro Ecuador, y el aporte de cada uno de los investigadores generado por los conocimientos adquiridos a lo largo de sus estudios. El Export Audit está dividido en cuatro secciones, donde algunos de los aspectos importantes que se evalúan son:

Tabla 2: Aspectos a evaluar en el Export Audit

Área Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización, gerencia y sistemas</li> <li>• Plan Estratégico</li> <li>• Gestión documental y procesos</li> <li>• Planificación para la exportación</li> </ul>
Área Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información general contable y financiera</li> <li>• financiamiento</li> <li>• Capacidad de endeudamiento</li> </ul>
Área de Mercadeo y Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing y Ventas</li> <li>• Estudio de mercado</li> <li>• Valor agregado del producto</li> <li>• Servicio al cliente</li> </ul>
Área de Producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de producción</li> <li>• Características del producto</li> <li>• Disponibilidad del producto</li> <li>• Logística e inventarios</li> <li>• Gestión Ambiental</li> </ul>

Elaborado por: Vanessa Alvarez, Juan Manuel Rendón

A cada una de las áreas mencionadas se les da una calificación dependiendo de la incidencia que tengan para lograr efectuar un plan de exportación; esto permite determinar el potencial de exportación que tienen las empresas. La calificación correspondiente a cada área es:

Tabla 3: Calificación de las áreas

ÁREA	CALIFICACIÓN SOBRE
Administrativa	0,50
Financiera	1,00
Marketing y Ventas	1,50



Producción	2,00
<b>TOTAL</b>	<b>5,00</b>

Elaborado por: Vanessa Alvarez, Juan Manuel Rendón

Cada calificación fue asignada de acuerdo a la metodología de este estudio, considerando la importancia que representa cada área al momento de emprender un plan de internacionalización. Siendo así que se considera como el aspecto más importante al área de producción, ya que sin duda una buena planta de producción es un factor clave para que los productos generados sean de calidad competitiva y que permita un abastecimiento regular y continuo hacia sus clientes, más aún en el caso de que se procure la búsqueda de mercados externos, puesto que sin estas características descritas no se podría concebir un plan de internacionalización.

En segundo lugar se toma en cuenta al área de Marketing y Ventas, ya que una vez que se valore el área productiva, así la misma logre generar productos sumamente competitivos en cuanto a calidad e innovación y que además pueda abastecer a sus clientes de manera regular y continua, no serviría de mucho si no existe un adecuado movimiento y comercialización de los mismos. Es justamente la fuerza de ventas la que mantiene una empresa a flote, es por esto que se considera este aspecto en segundo lugar de importancia ya que una adecuada publicidad y comercialización llegan a ser factores claves para ganar mercado a nivel local y sin duda en el mercado internacional, en el cual se toma mucho en cuenta el valor percibido del producto y la marca, aspecto del cual se encarga esta área.

En cuanto al área financiera y administrativa fueron asignados valores menores (1/5 y 0.5/5 respectivamente), no necesariamente por que su importancia no sea considerable, sino que al tomar en cuenta el enfoque de este estudio se ha determinado que estas no son áreas que condicionan en mayor medida la realización de un proyecto de internacionalización, ya que en cuanto al área financiera, hoy en día existen múltiples facilidades de crédito a las cual podrían acceder las empresas en el caso de que en verdad

hayan determinado factible emprender un proyecto de este tipo. Por otra parte al evaluar el área administrativa, que es aquella de menor calificación, se considera que existen casos en los que las empresas no cuentan con una adecuada organización o estructura organizativa y aun así, se ha llegado a obtener resultados positivos al momento de comercializar sus productos hacia el exterior.

Para finalizar se procede a evaluar y analizar los resultados de cada una de las empresas con la intención de emitir un informe que nos permita diagnosticar la oferta exportable del sector textil de la zona urbana del cantón Cuenca. Así mismo, esta información permitirá realizar recomendaciones encaminadas a mejorar y reforzar aspectos de las empresas para elevar su desempeño tanto a nivel local, como internacional en el caso de realizarse un posible proyecto de exportación.

### **3.3 Aplicación de la entrevista**

#### **3.3.1 Areldi Jeans**

##### **3.3.1.1 Perfil**

Areldi Jeans es una empresa que cuenta con un gran prestigio a nivel nacional, el mismo que viene forjado tras su larga trayectoria de alrededor de 37 años. Areldi está constituida como persona natural, afiliada a la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (CAPIA). Es importante mencionar que su marca está registrada bajo



Ilustración 12: Areldi Jeans

protección de propiedad intelectual a nivel de toda Latinoamérica. Desde sus inicios se dedicaba a la confección de Jeans y con el transcurso del tiempo ampliaron su gama de producción tomando en cuenta la posibilidad

de expandir su mercado ofreciendo más variedad de productos. De esta manera se dio paso a la confección de diferentes prendas casuales, y con detalles y diseños enfocados a la respectiva región donde se comercializa su producto. Actualmente Areldi Jeans ha logrado posicionar su producto a nivel nacional con muy buenos resultados.

Nombre de la empresa	Areldi Jeans
Producto	Fabricación de prendas de vestir para hombres, mujeres, niños y bebés
Localización	Monay y Baguanchi Km 3,5 (Cuenca, -2.906131, -78.953752)
Persona de Contacto	Ing. Julio Cesar Pachar
Teléfonos y Referencias	072879241 / 072832666
Fecha de la Entrevista	18/Octubre/2017

### **3.3.1.2 Principales aspectos de la empresa**

#### Aspectos Administrativos u Organizativos

Dentro del área administrativa se puede destacar la considerable trayectoria con la que cuenta la empresa, la cual le otorga reconocimiento y prestigio tanto a nivel local como nacional. En cuanto a la organización, a pesar de ser un negocio familiar, la empresa cuenta con un organigrama en el cual constan responsables en cada una de las áreas críticas como producción, ventas, administración y diseño, los cuales están debidamente capacitados. En cada área se dispone de un sistema de control y supervisión para las actividades que se realizan dentro de las mismas. Además la empresa cuenta con un plan estratégico que contiene aspectos como misión, visión, valores, objetivos y estrategias, los cuales son sumamente útiles para encaminar a la empresa a la consecución de sus metas. Areldi dispone de un manual de procedimientos y funciones que se encuentran debidamente establecidos, para así asegurar que las actividades realizadas cumplan con un orden específico y brindar un producto de calidad. Es importante mencionar que a

pesar de que Arel di lleve una muy buena organización en cuanto a producción y administración, la empresa no cuenta con ningún tipo de certificación.

La empresa envió sus productos al exterior en una ocasión a Estados Unidos y España, sin embargo este proyecto de exportación no logro mayor éxito debido a la actual situación económica en la que se encuentra el país es bastante desfavorable, ya que existen varias desventajas tales como políticas económicas, de logística, etc., que dificultan competir con países como Perú y Colombia los cuales por su moneda y políticas laborales tienen la capacidad de ofrecer un producto más barato, siendo este una competencia directa casi imbatible. Motivo por el cual la empresa ha descartado casi por completo la posibilidad de elaborar un plan para exportar sus productos, enfocándose así en atender el mercado local, en el cual tienen una excelente aceptación y cobertura.

#### Aspectos Financieros

Dentro del área financiera es importante destacar que la empresa cuenta con un presupuesto general para la realización de sus actividades año a año. Al estar obligada a llevar contabilidad dispone de información contable actualizada, la cual se analiza frecuentemente permitiendo la toma de decisiones para así obtener un control y orden adecuado dentro de las actividades que la empresa desarrolla. Además se tiene establecido el punto de equilibrio, los costos por producto e incluso el tiempo estimado para recuperar la inversión ya que cuentan con un sistema muy bien organizado para controlar este tiempo de información, lo cual permite establecer metas claras de acuerdo a la rentabilidad deseada.

Actualmente la empresa utiliza fuentes de financiamiento externos para financiar sus actividades. El financiamiento bancario lo obtienen principalmente a través del Banco del Pichincha y la Corporación Financiera Nacional (CFN). En el caso de que se realizara un plan de exportación la empresa necesitaría y estaría dispuesta a extender aún más sus fuentes de financiamiento para poder llevar a cabo el mismo. Esto, debido a que se necesitaría comprar nueva maquinaria, incrementar personal, y quizá incluso

invertir en certificaciones internacionales. Es importante mencionar que Areldi cuenta con las garantías para poder acceder a fuentes de financiamiento extras, sin embargo no planean hacerlo, pues la exportación no es uno de sus objetivos inmediatos por el cual realizar una inversión, sino más bien se buscaría invertir para mejorar el posicionamiento local.

#### Aspectos de Mercadeo y Ventas

Como se mencionó anteriormente la empresa cuenta con un responsable en el área de ventas y Marketing, el mismo que maneja un presupuesto fijado para las actividades publicitarias que se vayan realizando a lo largo del año. Areldi actualmente no cuenta con una página web en funcionamiento, ya que la misma se encuentra aún en desarrollo. El principal medio de publicidad son redes sociales, su página de Facebook específicamente, en la cual ofrecen información sobre sus productos para brindar un mayor acercamiento con el cliente. Además se realizan promociones dos veces al año a nivel nacional, épocas en las que incrementa la publicidad a través de volantes o *banners* dentro de sus propios locales donde comercializan su producto.

Es importante mencionar que se han realizado varios estudios de mercado a nivel local los cuales han sido sumamente útiles para posicionar firmemente sus nueve puntos de venta a nivel nacional. Sus ventas dentro de los locales son principalmente al por menor y al contado.

#### Aspectos Productivos y del Producto

El sistema de producción utilizado dentro de la empresa es mayormente mecanizado, realizándose también cierta parte del proceso de manera manual. Dentro de los procesos de producción se realiza un constante control de calidad en cada uno de los métodos utilizados. Además existe personal técnico capacitado que realiza mantenimiento constante de la maquinaria. Como se mencionó anteriormente en caso de llevarse a cabo un plan de exportación la empresa necesitaría incrementar su capacidad productiva para abastecer tanto el mercado local como al de exportación.

La empresa cuenta con varios proveedores de materia prima para la manufactura de sus productos los cuales son seleccionados de acuerdo a las características de la prenda, dándole siempre especial importancia a la calidad de la misma. Es importante mencionar que gran parte de los insumos utilizados son importados. En cuanto al manejo de inventario se lleva a cabo un control tanto de la materia prima utilizada como del producto final, lo que facilita cumplir con los plazos de entrega establecidos o cubrir pedidos extraordinarios. Areldi Jeans utiliza un canal de distribución muy bien desarrollado, puesto que cuentan con medios de transporte propios para realizar la distribución de su producto a cada uno de sus puntos de venta a nivel nacional.

### **3.3.1.3 Resultados finales**

La entrevista realizada abarcó temas relacionados con las principales áreas de la empresa, tales como administrativa, financiera, producción y ventas. Los datos obtenidos de la misma fueron transcritos y evaluados en un Export Audit con el objetivo de determinar el potencial de exportación, así como la capacidad productiva de Areldi Jeans.

Los resultados obtenidos fueron:

Área Administrativa	0.39/0.50
Área Financiera	0.97/1.00
Área de Mercadeo y Ventas	1.14/1.50
Área de Producción	1.86/2.00
<b>Calificación Total</b>	<b>4.36/5.00</b>

Areldi Jeans alcanza un puntaje final de 4.36 sobre 5, el cual indica que existen aspectos importantes que la convierten en una empresa con potencial de exportar sus productos. Entre los aspectos más destacables se puede mencionar que actualmente su capacidad productiva cubre pedidos a nivel nacional de una manera muy eficiente. Sin embargo, dentro de las metas de la empresa no existe mayor interés por la búsqueda de nuevos mercados en el exterior. Esto se debe principalmente a que en la actualidad

el mercado nacional constituye su interés primordial, mercado en el cual quiere seguir ampliándose para cubrir un mayor alcance de ventas. A más de esto, aunque se ha intentado exportar en años anteriores, los obstáculos económicos existentes en nuestro país dificultan el desarrollo de un factible plan de exportación de este tipo de productos. En el Anexo 1 se puede observar las respectivas calificaciones dadas a cada una de las áreas tratados en la entrevista.

### 3.3.2 Creaciones Andreali

#### 3.3.2.1 Perfil



Ilustración 13: Creaciones Andreali

Creaciones Andreali está constituida como persona natural, afiliada a la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (CAPIA), entre otros. Cuenta con una trayectoria de aproximadamente 35 años. En sus inicios se dedicaba a la confección de ropa de dormir y con el transcurso del tiempo consideraron que se podía cambiar su línea de producción tomando en cuenta la demanda existente en el país. Siendo así, que hace siete años enfocaron sus actividades productivas acorde a las tendencias de moda existentes. Actualmente su producto se distribuye a nivel nacional.

Nombre de la empresa	Creaciones Andreali
Producto	Fabricación de prendas de vestir para hombres, mujeres, niños y bebés
Localización	Azuay 1-11 y Guayas (Cuenca, -2.901668, -79.019711)
Persona de Contacto	Nancy Lojan
Teléfonos y Referencias	0998299275
Fecha de la Entrevista	24/Octubre/2017

### **3.3.2.2 Principales aspectos de la empresa**

#### Aspectos Administrativos u Organizativos

Dentro del área administrativa se puede destacar la considerable trayectoria con la que cuenta la empresa, la cual le otorga reconocimiento y prestigio en el mercado local. En cuanto a la organización la empresa cuenta con un organigrama donde se señalan responsables en cada una de las áreas críticas como producción, ventas, administración y diseño, los cuales están debidamente capacitados. En cada área se dispone de un sistema de control y supervisión para las actividades que se realizan dentro de las mismas. Además la empresa cuenta con un plan estratégico, sin embargo este no se sigue rigurosamente. La empresa ha considerado anteriormente la posibilidad de exportar sus productos trabajando con instituciones públicas como Pro Ecuador, sin embargo existen varias desventajas tales como políticas, económicas, de logística, etc. Además existe competencia directa en países como Perú y Colombia los cuales por su moneda y políticas laborales tienen la capacidad de ofrecer un producto más barato. A pesar de los obstáculos mencionados anteriormente, la empresa está sumamente interesada en comercializar su producto a nivel internacional asumiendo los riesgos que se pudiesen presentar además de estar dispuesta a una posible asociación con otros productores con el objetivo de efectuar un plan de exportación.

#### Aspectos Financieros

Dentro del área financiera se puede mencionar que la empresa cuenta con un presupuesto general para la realización de sus actividades. Al estar obligada a llevar contabilidad dispone de información contable actualizada la cual se analiza frecuentemente permitiendo la toma de decisiones. Además se tiene establecido el punto de equilibrio y los costos por producto para establecer metas de acuerdo a la rentabilidad deseada. Actualmente la empresa está en capacidad de autofinanciar sus actividades, por lo que no cuenta con endeudamiento externo. Sin embargo, en el caso de que se realizara un plan de exportación la empresa necesitaría y estaría dispuesta a



endeudarse para llevar a cabo el mismo, ya que cuenta con las garantías para poder acceder a fuentes de financiamiento.

### Aspectos de Mercadeo y Ventas

Como se mencionó anteriormente la empresa cuenta con un responsable en el área de Ventas y Marketing, el mismo que maneja recursos de acuerdo a las diferentes actividades que se vayan realizando a lo largo del año, ya que no publicita frecuentemente sus productos. Andreali cuenta con página web y redes sociales, donde ofrecen información sobre sus productos para brindar un mayor acercamiento con el cliente. Es importante considerar que la empresa cuenta con dos marcas registradas: KKO y Andreali, bajo los cuales comercializan la mayoría de sus prendas. La mayor parte de sus ventas las realizan al por mayor y a crédito, ya que sus clientes son principalmente grandes cadenas a nivel nacional.

Debido al interés existente para la exportación, la encargada de Marketing ha llevado a cabo estudios de mercado junto con Pro Ecuador, para determinar potenciales clientes que podrían acoger el producto en el exterior, sin embargo no han sido concretados por los obstáculos anteriormente mencionados. De igual manera han sido parte de macro ruedas de negocios con la intención de posicionar su producto en nuevos mercados. No ha participado en ferias internacionales o nacionales, pero estarían interesados en formar parte de este tipo de proyectos.

### Aspectos Productivos y del Producto

El sistema de producción utilizado dentro de la empresa es mayormente mecanizado, realizándose también cierta parte del proceso de manera manual. Se han ejecutado esporádicamente proyectos de mejoramiento en los distintos procesos de producción utilizados. Cuenta con personal capacitado que realiza controles de calidad a lo largo del proceso, además existe personal técnico que realiza mantenimiento constante de la maquinaria. En caso de llevarse a cabo un plan de exportación la empresa necesitaría incrementar su capacidad productiva para abastecer tanto el mercado local como al de exportación. Actualmente el canal de distribución

de su producto se basa en la entrega del mismo hacia diferentes cadenas a nivel nacional, ya que no cuentan con un local para comercializar el mismo.

### **3.3.2.3 Resultados finales**

La entrevista realizada abarcó temas relacionados con las principales áreas de la empresa, tales como administrativa, financiera, producción y ventas. Los datos obtenidos de la misma fueron transcritos y evaluados en un Export Audit con el objetivo de determinar el potencial de exportación así como la capacidad productiva de Creaciones Andreali.

Los resultados obtenidos fueron:

Área Administrativa	0.38/0.50
Área de Producción	1.79/2.00
Área Financiera	0.97/1.00
Área de Mercadeo y Ventas	1.07/1.50
<b>Calificación Total</b>	<b>4.22/5.00</b>

Creaciones Andreali alcanza un puntaje final de 4.22 sobre 5, el cual indica que existen varios puntos o aspectos importantes que la convierten en una empresa con potencial. Entre los aspectos más destacables, se puede mencionar que actualmente su capacidad productiva cubre pedidos a nivel nacional, mercado en el cual comercializa sus dos marcas registradas. Además, existe un gran interés por la búsqueda de nuevos mercados en el exterior, a pesar de varios obstáculos que dificultan alcanzar objetivos de exportación. En el Anexo 2 se puede observar las respectivas calificaciones dadas a cada una de las áreas tratadas en la entrevista.

### 3.3.3 Dicovs, Diseños, Confecciones y Ventas Cía. Ltda.

#### 3.3.3.1 Perfil

Dicovs, Diseños, Confecciones y Ventas Cía. Ltda. se encuentra registrada como compañía limitada por lo que pertenece a la Superintendencia de Compañías desde el año 2010. Inició sus actividades en 1991, contando así con 26 años de trayectoria. Comenzó como un pequeño taller artesanal, confeccionando



Ilustración 14: Dicovs

prendas que eran comercializadas en mercados populares de la ciudad; sin embargo, con el transcurso del tiempo su confección fue evolucionando hasta llegar así a la producción de ropa de boutique y uniformes empresariales.

Nombre de la empresa Dicovs, Diseños, Confecciones y Ventas Cía. Ltda.

Producto Prendas de vestir casuales y uniformes

Localización Esteves de Toral 10-41 y Gran Colombia (Cuenca-2.894039, -79.009591)

Persona de Contacto Ing. Mariana Baculima

Teléfonos y Referencias 2827466 / 0998667659

Fecha de la Entrevista 11/Noviembre/2017

### **3.3.3.2 Principales aspectos de la empresa**

#### Aspectos Administrativos u Organizativos

En lo que es el área administrativa y organizativa, Dicovs cuenta con un organigrama en el cual se encuentran organizadas diferentes áreas, sin embargo no todas cuentan con un responsable específico de cada una. En cuanto a la planificación estratégica Dicovs tiene debidamente señalados diferentes aspectos como misión, visión, valores, objetivos, los cuales son una importante guía para el funcionamiento de la empresa. Aquí es importante señalar que para los procesos de producción, la empresa no cuenta con un manual de procedimientos establecido, ya que dichos procesos se realizan la mayoría de veces de igual manera. En este aspecto la empresa aún labora bajo una modalidad artesanal.

En el año 2000, Dicovs tuvo la intención de realizar una exportación, sin embargo el gerente menciona que el proyecto no pudo ejecutarse puesto que su capacidad productiva no era suficiente para abastecer dicha demanda. Además de esta ocasión, no ha existido un proyecto similar. Se menciona que esto se debe a las diversas dificultades por las que atraviesa el país, ya que la competencia existente en países vecinos es sumamente difícil de igualar en cuanto a precios. De acuerdo al gerente, esta situación ha dado lugar a que muchos negocios dejen de producir y se han dedicado a la importación de diversos productos para su comercialización, o incluso han existido casos en las que las fabricas salen del país para emprender una producción en el exterior.

#### Aspectos Financieros

En cuanto al área financiera es importante mencionar que Dicovs cuenta con un presupuesto general para la realización de sus actividades, lo que es de gran ayuda para la toma de decisiones tanto financieras como de producción. Dicovs Cía. Ltda. está obligada a llevar contabilidad, por lo que dispone de información contable actualizada y muy bien organizada. De igual manera la empresa cuenta con un punto de equilibrio y los costos por

producto establecidos lo cual permite un control dentro del aspecto financiero, lo que facilita alcanzar la rentabilidad planificada.

Para la realización de sus actividades, Dicovs recurre a fuentes de financiamiento externo, principalmente a través de bancos. Actualmente cuenta con una línea de crédito establecida con el Banco de Guayaquil, en el cual se encuentra hipotecada su planta de producción. En este punto es importante señalar que aunque exista la posibilidad de un plan de exportación la empresa no estaría en capacidad de endeudarse para poder llevar a cabo este proyecto, ya que se necesitaría una fuerte inversión en mano de obra y maquinaria para poder incrementar y mejorar su producción. Sin embargo, la situación actual de la empresa no es lo suficientemente adecuada para poder respaldar este tipo de proyectos.

#### Aspectos de Mercadeo y Ventas

En cuanto al aspecto de Mercadeo y Ventas, es importante mencionar que dentro de esta área la empresa no cuenta con un encargado de la misma, tampoco existe un presupuesto establecido para lo que es Marketing y Publicidad puesto que no publicitan en mayor medida su producto. Dicovs cuenta con una página de Facebook donde principalmente existe información acerca de la empresa y de cómo contactarlos, mas no de los productos que ofrecen. De acuerdo con el gerente la publicidad que más útil les ha resultado es la satisfacción del cliente, ya que un cliente satisfecho comenta a otro y así sucesivamente.

Dentro de este punto es importante destacar que desde el año 1995, Dicovs cuenta con una marca y logo registrados en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) bajo los cuales comercializa sus productos. En cuanto a certificaciones, a pesar de que la empresa utiliza materia prima de primera, el producto no cuenta con ningún tipo de certificación de calidad. Debido a que el producto que más venden son uniformes para instituciones, la mayoría de sus ventas se las realiza al por mayor y al contado.

Un aspecto interesante que ha llegado a afectar las ventas y por ende el crecimiento de la empresa es que, a más de la difícil situación económica

por la que atraviesa el país, el proyecto del tranvía ha afectado fuertemente a Dicovs. Esto debido a que su almacén se encuentra ubicado en una zona que se ha visto afectada por las obras del tranvía, ya que las mismas causan dificultad para acceder a su local y más aún para poder detener o aparcar vehículos. Esta situación ha significado una importante disminución en la clientela de Dicovs, lo cual ha tenido consecuencias bastante negativas en la economía de la empresa.

Cabe recalcar que la empresa actualmente no tiene el interés y mucho menos la capacidad de emprender un plan de exportación, además de las múltiples dificultades tanto políticas como económicas que atraviesa el país. La situación de la empresa no se encuentra en buenas condiciones, ya que como se mencionó anteriormente se ha pensado incluso en cambiar la modalidad de negocio, para en lugar de producir, simplemente importar productos para comercializarlos.

#### Aspectos Productivos y del Producto

La difícil situación por la que atraviesa Dicovs ha obligado a la empresa a tener que liquidar buena parte del personal, misma que fue adjudicada con las máquinas de la empresa en lugar de dinero en efectivo. La planta de producción es amplia y está muy bien adaptada, sin embargo actualmente opera con el 40% de su capacidad productiva; esto debido a que sus ventas se han reducido dramáticamente en los últimos años.

El sistema de producción utilizado dentro de la empresa es realizado mayormente a mano, aunque existen también procesos mecanizados que han disminuido conjuntamente con la demanda del producto que la empresa ofrece. No existen controles de calidad como tal a lo largo del proceso de producción, sin embargo el gerente administrativo realiza ciertas inspecciones en diferentes puntos para tratar de disminuir errores. El gerente señala que debido a la reducida capacidad de producción, no considera necesario contar con personal técnico capacitado para el mantenimiento de la maquinaria, ya que la misma no requiere una constante revisión. Como se mencionó anteriormente en caso de llevarse a cabo un plan de exportación la empresa no solamente no estaría interesada, sino que

tampoco cuenta con la capacidad productiva para ejecutar un proyecto de este tipo.

En cuanto al manejo de inventario se lleva a cabo un control tanto de la materia prima utilizada, como del producto final, lo que facilita cumplir con los plazos de entrega. Actualmente el principal canal de distribución de su producto es la entrega que ellos mismo realizan hacia sus clientes, además de pequeñas ventas dentro de su local. Cabe mencionar en cuanto a los procesos de producción, los desperdicios que estos generan son mínimos y además de considerar que los mismos en muchos de los casos son trazos resultantes que se reutilizan o regalan.

### **3.3.3.3 Resultados finales**

La entrevista realizada abarcó temas relacionados con las principales áreas de la empresa, tales como administrativa, financiera, producción y ventas. Los datos obtenidos de la misma fueron transcritos y evaluados en un Export Audit con el objetivo de determinar el potencial de exportación así como la capacidad productiva con la que cuenta Dicovs, Diseños, Confecciones y Ventas Cía. Ltda.

Los resultados obtenidos fueron:

Área Administrativa	0.24/0.50
Área Financiera	0.72/1.00
Área de Mercadeo y Ventas	0.43/1.50
Área de Producción	1.63/2.00
<b>Calificación Total</b>	<b>3.02/5.00</b>

Tras la respectiva evaluación se determina que Dicovs, Diseños, Confecciones y Ventas Cía. Ltda. alcanza un puntaje final de 3.02 sobre 5, lo cual indica que la empresa tiene ciertos déficits en algunos aspectos, lo que dificultaría que la misma pueda ejecutar un plan de exportación. Además, sus dueños no muestran interés en realizar un plan de este tipo, debido a que existen varios motivos. Entre los principales están las dificultades señaladas

anteriormente, las cuales complican la situación económica de Dicovs, Diseños, Confecciones y Ventas Cía. Ltda. Esta situación genera no solamente que la empresa no presente interés, sino que no cuente con la capacidad de exportar; cabe recalcar que incluso existen dificultades para mantenerse dentro del mercado local. En el Anexo 3 se puede observar las respectivas calificaciones dadas a cada una de las áreas tratadas en la entrevista.

### 3.3.4 Frada Sport

#### 3.3.4.1 Perfil

Frada Sport es una empresa familiar que a través de los años ha ido creciendo y forjando prestigio a nivel local tras su larga trayectoria de alrededor de 19



Ilustración 15: Frada Sport

años. Esta empresa se dedica a la confección de uniformes y todo tipo de ropa deportiva, para la cual usa telas 'inteligentes' de acuerdo a cada prenda. Está constituida como compañía limitada, por lo que es parte de la Superintendencia de Compañías. Es importante

mencionar que su marca está registrada bajo protección de propiedad intelectual. En sus inicios laboraban bajo la modalidad artesanal dedicándose principalmente a la confección de uniformes de colegios a nivel local. Con el transcurso del tiempo ampliaron su gama de producción tomando en cuenta que podrían expandir su mercado ofreciendo más variedad de productos, siendo así que dieron paso a la confección de diferentes prendas deportivas.

Nombre de la empresa Frada Sport



Producto	Fabricación de prendas deportivas
Localización	Cdla. Católica, Calle Obispo Ordóñez Crespo 2-16 (Cuenca, -2.880499, -78.987337)
Persona de Contacto	Esperanza Bueno
Teléfonos y Referencias	072340975 / 0740110251
Fecha de la Entrevista	17/Octubre/2017

### **3.3.4.2 Principales aspectos de la empresa**

#### Aspectos Administrativos u Organizativos

Dentro del área administrativa se puede destacar la considerable trayectoria con la que cuenta la empresa, la cual le otorga reconocimiento y prestigio tanto a nivel local como nacional. En cuanto a la organización la empresa, a pesar de ser un negocio familiar, cuenta con un organigrama donde se señalan responsables en cada una de las áreas críticas como producción, ventas, administración y diseño, los cuales están debidamente capacitados. Es importante mencionar que en cada área se realiza cierto control, sin embargo el proceso productivo es el que mayor atención recibe para procurar un producto de calidad. En cuanto a su plan estratégico, la empresa cuenta con aspectos como misión, visión, valores, objetivos y estrategias, los cuales no son revisados constantemente ni se siguen rigurosamente puesto que han quedado simplemente escritas en el acta constitutiva de la empresa. La empresa no cuenta con ningún tipo de certificación de calidad.

La empresa no ha realizado exportaciones formales como tal, sin embargo existe un pequeño equipo de futbol en Estados Unidos que compra sus productos en diferentes temporadas del año. Un delegado del equipo realiza la compra en los almacenes de Frada Sport y el mismo se encarga de llevarlos a su país. Existe el interés de realizar un proyecto de exportación y se han realizado ciertos avances en cuanto a este tema. Sin embargo, a más de la difícil situación económica por la que atraviesa el país, es difícil encontrar un

mercado en el cual consolidarse ya que existe competencia directa en países como Perú y Colombia.

### Aspectos Financieros

Dentro del área financiera es importante destacar que la empresa cuenta con un presupuesto general para la realización de sus actividades año a año. Frada Sport al estar obligada a llevar contabilidad, está al día en sus obligaciones tributarias y dispone de información contable actualizada, la cual se analiza frecuentemente permitiendo la toma de decisiones para así obtener un control y orden adecuado dentro de las actividades que la empresa desarrolla. Además se tiene muy bien establecido el punto de equilibrio y los costos por producto.

Actualmente la empresa utiliza fuentes de financiamiento externos para financiar sus actividades. Frada Sport obtiene créditos y financiamiento principalmente a través de fuentes Bancarias. En el caso de que se realizara un plan de exportación la empresa necesitaría y estaría dispuesta a extender aún más sus fuentes de financiamiento para poder llevar a cabo el mismo, ya que sería necesario la compra de nueva maquinaria, incremento personal, y quizá incluso invertir en certificaciones internacionales. Además la gerente menciona que Frada Sport cuenta con las garantías para poder acceder a fuentes de financiamiento extras.

### Aspectos de Mercadeo y Ventas

Como se mencionó anteriormente la empresa cuenta con un responsable en el área de Ventas y Marketing, el mismo que maneja un presupuesto fijado para las actividades publicitarias que se vayan realizando a lo largo del año. Frada Sport actualmente cuenta con una página web activa, sin embargo el principal medio de publicidad son redes sociales, su página de Facebook específicamente, en la cual ofrecen información sobre sus productos para brindar un mayor acercamiento con el cliente. Se menciona también un marketing de boca a boca en el cual un cliente satisfecho comenta acerca de la calidad de sus productos, lo cual de acuerdo a la gerente, ha sido un método bastante útil para publicitar los mismos. Las ventas de sus productos

las realizan principalmente dentro de sus dos locales ubicados en la ciudad de Cuenca. Existen ocasiones en las que dependiendo del cliente se realizan ventas al por mayor y a crédito, especialmente con instituciones grandes.

#### Aspectos Productivos y del Producto

El sistema de producción utilizado dentro de la empresa es mayormente mecanizado, realizándose también cierta parte del proceso de manera manual. Dentro de los procesos de producción se realiza un constante control de calidad en cada uno de los métodos utilizados. Además existe personal técnico capacitado que realiza mantenimiento constante de la maquinaria. Como se mencionó anteriormente en caso de llevarse a cabo un plan de exportación la empresa necesitaría incrementar su capacidad productiva para abastecer tanto el mercado local como al de exportación.

La empresa cuenta con proveedores de materia prima para la manufactura de sus productos, en este punto es importante mencionar que no existe un criterio de abastecimiento establecido; sino que se va adquiriendo materia prima de acuerdo a la demanda de pedidos que existan. Gran parte de los insumos utilizados son importados pero se los compra a un intermediario, motivo por el cual la empresa ha considerado la posibilidad de importar directamente cierta materia prima.

#### **3.3.4.3 Resultados finales**

La entrevista realizada abarcó temas relacionados con las principales áreas de la empresa, tales como administrativa, financiera, producción y ventas. Los datos obtenidos de la misma fueron transcritos y evaluados en un Export Audit con el objetivo de determinar el potencial de exportación así como la capacidad productiva de Frada Sport Cía. Ltda.

Los resultados obtenidos fueron:

Área Administrativa	0.28/0.50
Área Financiera	0.94/1.00
Área de Mercadeo y Ventas	1.14/1.50

Área de Producción	1.76/2.00
<b>Calificación Total</b>	<b>4.12/5.00</b>

Frada Sport alcanza un puntaje final de 4.12 sobre 5, el cual indica que existen varios puntos o aspectos importantes que la convierten en una empresa con potencial de exportación. Entre los aspectos más destacables, se puede mencionar la calidad de sus productos además de la capacidad productiva que permite cubrir pedidos a nivel local de una manera muy eficiente, ya que a más de su producción propia también se manejan bajo el sistema de maquila de algunas prendas en caso de ser necesario. Existe un interés por la búsqueda de nuevos mercados en el exterior, por lo que ya se ha analizado de manera breve posibles proyectos y mercados para poder expandir sus ventas en un futuro. Sin embargo, para que este tipo de planificaciones lleguen a ser factibles existen ciertos aspectos que la gerente esta consiente, deben mejorar; además de tener en cuenta los sucesos políticos y económicos que se generen a nivel nacional e internacional. En el Anexo 4 se puede observar las respectivas calificaciones dadas a cada una de las áreas tratados en la entrevista.

### 3.3.5 Hermanos Martínez Sportswear Cía. Ltda.

#### 3.3.5.1 Perfil



Ilustración 16: MSportswear

Hermanos Martínez Sportswear es una compañía dedicada a la manufactura de prendas deportivas para deportistas de alto rendimiento. Se encuentran siete años en el mercado y actualmente son la marca líder reconocida en todo el Ecuador. La empresa fue constituida por cuatro hermanos (dos hombres y dos mujeres) quienes toda la vida han sido deportistas, y frente a la necesidad de recurrir a proveedores en el exterior para obtener la indumentaria que necesitaban

en sus actividades, nació la idea de formar una compañía que ofrezca este tipo de productos. Son reconocidos por el proceso de producción en el que se utiliza maquinaria de la más avanzada tecnología (sublimado, costura, etc.), garantizando así la calidad de la prenda y la comodidad del deportista para lograr un óptimo rendimiento en el deporte que practique.

Nombre de la empresa	Hermanos Martínez Sportswear Cía. Ltda.
Producto	Confección y distribución de ropa deportiva especializada
Localización	Av. Ricardo Muñoz 2-18 y Padre Matovelle (Cuenca, -2.903974, -79.014188)
Persona de Contacto	Ing. Augusto Martínez
Teléfonos y Referencias	072819730 / 0998520539
Fecha de la Entrevista	23/Octubre/2017

### **3.3.5.2 Principales aspectos de la empresa**

#### Aspectos Administrativos u Organizativos

La empresa cuenta con un organigrama establecido en el cual se muestra la división de la misma en departamentos, por lo que existe un responsable en cada una de las áreas claves que se manejan (contabilidad, ventas, producción, diseño). Cada uno de los responsables está debidamente capacitado y posee las competencias técnicas que demanda su puesto. Existe además un sistema de control de las actividades que se realizan en cada departamento, para poder tener un seguimiento de las mismas. La empresa tiene establecido un plan estratégico en el cual se describen la misión, visión, objetivos y estrategias de la empresa, las cuales han sido debidamente comunicadas al persona. Al momento carece de manuales de procedimientos o funciones formales, pero se encuentran trabajando en dichos documentos. Forman parte del Gremio Textil y la Cámara de Comercio de Cuenca, en cuyas capacitaciones y seminarios participan activamente.

Dentro del plan estratégico se contemplan objetivos y metas a largo plazo, en las cuales se puede evidenciar el interés de Hermanos Martínez Sportswear en exportar su producto, el cual esperan hacerlo una realidad para el año

2018. Hasta el día de hoy no se han realizado exportaciones formales, sin embargo su marca es reconocida en diferentes lugares del mundo debido a los auspicios que otorgan a diferentes deportistas que han participado en varios eventos en el exterior. Poseen personal que domina el inglés y para realizar las importaciones de cierta materia prima contratan los servicios de un agente quien se encarga de los trámites necesarios. En el caso de llevar a cabo un plan de exportación se manejarían a través del mismo agente, en aspectos de logística. Además, estarían dispuestos a asumir los riesgos necesarios que implicaría el comenzar a exportar.

### Aspectos Financieros

En cuanto al área financiera, Hermanos Martínez Sportswear se maneja a través de un presupuesto anual para cada una de sus áreas claves, de acuerdo a las actividades que se programen para las mismas. La inversión principal que se realizó al fundar la empresa fue a través de la Corporación Financiera Nacional (CFN), la cual realiza auditorías a la empresa cada uno, tres y seis meses. Además de ésta, Hermanos Martínez Sportswear cuenta con otra fuente de financiamiento externo a través de una institución bancaria en Estados Unidos. La empresa pretende cancelar la totalidad del préstamo realizado en la CFN para inicios del 2018, con lo que existiría la capacidad de endeudarse para poder llevar a cabo un plan de exportación, ya que se necesitaría contratar mano de obra calificada para cubrir con los posibles pedidos.

### Aspectos de Mercadeo y Ventas

Dentro del departamento de Ventas y Marketing existe una persona encargada de llevar a cabo las actividades programadas a lo largo del año, contando con un presupuesto establecido para dicha tarea. La empresa Hermanos Martínez Sportswear cuenta con un nombre, logo y slogan registrados en la entidad competente. Su marca es MSportswear, la cual se maneja junto con tres *slogans* diferentes. La empresa se toma muy seriamente el posicionamiento de su marca, ya que se considera uno de los factores claves para el éxito de la misma. Han trabajado desde el inicio en el reconocimiento de su marca a nivel nacional, compitiendo con marcas bastantes fuertes ya posicionadas, y actualmente son los pioneros en ropa

deportiva especializada en el Ecuador. A su vez, han participado en varias ferias nacionales en donde han dado a conocer su producto. Al momento no han participado en ferias internacionales, pero tienen el interés de hacerlo.

Hermanos Martínez Sportswear no publicita sus productos de manera tradicional (a pesar de que cuenta con redes sociales y página web), sino que utiliza principalmente los auspicios para eventos deportivos de sus líneas y deportistas. Para esta actividad se destina un presupuesto y se escogen a los deportistas a inicio de cada año, evaluando las carpetas de cada uno de ellos. Actualmente poseen 18 deportistas en diferentes disciplinas auspiciados a nivel nacional, los cuales siempre se encuentran en los primeros lugares en las competencias que participan. Esto ha facilitado bastante el posicionamiento de marca, ya que como nos explica el gerente de la empresa, los deportistas buscan utilizar el mismo equipo o prendas que utilizan los que están en los primeros lugares. Hubo un auspicio en particular en el 2004 al equipo continental de ciclismo, los cuales participaron en una competencia durante seis meses en Europa. Los deportistas llevaron indumentaria de MSportswear y sirvieron como punto de referencia y venta en este continente, dando a conocer la marca internacionalmente.

Como se mencionó anteriormente la empresa posee una página web por la cual realizan ventas en línea. En su página se puede encontrar la descripción de sus productos y las generalidades de la empresa, así como un catálogo de ciertos productos en stock. Sus ventas se realizan principalmente al contado, pero también ofrecen la opción de crédito a clientes que son fiables. En cuanto a servicio al cliente Hermanos Martínez Sportswear ofrece productos con garantía, por lo que si existiese alguna desconformidad con el traje o prenda confeccionada, se trataría de arreglarla para que el cliente quede totalmente satisfecho con la misma. Actualmente Hermanos Martínez Cía. Ltda. posee varios canales de distribución de sus productos. Su principal punto de venta es un local propio ubicado en el mismo lugar que las oficinas administrativas. Además, como se indica anteriormente tienen clientes a nivel nacional que comercializan su marca; y también cuentan con ventas en línea a través de su página web.

## Aspectos Productivos y del Producto

El sistema de producción de la empresa se encuentra mecanizado en su mayoría, pero algunas áreas como la de impresión y sublimado están automatizadas. Se ejecutan constantemente proyectos de mejoramiento continuo dentro de los distintos procesos de producción, con el objetivo de garantizar la máxima calidad en sus productos. Existen personas encargadas de la supervisión y control de calidad en cada una de las etapas de fabricación del producto; dicho personal está en constante capacitación. Así mismo, la empresa cuenta con personal técnico capacitado para el mantenimiento del equipo y maquinaria utilizados en el proceso. Al momento no se encuentran utilizando toda su capacidad productiva, pero de hacerlo, podría tranquilamente abastecer al mercado exterior en el caso de llevar a cabo un plan de exportación.

Su producto posee varias ventajas competitivas que lo diferencian de otros productos similares dentro del mercado local. La empresa maneja diseños personalizados, bajo medida y especializados según la necesidad del deportista; de la misma manera, se puede adaptar un diseño proporcionado por el cliente con las especificaciones necesarias. La maquinaria utilizada para la fabricación del producto es considerada de gama alta y utiliza tecnología de punta. La misma es considerada como la más actualizada a nivel nacional, y su proceso de sublimación es único en todo el país. Además, utilizan patrones según la ergonomía que necesita el deportista; es decir, que los patrones son creados de acuerdo a la actividad realizada por el cliente que puede ser un levantador de pesas, ciclista, etc.

En cuanto a la materia prima utilizada en la fabricación de sus productos, son principalmente telas importadas programadas para las distintas actividades del cliente, mismas que poseen certificaciones avaladas internacionalmente. La empresa posee varios proveedores a nivel internacional y realizan rigurosamente un registro de calificación de los mismos para cumplir con estándares de calidad necesarios. Para la compra de materia prima y el manejo de inventarios, tienen un sistema con las cantidades de materia prima y producto final, para llevar un control y poder facilitar el cumplimiento de plazos de entrega establecidos.



### 3.3.5.3 Resultados finales

A continuación de la entrevista realizada, se procede a evaluar su estado, abarcando las principales áreas de la misma. La información recolectada se transcribe en un documento técnico llamado Export Audit con el objetivo de determinar el potencial de exportación, así como la capacidad productiva de Hermanos Martínez Sportswear Cía. Ltda.

Los resultados obtenidos fueron:

Área Administrativa	0.45/0.50
Área de Financiera	0.89/1.00
Área Ventas	1.33/1.50
Área de Producción	1.93/2.00
<b>Calificación Total</b>	<b>4.60/5.00</b>

Hermanos Martínez Sportswear alcanza un puntaje final de 4.60 sobre 5, mismo que indica que la empresa está bastante preparada para llevar a cabo un plan de exportación en el futuro. Dentro de los aspectos más importantes de la empresa podemos recalcar su sistema de producción, ya que manejan maquinaria de alta tecnología (algunas de ellas únicas en el país), que da un valor agregado alto a su producto final. Además, la empresa se fundó con la idea de comercializar sus productos en el exterior por lo que su plan estratégico y todas las actividades que se han realizado desde entonces han sido encaminados, de cierta manera, a cumplir con esta meta a largo plazo. En el Anexo 5 se pueden observar las calificaciones obtenidas en cada una de las áreas trabajadas.

### 3.3.6 Homero Ortega Peñafiel e Hijos Cía. Ltda.

#### 3.3.6.1 Perfil



Ilustración 17: Homero Ortega

Homero Ortega es una empresa que cuenta con un gran prestigio a nivel internacional, el mismo que ha sido forjado tras su larga trayectoria que viene a partir de 1972, contando así con 45 años de experiencia. Homero Ortega se dedica a la fabricación de sombreros de paja toquilla. Está constituida como compañía limitada, por lo que es parte de la Superintendencia de Compañías, además de estar también afiliada a la Cámara de Comercio. Es importante mencionar que su marca está registrada bajo protección de propiedad intelectual

y que sus productos se comercializan alrededor de varios países del mundo. Desde sus inicios se empezó con la exportación de sombreros a pocos países, y con el paso del tiempo la comercialización de los mismos se extendió a países de todos los continentes.

Nombre de la empresa	Homero Ortega Peñafiel e Hijos Cía. Ltda.
Producto	Fabricación de sombreros de paja toquilla
Localización	Av. Gil Ramírez Dávalos (Cuenca, -2.891038, -78.992846)
Persona de Contacto	María Angélica Molina
Teléfonos y Referencias	072849822 / 07867600
Fecha de la Entrevista	17/Octubre/2017

### **3.3.6.2 Principales aspectos de la empresa**

#### Aspectos Administrativos u Organizativos

Dentro del área administrativa se puede destacar la considerable trayectoria con la que cuenta la empresa, la cual le otorga reconocimiento y prestigio tanto a nivel local como internacional. En cuanto a la organización la empresa cuenta con un organigrama donde se señalan responsables en cada una de las áreas críticas como producción, ventas, administración y diseño, los cuales están debidamente capacitados. En cada área se dispone de un sistema de supervisión muy bien desarrollado para controlar las actividades que se realizan dentro de las mismas. Además la empresa ha establecido un plan estratégico en el cual constan misión, visión, valores, objetivos y estrategias, aspectos que han sido fundamentales en el proceso que ha encaminado Homero Ortega a la consecución de sus metas; es importante considerar que la empresa se plantea mejorar algunos aspectos año tras año. Dispone de un manual de procedimientos y funciones que se encuentran debidamente establecidos para así asegurar que las actividades realizadas cumplan con un orden específico, y de esta manera brindar un producto que cumpla altos estándares de calidad. Es importante mencionar que todos estos procesos se encuentran reflejados en la certificación ISO-9001-2008 con la que cuenta la empresa, esta certificación hace referencia a la mejora continua en cuanto a gestión de calidad.

La empresa cuenta con vasta experiencia en cuanto a comercio exterior, ya que prácticamente desde sus inicios enviaba sus productos hacia mercados externos. Actualmente Homero Ortega ha llegado a consolidarse como una de las empresas más sólidas a nivel internacional, en cuanto a exportación de sombreros de paja toquilla. Sus principales mercados de exportación son Estados Unidos, Paris, Japón, Italia, Alemania, Australia, y planea expandirse hacia nuevos mercados, principalmente a Europa donde existen países en los cuales este tipo de producto es sumamente apetecido. Sin dejar de mencionar que, aunque en menor cantidad, los sombreros de Homero Ortega son comercializados en muchos otros países a nivel mundial, cubriendo así ventas en absolutamente todos los continentes.

### Aspectos Financieros

Homero Ortega no cuenta con un presupuesto general especificado ya que es un aspecto que se va controlando mes a mes de acuerdo a los pedidos y necesidades que existan. Al estar obligada a llevar contabilidad, está al día en sus obligaciones tributarias y dispone de información contable actualizada, la cual se analiza frecuentemente permitiendo la toma de decisiones para así obtener un control y orden adecuado dentro de las actividades que la empresa desarrolla. Además se tiene establecido el punto de equilibrio y los costos por producto, para llevar un adecuado control del rendimiento dentro de la empresa.

Para la realización de todas las actividades de la empresa, Homero Ortega cuenta con un sistema de autofinanciamiento para las mismas, es decir no posee ningún tipo de créditos o deudas con bancos u otras instituciones. De igual manera se menciona que en el caso de que se quisiera ampliar la producción para satisfacer un plan de exportación más ambicioso, la empresa estaría en capacidad de financiar dicha mejora sin necesidad de acudir al sistema bancario.

### Aspectos de Mercadeo y Ventas

Como se mencionó anteriormente la empresa cuenta con un responsable en el área de ventas y Marketing, sin embargo no se cuenta con un presupuesto establecido para las actividades publicitarias. Además del prestigio y renombre que publicitan por si solas a Homero Ortega, la empresa cuenta actualmente con una página web activa en la cual se ofrece información sumamente detallada sobre sus productos para brindar un mayor acercamiento con el cliente. Este medio, junto con las redes sociales, se ha convertido en el método publicitario más eficiente para la empresa ya que es a través de estos espacios electrónicos en los que el cliente tiene la oportunidad de observar todos los modelos de sombreros disponibles, sus precios e incluso algunas especificaciones. Toda esta información facilita a clientes de diferentes partes del mundo la opción de contactar y negociar con la empresa.

Las ventas de Homero Ortega se realizan en diferentes modalidades de acuerdo al cliente, ya que pueden ser al por mayor, al por menor, a crédito o al contado. A más de su página web cuentan también con locales a nivel nacional donde comercializan sus productos.

#### Aspectos Productivos y del Producto

Considerado el proceso necesario para elaborar sombreros de Paja Toquilla, el sistema de producción utilizado dentro de la empresa es mayormente mecanizado, realizándose también cierta parte del proceso de manera manual. Dentro de los procesos de producción se realiza un riguroso control de calidad en cada uno de los métodos utilizados. Además existe personal técnico capacitado que realiza mantenimiento constante de la maquinaria. Actualmente la capacidad productiva cubre con facilidad la demanda tanto nacional como internacional.

La empresa cuenta con proveedores de materia prima para la manufactura de sus productos, los cuales son seleccionados con rigurosos estándares de calidad. Es importante mencionar que la materia prima de la empresa no es la paja toquilla en sí, sino más bien los sombreros ya tejidos a los cuales se les da diferentes procesos para mejorar su calidad, su diseño, etc. En cuanto al manejo de inventario se lleva a cabo un control tanto de la materia prima utilizada como del producto final, lo que facilita cumplir con los plazos de entrega establecidos y tener un orden en cuanto a producción y entrega para no quedar desabastecidos ni tampoco fallar la entrega de un producto.

Cabe mencionar que la empresa cuenta con procesos de producción limpia y un adecuado manejo de los desperdicios generados los cuales son mayormente biodegradables ya que su principal materia prima es la planta *Carludovica Palmata* (Paja toquilla).

#### **3.3.6.3 Resultados finales**

La entrevista realizada abarcó temas relacionados con las principales áreas de la empresa, tales como administrativa, financiera, producción y ventas. Los datos obtenidos de la misma fueron transcritos y evaluados en un Export

Audit con el objetivo de determinar el potencial de exportación así como la capacidad productiva de Homero Ortega Peñafiel e Hijos.

Los resultados obtenidos fueron:

Área Administrativa	0.48/0.50
Área Financiera	1.00/1.00
Área de Mercadeo y Ventas	1.26/1.50
Área de Producción	2.00/2.00
<b>Calificación Total</b>	<b>4.74/5.00</b>

Homero Ortega Peñafiel e Hijos alcanza un puntaje final de 4.74 sobre 5, el cual indica que existen varios puntos o aspectos importantes que la convierten en una empresa con un excelente potencial de exportación. Entre los aspectos más destacables, se puede mencionar la trayectoria de la empresa, lo cual a más de brindarle reconocimiento le ha permitido también ofrecer un producto de calidad. Además de encontrarse muy bien financiada con recursos propios cuentan también con una excelente capacidad productiva que permite cubrir pedidos tanto a nivel local como internacional de una manera muy eficiente. Todos estos factores han sido determinantes para que la empresa se haya forjado camino hacia mercados internacionales desde hace ya algunos años. En el Anexo 6 se puede observar las respectivas calificaciones dadas a cada una de las áreas tratados en la entrevista.

### 3.3.7 Industria de la Confección Referee Cía. Ltda.

#### 3.3.7.1 Perfil



Ilustración 18: Referee

Industria de la Confección Referee Cía. Ltda. es una compañía fundada hace diez años, en noviembre del 2007, la cual se dedica al diseño, fabricación y comercialización de ropa deportiva para hombre, mujer y niños, especialmente aquellos que practican deportes como atletismo,

ciclismo, gimnasio y caminata. Además diseñan y desarrollan uniformes deportivos para escuelas y colegios, así como para empresas o clubs deportivos. Las telas utilizadas por Referee son de alta tecnología, que ayudan al cliente al momento de realizar alguna actividad física, ya que mejoran el rendimiento, visibilidad y seguridad. La empresa pertenece a la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (CAPIA), participando activamente en las diferentes capacitaciones o seminarios que realiza esta institución.

Nombre de la empresa	Industria de la Confección Referee Cía. Ltda.
Producto	Confección de prendas de vestir de ropa exterior para hombres, mujeres y niños
Localización	Av. de las Américas 55-99 y Padre Aguirre
Persona de Contacto	Eulalia Maldonado (Cuenca, -2.902480, -79.012819)
Teléfonos y Referencias	2837818
Fecha de la Entrevista	23/Octubre/2017

### **3.3.7.2 Principales aspectos de la empresa**

#### Aspectos Administrativos u Organizativos

La empresa Referee comenzó sus funciones hace aproximadamente diez años y sus productos ya son reconocidos por los consumidores, no solamente dentro del cantón Cuenca, sino en todo el país. La organización de la empresa se establece de tal manera que existe un responsable en cada una de las áreas claves de la misma, como son ventas, contabilidad, producción, gerencia, etc. La mayor parte de personal forma parte del área de producción, la cual a su vez se divide en sub áreas que son patronaje, corte, costura, serigrafía, sublimado y terminado. La empresa tiene establecido un plan estratégico en el cual se establecen claramente la visión, misión, objetivos y estrategias de la misma, los cuales han sido debidamente comunicados a cada una de las áreas para poder cumplir con sus metas. Poseen manual de funciones y se encuentran trabajando aún en un manual de procedimientos, como parte de un proyecto que se está realizando en conjunto con estudiantes de Ingeniería Empresarial de la Universidad de Cuenca. Actualmente pertenece a la Cámara de Industrias Producción y Empleo (CIPEM), y a la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (CAPIA). Referee participa constantemente en capacitaciones, sobre todo dentro del área de contabilidad y producción, ya que se considera que son departamentos que deben estar en constante actualización para lograr un buen funcionamiento de la empresa. Al momento no cuentan con ninguna certificación, ni han participado o establecido ningún proyecto encaminado a conseguir una.

La empresa nunca ha llevado a cabo un proyecto de exportación, y actualmente no está interesada en hacerlo. Sin embargo, cabe mencionar que los directivos de Referee tienen presente que las exportaciones deben ser parte de una visión a largo plazo de la empresa, por lo que no descartan la idea para un futuro no cercano. Por el momento, buscan enfocarse en tener una mayor injerencia dentro del mercado local e incrementar sus ventas. Existen varias personas dentro de la empresa que dominan el inglés, y cuentan con personal con una mínima experiencia en gestión de comercio



exterior, los cuales conocen algunos de los requisitos para poder comenzar a exportar.

### Aspectos Financieros

Referee se maneja a través del establecimiento de un presupuesto anual para cada una de las áreas; sobre todo en el área de ventas, rubro que se analiza cada mes. La empresa está obligada a llevar contabilidad por lo que posee documentos financieros al día, con los cuales trabajan constantemente para tomar decisiones encaminadas a cumplir con los objetivos establecidos en el plan estratégico. A su vez, tienen establecidos su punto de equilibrio y el costo por producto, información sumamente importante para determinar el precio de sus productos. Actualmente Referee cuenta con fuentes de financiamiento externo de instituciones bancarias del Ecuador. En el caso de llevar a cabo un plan de exportación se necesitaría inyección de capital por lo que buscarían la forma de financiar el proyecto con recursos propios; en caso de necesitar más recursos, estarían dispuestos a solicitar un préstamo.

### Aspectos de Mercadeo y Ventas

Dentro del área de ventas existe un jefe departamental y un grupo de trabajo encargados de manejar los ámbitos de Marketing y Ventas. La empresa tiene un nombre, logo y slogan registrados con los cuales publicita y da a conocer sus diferentes productos en el mercado. La marca que maneja la empresa es Referee, misma que ya ha logrado una posición establecida en el mercado local. A pesar de que Referee no se dedica a publicitar fuertemente sus productos de una forma tradicional, cuenta con página web y redes sociales por medio de las cuales se busca llegar a los distintos clientes del país. El plan de Marketing que maneja actualmente la empresa está enfocado justamente a fortalecer estas dos fuentes publicitarias. Su página web se encuentra en constante actualización con el objetivo de que se pueda visualizar en la misma todos los productos, nuevos lanzamientos, promociones, etc., que pudiesen existir. Por otro lado, mediante su página en Facebook buscan apoyar y participar en diferentes eventos deportivos masivos (ciclismo, atletismo, etc.), y de esta manera conseguir la mayor cantidad de seguidores posibles para seguir dando a conocer sus productos

al público. No han participado en ferias internacionales y al momento no están interesados en ser parte de las mismas.

La empresa tiene dos tipos de clientes: el consumidor final el cual representa la mayor parte de sus ventas canceladas al contado, y los clientes empresariales quienes por lo general cancelan en la modalidad de contra entrega, pero también se les otorga créditos (30, 45 días) dependiendo de la cantidad y el cliente. En cuanto a servicio al cliente, Referee busca que el cliente este totalmente satisfecho con sus productos, por lo que cuentan con políticas de devolución y garantía.

### Aspectos Productivos y del Producto

Referee cuenta con un sistema de producción mayormente mecanizado, con algunos procesos llevados a cabo manualmente. Al momento tienen en mente la compra de maquinaria que reemplazaría ciertas etapas manuales del proceso de producción. Existen varias personas encargadas de realizar controles de calidad en las distintas etapas del proceso, así como del producto final. El personal encargado del manejo de la maquinaria está en constante capacitación con el objetivo de explotar al máximo las capacidades de la maquinaria. Actualmente no se encuentran ocupando su capacidad total de producción, pero existen épocas en las que la demanda de su producto aumenta y es necesario utilizar la totalidad de la misma. No se han visto en la necesidad de aumentar su capacidad productiva; sin embargo, un problema importante del proceso de producción es que éste está dividido en dos pequeñas fábricas diferentes, lo que sin duda entorpece la continuación del proceso y aumenta el tiempo que demora confeccionar una prenda.

La materia prima utilizada por Industria de la Confección Referee son principalmente telas de alta tecnología que ayudan al deportista a mejorar su rendimiento, flexibilidad y comodidad. Poseen personal especializado para el diseño de sus productos, ya que siempre están fabricando nuevas colecciones a partir de varios factores como su experiencia, tendencias, información de los clientes, etc. Sin embargo, también se diseñan prendas de acuerdo a las necesidades y especificaciones de los clientes. En cuanto a canales de distribución de su producto, su principal punto de venta son dos

locales propios dentro de la ciudad de Cuenca, uno ubicado en la Remigio Tamariz y otro en la Av. de las Américas. Además también fabrican uniformes para distintos colegios y escuelas del cantón, así como para diferentes compañías.

### 3.3.7.3 Resultados finales

Una vez concluida la entrevista respectiva, abarcando las áreas: administrativa, financiera, de ventas y producción, se procede a evaluar el estado de la misma. La información obtenida a través de la gerente fue transcrita y evaluada en un Export Audit para lograr determinar el potencial de exportación así como la capacidad productiva de Industria de la Confección Referee.

Los resultados obtenidos fueron:

Área Administrativa	0.38/0.50
Área de Financiera	0.92/1.00
Área Ventas	1.18/1.50
Área de Producción	1.93/2.00
<b>Calificación Total</b>	<b>4.42/5.00</b>

Industria de la Confección Referee alcanza un puntaje final de 4.42 sobre 5, mismo que indica que la empresa está en buen camino y podría proyectarse un plan de exportación para el futuro. Es importante tomar en cuenta que al momento Referee no tiene ningún interés en llevar su producto al mercado exterior, sino más bien están enfocados en abastecer al mercado local y posicionar de mejor manera su marca. Su producto tiene un diferenciador importante que podría hacerlo competitivo en el extranjero; sin embargo, los directivos de Referee, al igual que gerentes de otras empresas, mencionan algunos inconvenientes con las políticas y la moneda que maneja el actual gobierno del Ecuador. En el Anexo 7 se pueden observar las calificaciones obtenidas en cada una de las áreas trabajadas.

### 3.3.8 Kossmoran Cía. Ltda.

#### 3.3.8.1 Perfil

Kossmoran es una empresa que cuenta con un gran prestigio a nivel local, el mismo que ha sido forjado tras su larga trayectoria que viene a partir de 1983, contando así con 34 años de experiencia. Su producción está enfocada a la principalmente a la confección de ropa casual y deportiva. Está constituida como



Ilustración 19: Kossmoran

compañía limitada, por lo que es parte de la superintendencia de compañías. Es importante mencionar que su marca está registrada bajo protección de propiedad intelectual y que sus productos se comercializan con éxito dentro de la ciudad. Desde sus inicios se empezó a confeccionar prendas bajo pedido y con el paso del tiempo fueron incrementando su producción, llegando así a comercializar sus productos en sus dos locales ubicados en la ciudad.

Nombre de la empresa	Kossmoran Cía. Ltda.
Producto	Fabricación de prendas de vestir
Localización	Fco. Moscoso 6-36 y Miguel Moreno (Cuenca, -2.913864, -79.001279)
Persona de Contacto	María Caridad Palacios
Teléfonos y Referencias	2887240
Fecha de la Entrevista	17/Octubre/2017

### **3.3.8.2 Principales aspectos de la empresa**

#### Aspectos Administrativos u Organizativos

Dentro del área administrativa se puede destacar el prestigio con el que cuenta la empresa, lo cual ha facilitado la comercialización de sus productos, puesto que a lo largo de su trayectoria se ha ido forjando como una marca bien reconocida a nivel local. En cuanto a la organización la empresa, cuenta con un organigrama donde se señalan responsables en cada una de las áreas críticas como producción, ventas, administración y diseño. Kossmoran ha elaborado un plan estratégico que contiene aspectos como misión, visión, valores, objetivos y estrategias. Kossmoran no cuenta con un manual de procedimientos y funciones establecidos como tal, sin embargo existen procesos que son puestos en común con el personal para que los mismos se cumplan, y así asegurar que las actividades realizadas sigan un orden específico y a su vez controlar las operaciones del personal. Es importante mencionar que a pesar de la trayectoria y buen prestigio de los productos de Kossmoran, la empresa no cuenta con ningún tipo de certificación.

La empresa ha enviado su producto al exterior en una sola ocasión, sin embargo esta venta no fue considerada una exportación formal como tal, ya que el comprador se encargó de realizar todos los procesos de logística para llevar el producto a su país (Aruba). Kossmoran ha considerado el hecho de exportar sus productos pero actualmente ha decidido enfocar sus actividades al mercado local. En primer lugar considera que existen varias situaciones que dificultan la exportación de productos textiles tales como políticas económicas, logística, etc.; además de la fuerte competencia que representan países como Perú y Colombia. En segundo lugar, consideran que con todos los obstáculos mencionados, sería un desperdicio de tiempo y recursos planificar un proyecto de exportación, el cual sería muy difícil llegar a consolidar. Por este motivo la empresa ha decidido enfocar sus esfuerzos para mantenerse estable en el mercado local. De esta manera Kossmoran descarta casi por completo la posibilidad de elaborar un plan de exportación a corto plazo.

### Aspectos Financieros

Dentro del área financiera es importante destacar que la empresa cuenta con un presupuesto general para la realización de sus actividades año a año. Sin embargo cabe mencionar que debido a la inestabilidad económica existente, se han tenido que ir realizando ciertas modificaciones dentro del presupuesto para poder adaptarse a la realidad. Al estar obligada a llevar contabilidad, está al día en sus obligaciones tributarias y dispone de información contable actualizada la cual se analiza frecuentemente permitiendo la toma de decisiones, para así obtener un control y orden adecuado dentro de las actividades que la empresa desarrolla. Además se tiene establecido el punto de equilibrio y los costos por producto, para llevar un adecuado control del rendimiento dentro de la empresa.

Actualmente la empresa utiliza fuentes de financiamiento externos para financiar sus actividades. Kossmoran obtiene créditos y financiamiento principalmente a través de fuentes bancarias. En el caso de que se realizara un plan de exportación, la empresa necesitaría una fuerte inyección de capital, pero por la situación en la que actualmente se encuentra la empresa así como la economía en general, Kossmoran no está dispuesta a llevar a cabo un proceso de este tipo o algún otro que requiera un alto endeudamiento. Esto debido a que la empresa cuenta con varias deudas a corto plazo; por lo que en el posible escenario de realizar un plan de exportación, sería a largo plazo una vez cubierto dichas deudas y haber analizado nuevamente el entorno económico.

### Aspectos de Mercadeo y Ventas

En cuanto al área de Marketing y Ventas es importante mencionar que Kossmoran no cuenta con un responsable establecido para dicha área, ni tampoco cuenta con un presupuesto fijado para la realización de actividades publicitarias. Esto debido a que la gerente menciona que en años anteriores se necesitaba invertir en publicidad en la prensa, radios, etc., sin embargo en la actualidad las redes sociales han facilitado mucho este aspecto, siendo este el medio más utilizado para ofrecer detalles sobre sus productos, información sobre sus locales, etc. De esta manera se logra un

mayor acercamiento con el cliente. Kossmoran cuenta con dos tiendas dentro de la ciudad, donde la mayoría de las ventas se realizan al por menor con la opción de pagar a crédito y contado.

#### Aspectos Productivos y del Producto

El sistema de producción utilizado dentro de la empresa es mayormente mecanizado, realizándose también cierta parte del proceso de manera manual. Dentro de los procesos de producción se realiza seguimiento en cada uno de los métodos utilizados para asegurar un producto calidad. Kossmoran cuenta con un diseñador que se encarga de la creación de diferentes colecciones conforme avanza el año. Actualmente la capacidad productiva cubre con facilidad la demanda nacional, y tendría la capacidad de cubrir también pedidos en el exterior, sin embargo como se mencionó anteriormente, este tipo de proyectos no son de interés actual para la empresa.

#### **3.3.8.3 Resultados finales**

La entrevista realizada abarcó temas relacionados con las principales áreas de la empresa, tales como administrativa, financiera, producción y ventas. Los datos obtenidos de la misma fueron transcritos y evaluados en un Export Audit con el objetivo de determinar el potencial de exportación así como la capacidad productiva de Kossmoran.

Los resultados obtenidos fueron:

Área Administrativa	0.28/0.50
Área Financiera	0.94/1.00
Área de Mercadeo y Ventas	1.14/1.50
Área de Producción	1.76/2.00
<b>Calificación Total</b>	<b>4.11/5.00</b>

Kossmoran alcanza un puntaje final de 4.11 sobre 5, el cual indica que existen varios puntos o aspectos importantes que la convierten en una empresa con

un buen potencial para poder exportar sus productos. Sin embargo, debido a múltiples factores mencionados anteriormente, un plan de exportación no está dentro de los objetivos a corto plazo de la empresa. Actualmente Kossmoran ha decidido enfocarse en el mercado local, en el cual gracias a su considerable trayectoria ha logrado establecer un buen nivel de reconocimiento dentro de la ciudad. En el Anexo 8 se puede observar las respectivas calificaciones dadas a cada una de las áreas tratadas en la entrevista.

### **3.3.9 Modas y Telas Zhiros Modtezhi Cía. Ltda.**

#### **3.3.9.1 Perfil**



Ilustración 20: Zhiros

Modas y Telas Zhiros Modtezhi Cía. Ltda. es una empresa cuencana fundada el 22 de enero de 1991. Inició sus funciones como una fábrica dedicada a la confección de todo tipo de prendas de vestir; sin embargo, a partir del 2001 enfocaron su negocio al diseño y fabricación de prendas de vestir

para niños y niñas desde los seis meses hasta los ocho años de edad. Su objetivo principal es crear y comercializar moda infantil de alta calidad, diseñando una nueva colección cada mes según las necesidades de sus clientes, garantizando la exclusividad y calidad de sus productos. En los últimos años se han implementado estrategias de reingeniería en la fábrica, realizando inversiones para adquirir nueva maquinaria y capacitar a sus empleados sobre procesos de producción eficientes. La mayoría de empleados de Zhiros son mujeres del Azuay, cuyos esposos han emigrado, con el objetivo de ayudar a reducir el impacto de la migración. Sus valores institucionales se centran en ética, calidad y productividad, buscando siempre la comodidad y el bienestar de los niños y niñas. Actualmente sus



productos están posicionados en el mercado y su marca es fácilmente reconocida en todo el Ecuador.

Nombre de la empresa	Modas y Telas Zhiros Modtezhi Cía. Ltda.
Producto	Fabricación de prendas de vestir de niños
Localización	Batallón Numancia 4-101 y Calle Primera (Cuenca, -2.879388, -78.980486)
Persona de Contacto	Patricio Maldonado
Teléfonos y Referencias	2864533 / 0984268069
Fecha de la Entrevista	25/Octubre/2017

### **3.3.9.2 Principales aspectos de la empresa**

#### Aspectos Administrativos u Organizativos

Zhiros es una compañía que lleva en el mercado más de 25 años, por lo que se ha ganado el reconocimiento por parte no sólo de sus clientes en el cantón Cuenca, sino a nivel nacional. Cuenta con un organigrama establecido en el que se divide a la empresa en departamentos encargados de las diferentes áreas claves de la empresa como son gerencia, ventas, producción, diseño, contabilidad, etc. Poseen un plan estratégico en el que se contemplan aspectos como la visión, misión, estrategias y objetivos claros, en el cual se basa la empresa para realizar sus funciones del día a día. A su vez, cuentan con manuales de procedimiento y funciones debidamente establecidos. Al momento no cuentan con ningún tipo de certificación, sin embargo cumplen, de manera 'informal', con estándares de calidad nacionales e internacionales. Pertenece a la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (CAPIA).

Actualmente, la empresa no se encuentra interesada en un plan de exportación debido a varios factores, tanto internos como externos. Dentro de la empresa existe personal que domina el inglés y que poseen cierta experiencia en la gestión de comercio exterior; sin embargo, al momento Zhiros está interesado en cumplir con los objetivos que se han planteado para el mercado local, así como posicionar de mejor manera su marca. Además, su gerente menciona que la empresa se encuentra en un proceso de reingeniería en el que se están tratando de mejorar algunos procesos dentro

de la misma, por lo que esa es su prioridad en el presente. Por otro lado, menciona que en el pasado ha existido la posibilidad de exportar a mercados como Bolivia y Puerto Rico, pero debido a la fuerte competencia existente en Colombia y Perú por los recursos que poseen, políticas económicas y laborales, tipo de cambio, etc., no se ha logrado concretar ningún negocio.

#### Aspectos Financieros

En cuanto al área financiera, Zhiros se maneja a través de presupuestos establecidos anualmente para el desarrollo de las distintas actividades realizadas en cada área de la empresa. Zhiros es una empresa obligada a llevar contabilidad por lo que poseen varios documentos financieros al día, los cuales analizan periódicamente para la toma de decisiones importantes dentro de la misma. Cuentan también con un punto de equilibrio y costo por producto establecidos para poder determinar y analizar los precios de sus productos finales. Actualmente la empresa cuenta con fuentes de financiamiento externo que comprenden a bancos nacionales; además, se tiene planeado realizar un préstamo con la Corporación Financiera Nacional (CFN) para la realización de un futuro proyecto. En el caso de querer realizar un plan de exportación, Zhiros necesitaría de financiamiento externo para poder cumplir con el mismo; sin embargo, por el momento no están interesados en la exportación, por lo que no están dispuestos a endeudarse para llevar a cabo esta actividad.

#### Aspectos de Mercadeo y Ventas

En el área de Marketing y Ventas existe una persona encargada de la misma, quien maneja un presupuesto anual para las actividades que se realizan dentro de su área (aproximadamente el cinco por ciento de las ventas del año anterior). Zhiros tiene un nombre, logo y slogan establecidos y registrados dentro de las instituciones correspondientes. El departamento de Marketing y Ventas no está enfocado en la realización de publicidad para sus productos, ya que solamente una pequeña parte del presupuesto está destinado para estas actividades; sin embargo, sus principales fuentes publicitarias son su página web y manejo de redes sociales, mediante las cuales dan a conocer las colecciones, promociones y distintos productos que tiene la empresa. La

marca que maneja la empresa es Zhiros, misma que ya tiene algún tiempo en el mercado por lo que se encuentra posicionada dentro del cantón de Cuenca, y en menor medida a nivel nacional.

Uno de los enfoques de Zhiros para hacer al producto más atractivo, ha sido el empaque, mismo que se ha diseñado para otorgar mayor valor al producto. Los distintos empaques, especialmente en la línea de bebés, son bastante llamativos y sin duda captan la atención de los clientes. En lo que respecta a ventas, aproximadamente el 98% de sus ventas son realizadas a crédito a grandes clientes, pero también se realizan ventas al consumidor final al contado. En cuanto a servicio al cliente, Zhiros cuenta con varias políticas de devolución y garantía con el objetivo de que el cliente esté totalmente satisfecho con sus productos.

#### Aspectos Productivos y del Producto

Modas y Telas Zhiros Modtezhi Cía. Ltda. se encuentra en un proceso de reingeniería enfocado principalmente en la mejora y actualización de sus procesos de producción, sistema que actualmente se encuentra mecanizado con muy pocos procesos realizados a mano. La empresa maneja un sistema de producción satélite que consiste en trabajar con talleres externos a la fábrica principal, algunos de ellos pertenecen a Zhiros y otros son productores que son contratados por la empresa; sin embargo, las etapas principales de la producción son realizadas dentro de la fábrica. Dentro de cada etapa de producción existe una persona encargada de realizar controles de calidad, tanto del proceso como del producto final. La maquinaria utilizada para la fabricación del producto está en constante mantenimiento (cada semana), por parte de un técnico especializado externo a la empresa. Actualmente utilizan o no su capacidad total de producción dependiendo de la demanda existente en el mercado.

En cuanto al producto que ofrece Zhiros, como se menciona anteriormente, se enfoca en niños y niñas desde los seis meses hasta los ocho años de edad. Fabrican todo tipo de prendas de vestir como camisetas, jeans, casacas, ropa deportiva, vestidos, mamelucos, etc. Para la confección de las prendas utilizan materia prima principalmente importada, cuyos proveedores son debidamente calificados en base a los distintos criterios que maneja la

empresa; esto depende de la demanda y las diferentes colecciones que se pretendan lanzar al mercado. Así mismo, manejan un sistema de inventarios tanto de materia prima como de producto final para facilitar el cumplimiento de los pedidos o la demanda de sus clientes. En cuanto a sus canales de distribución, su principal punto de venta son varios locales propios ubicados en la zona urbana de Cuenca. Otro canal serían sus clientes mayoristas quienes se encargan de la distribución de su producto en todo el país. Además cuentan también con ventas en línea a través de su página web, realizando entregas en todo el Ecuador por medio de transporte contratado.

### **3.3.9.3 Resultados finales**

Una vez concluida la entrevista respectiva, abarcando las principales áreas de la empresa, se procede a evaluar el estado de la misma. La información proporcionada por el gerente de la empresa fue transcrita y evaluada en un Export Audit, de esta manera se busca determinar el potencial de exportación, así como la capacidad productiva de Modas y Telas Zhiros Modtezhi Cía. Ltda.

Los resultados obtenidos fueron:

Área Administrativa	0.34/0.50
Área de Financiera	0.75/1.00
Área Ventas	1.14/1.50
Área de Producción	1.97/2.00
<b>Calificación Total</b>	<b>4.20/5.00</b>

Modas y Telas Zhiros Modtezhi Cía. Ltda. alcanza un puntaje final de 4.20 sobre 5, el cual indica que la empresa está bastante bien y podría ser una candidata para llevar a cabo un plan de exportación. Sin embargo, cabe recalcar que dentro de los proyectos de Zhiros no se contemplan planes para llevar sus productos al mercado exterior. Si bien la empresa podría cumplir con las demandas que pudiesen surgir en otros países, su gerente menciona los distintos obstáculos que existen para poder realizar dicho plan. Además,

enfatisa los problemas económicos y sociales que existen dentro del Ecuador, lo que dificulta en gran parte el poder plantearse un proyecto a largo plazo. En el Anexo 9 se pueden observar las calificaciones obtenidas en cada una de las áreas trabajadas.

### 3.3.10 Modasa S.A.

#### 3.3.10.1 Perfil

Modasa S.A. es una empresa ecuatoriana familiar que ha ido creciendo con el paso del tiempo. Al momento cuenta con más de 23 años de experiencia en la confección de uniformes empresariales, tanto de mujer como de hombre, y otros accesorios para prendas de vestir.



Ilustración 21: Modasa

La empresa trabaja bajo cuatro marcas registradas en el Ecuador y otros países, las cuales son Herrera by Mónica, Incomodasa, Unimoda y MHF Collections. Modasa ha sido reconocida por su excelente calidad y actualmente distribuye su producto en todo el país, siendo la empresa número uno a nivel nacional proveedora de uniformes empresariales. Entre sus principales clientes se encuentran Corporaciones, Bancos, Instituciones Financieras, concesionarios, aseguradoras, Ministerios, Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), entre otros.

Nombre de la empresa	Modasa S.A.
Producto	Fabricación de prendas de vestir
Localización	Pasaje México S/N y Av. De las Américas (Cuenca, - 2.902909, -79.029934)
Persona de Contacto	Juan Pablo Serrano
Teléfonos y Referencias	072849822 / 072817685
Fecha de la Entrevista	19/Octubre/2017

### **3.3.10.2 Principales aspectos de la empresa**

#### Aspectos Administrativos u Organizativos

Modasa S.A. es una empresa que ya se encuentra varios años en el mercado por lo que posee reconocimiento y prestigio en el mismo; además es una de los principales distribuidores de uniformes empresariales a nivel nacional. La empresa cuenta con un organigrama establecido en el que se divide a la misma en distintas áreas o departamentos como son ventas, producción, administración, contabilidad, etc. Dentro de cada departamento existe un responsable encargado de supervisar y controlar las distintas actividades realizadas por el personal del área. Además el gerente administrativo se encarga de recolectar información de las distintas áreas para tener un control y manejar una retroalimentación de las actividades que se realizan dentro de la empresa. Modasa S.A. cuenta con un plan estratégico establecido y revisado periódicamente. Poseen manuales de procedimientos y funciones, mismos que se encuentran en constante actualización con el objetivo de estar al día en cualquier reforma o cambio que exista en el sector. Actualmente no poseen ningún tipo de certificación, pero se encuentran trabajando en un proyecto, con el cual se espera obtener una ISO para el próximo año. Al momento, Modasa se encuentra afiliada a la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (CAPIA).

En cuanto a las exportaciones, la empresa no ha realizado ninguna venta a mercados exteriores hasta el momento; sin embargo, están sumamente interesados en llevar a cabo un plan de exportación en el futuro. En el plan estratégico de la empresa constan objetivos a largo plazo en el que se contempla comercializar sus productos en el mercado exterior. Dentro de la empresa cuentan con personal que domina el idioma inglés y que tienen conocimientos básicos sobre gestión del comercio exterior. La empresa está dispuesta a asumir los riesgos y el aprendizaje necesario para poder realizar un plan de exportación.

#### Aspectos Financieros

En cuanto al área financiera la empresa maneja un presupuesto anual para cada una de las áreas claves de la empresa antes mencionadas. La empresa

está obligada a llevar contabilidad y cuenta con todos los documentos financieros al día, los cuales se revisan periódicamente (cada quince días y mensualmente) para asegurarse de que se esté cumpliendo con los objetivos establecidos en el plan estratégico de la misma. Poseen también un punto de equilibrio y costo por producto desarrollados con el propósito de establecer un precio para el mercado. Actualmente no cuentan con fuentes de financiamiento externo, es decir que todas las actividades que se realizan dentro de la empresa son financiadas con recursos propios. En el caso de llevar a cabo un plan de exportación, se necesitaría inyección de capital para cumplir con los posibles pedidos, por lo que la empresa estaría en capacidad y dispuesta a financiar o buscar nuevas fuentes de financiamiento externo para lograrlo.

#### Aspectos de Mercadeo y Ventas

Dentro del área de Marketing y Ventas existe una persona encargada de todo el departamento, quien maneja un presupuesto para realizar las distintas actividades programadas anualmente. La empresa cuenta con un nombre, logo y slogan registrados en las diferentes instituciones competentes. Actualmente Modasa S.A. maneja cuatro diferentes marcas, las cuales son Herrera by Mónica, Incomodasa, Unimoda y MHF Collections. La empresa no promociona sus productos de manera tradicional ni constante, sino que utilizan medios actuales por los cuales dan a conocer sus productos; estos serían su página web y páginas en redes sociales, mismas que están en constante actualización. Además, el gerente menciona que su más importante fuente de publicidad son sus clientes, ya que a través de ellos sus productos se van conociendo por otros, y así sucesivamente. Modasa S.A. ha realizado algunos estudios de mercado dentro del país, y algunos estudios incompletos en mercados exteriores.

En cuanto a ventas, la empresa maneja un sistema en el que el cliente debe entregar un anticipo para la confección de su uniforme. Una vez entregado el producto y firmada un acta de entrega en la cual el cliente expresa que se encuentra satisfecho con el mismo, se procede a cancelar el resto del rubro por el producto. Dentro de lo que es servicio al cliente, la empresa cuenta con garantías de concesión y ventas, y además otorgan una garantía

de dos años en lo que es la confección de la prenda y un año en lo que respecta a la tela en sí. En el caso de que el producto presente fallas o requiera de modificaciones, la empresa las realiza sin costo como parte de sus políticas de servicio al cliente. Modasa S.A. no ha participado en ferias internacionales.

### Aspectos Productivos y del Producto

Modasa S.A. maneja un sistema de producción mayoritariamente mecanizado, con ciertas partes del proceso que todavía se realizan manualmente. Cada etapa del proceso de producción está supervisada por personal encargado de realizar controles de calidad; de igual manera, cuando el producto está terminado, se realiza una inspección para comprobar que el mismo cumpla con los estándares requeridos. La maquinaria utilizada en el proceso de producción es constantemente revisada, y se realizan mantenimientos periódicamente para mantener el óptimo estado de la misma. Actualmente se encuentran utilizando el 100% de su capacidad productiva, pero esto depende totalmente de ciertas épocas en las que tienen menor o mayor cantidad de pedidos. Modasa también trabaja con más de 80 talleres satélites, los cuales han sido debidamente calificados y analizados por especialistas, por lo que en el caso de llevar a cabo un plan de exportación no tendría ningún problema en cubrir grandes pedidos.

Como se menciona anteriormente, el producto estrella de Modasa S.A. son uniformes empresariales, sin embargo, también poseen una línea de ropa casual para hombre que se comercia bajo la marca de Herrera by Mónica. La empresa cuenta con un diseñador de planta, el cual se encarga de crear las prendas requeridas por los clientes; también es posible adaptarse a diseños específicos solicitados por los mismos. Modasa se basa en cuatro principios para la confección de sus productos:

- Diversidad: Ofrece alternativas para cada día de la semana, una prenda que se pueda elegir a diario.
- Sostenibilidad: Existe un compromiso con el medio ambiente, eligiendo telas compuestas por fibras naturales que sean duraderas, sencillas de planchar y versátiles.



- Adaptabilidad: El producto es capaz de adaptarse a todos los climas presentes en el país.
- Flexibilidad: El producto es capaz de adaptarse a distintas siluetas o composturas.

Modasa maneja un sistema de inventarios, tanto de materia prima como del producto final, el cual les facilita el saber cuándo y qué tela deben comprar para cumplir con sus pedidos. Cuentan con varios proveedores, los cuales han sido previamente calificados, y su criterio de compra se basa en el estudio de los proveedores y las necesidades de sus clientes para escoger las distintas telas. Manejan una logística personalizada para la entrega de sus productos, ofreciendo servicios preventa y postventa. Estos servicios van desde la toma de medidas, el ingreso al sistema de cada cliente, y la entrega del producto. El cliente puede revisar en la página web de la empresa el estado de su uniforme, y el número de caja y sección en el que estará el mismo al momento de ser entregado. Cada uniforme es entregado con el nombre tomado de la persona correspondiente.

### **3.3.10.3 Resultados finales**

Luego de la entrevista realizada, se procede a evaluar el estado de la empresa, abarcando las principales áreas de la misma. Los datos recolectados a partir de la información obtenida de la entrevista se transcriben en un Export Audit con el objetivo de determinar el potencial de exportación, así como la capacidad productiva de Modasa S.A.

Los resultados obtenidos fueron:

Área Administrativa	0.43/0.50
Área de Financiera	1.00/1.00
Área Ventas	1.18/1.50
Área de Producción	1.97/2.00
<b>Calificación Total</b>	<b>4.58/5.00</b>

Modasa S.A. alcanza un puntaje final de 4.58 sobre 5, mismo que indica que la empresa está bastante capacitada para llevar a cabo un plan de exportación en el futuro. Dentro de los aspectos más importantes de la empresa podemos recalcar su sistema de atención al cliente y sus servicios preventa y postventa, los cuales se caracterizan por ofrecer al cliente un trato completamente personalizado. Además es una empresa que ya cuenta con reconocimiento y prestigio en el mercado local, lo que ha le ha llevado a hacerse notar en mercados exteriores. Actualmente poseen algunos clientes en el exterior quienes han expresado el deseo de trabajar con Modasa, por lo que la empresa está sumamente interesada en comenzar un plan de exportación para el siguiente año. En el Anexo 10 se pueden observar las calificaciones obtenidas en cada una de las áreas trabajadas.

### 3.3.11 Procostura Cía. Ltda.

#### 3.3.11.1 Perfil



Ilustración 22: Procostura

La empresa Procostura se encuentra registrada como compañía limitada por lo que pertenece a la Superintendencia de Compañías. Hace 30 años inicio sus actividades como un pequeño negocio familiar, en el cual su fundador maquilaba prendas para otras empresas, sin embargo con el transcurso del

tiempo consideraron que este era un negocio en el cual ellos mismos podrían comercializar los productos que confeccionaban; llegando así a distribuir los mismos a nivel nacional, bajo 3 marcas registradas que son propiedad de Procostura Cía. Ltda.

Nombre de la empresa Procostura Cía. Ltda.

Producto Fabricación de Jeans, camisas y pantalones de vestir

Localización	Vía Chilcapamba S/N y Vía al Valle (-2.919717, -78.972195)
Persona de Contacto	José Rolando Cabrera
Teléfonos y Referencias	4126914
Fecha de la Entrevista	18/Octubre/2017

### **3.3.11.2 Principales aspectos de la empresa**

#### Aspectos Administrativos u Organizativos

Dentro del área administrativa es importante empezar mencionando que, en cuanto a la organización, la empresa no se rige en un organigrama establecido, sin embargo existen encargados para algunas de las áreas. Es destacable que dentro de cada área de producción se realiza un control y supervisión de las actividades que se realizan dentro de las mismas. En cuanto a la organización estratégica de Procostura los diferentes aspectos como misión, visión, valores, objetivos no se encuentran especificados o establecidos por escrito, sin embargo se procura cumplir con las propuestas que se proyectan año a año.

Hace aproximadamente diez años, Procostura enviaba sus productos al exterior (Colombia y Perú), sin embargo estas ventas no eran consideradas exportaciones formales como tal, ya que la empresa se encargaba de transportar el producto únicamente hasta las fronteras, lugar desde el cual los clientes se encargaban de los procesos de logística. Con esta experiencia el gerente de la empresa considero la posibilidad de exportar sus productos de manera formal, puesto que vio un potencial mercado en los países vecinos. Sin embargo, al introducirse un poco más en el tema se encontró con varios limitantes que dificultaron hacer realidad un proyecto de exportación. Dentro de los principales problemas mencionados está la fuerte desventaja en la que se encuentra frente a países como Perú y Colombia, los cuales por su moneda y políticas laborales tienen la capacidad de ofrecer un producto más barato. Actualmente la situación económica y política del país ha sido el principal factor para que la empresa haya dejado de lado el

interés de buscar nuevos mercados, aunque el gerente menciona que en caso de encontrar algún cliente que guste de sus productos y acepte sus precios, le gustaría poder emprender un proyecto de exportación.

#### Aspectos Financieros

Debido a las adversidades tanto políticas como económicas por las que atraviesa el país, el gerente menciona que la situación financiera actual es bastante irregular, motivo por el cual el presupuesto general para la realización de sus actividades está bajo constantes modificaciones, de acuerdo a como se vayan suscitando diversos escenarios o actividades. Procostura Cía. Ltda. está obligada a llevar contabilidad y se encuentra al día en sus obligaciones tributarias, dispone de información contable actualizada la cual es sumamente útil para la toma de decisiones en cuanto al aspecto financiero y al de producción. Se debe destacar que la empresa tiene establecido un punto de equilibrio y los costos por producto para establecer metas de acuerdo a la rentabilidad deseada.

Actualmente las actividades que ejecuta la empresa son realizadas con financiamiento propio, es decir que no recurren a fuentes externas como bancos o corporaciones para acceder a préstamos o créditos. Este punto es sumamente destacable puesto que representa una considerable ventaja que Procostura no tenga obligaciones pendientes a terceras instituciones. Sin embargo, de igual manera en el caso de que se realizara un plan de exportación la empresa no necesitaría mayor inversión o endeudamiento, ya que actualmente cuenta con la suficiente capacidad para poder cubrir pedidos tanto a nivel nacional como internacional.

#### Aspectos de Mercadeo y Ventas

Como se mencionó anteriormente la empresa no cuenta con una organización específica delimitada, sin embargo el gerente administrativo se encarga del aspecto de Mercadeo y Ventas, el mismo que maneja recursos de acuerdo a las diferentes actividades que se vayan realizando a lo largo del año. Procostura no publicita frecuentemente sus productos de acuerdo al mercado al que está enfocado su producto, considerando también que

la mayoría de sus ventas son al por mayor. Es importante mencionar que en algunas ocasiones se utiliza publicidad en bayas ubicadas en las ciudades donde más se comercializa el producto de la empresa, como lo son Guayaquil y Machala. Procostura no con una página web, sin embargo posee una página de Facebook en la que ofrece información sobre como contactar con la empresa y ciertos detalles de sus marcas y productos. Es importante considerar que la empresa cuenta con tres marcas registradas: Trucker, PPK, y Ungaro bajo los cuales comercializan sus prendas. La mayor parte de sus ventas las realizan al por mayor y a crédito, es importante destacar que sus principales targets de mercado son estratos medios y medios-bajos. Uno de sus puntos más importantes de comercialización es la bahía en Guayaquil.

A pesar de que existe deseo e interés por parte del gerente de en algún momento exportar formalmente su producto, no se ha realizado ningún proyecto formal o estudio de mercado como tal debido a las múltiples barreras tanto políticas, económicas y de competitividad existentes. Considera que sería bastante difícil llegar a introducirse de manera sólida en un nuevo mercado, sin embargo menciona que sería fantástico encontrar la oportunidad de enviar su producto al exterior y así expandir sus ventas.

#### Aspectos Productivos y del Producto

En cuanto a la producción, uno de los aspectos más destacables es el hecho de que por las dificultades económicas y políticas que constantemente menciona el gerente, actualmente se ha reducido la producción en aproximadamente un 40%. Esto por el hecho que los pedidos han disminuido por la difícil situación por la que atraviesa el país; además de las medidas laborales que se han establecido, las cuales han dificultado la contratación de más personal. El sistema de producción utilizado dentro de la empresa es mayormente mecanizado, realizándose también cierta parte del proceso de manera manual.

La empresa cuenta con varios proveedores de materia prima para la manufactura de cada uno de sus productos los cuales son seleccionados de acuerdo a las características que requiera cada prenda (Jeans o Camisas).

Actualmente el canal de distribución de su producto se basa en la entrega del mismo hacia grandes puntos de comercialización, generalmente mercados populares enfocados al estrato socio económico medio y medio-bajo.

Cabe mencionar que la empresa cuenta con procesos de producción limpia y un adecuado manejo de los desperdicios generados. Por la ubicación de su planta productiva, la misma no genera molestias ni inconvenientes a viviendas de los alrededores.

### **3.3.11.3 Resultados finales**

La entrevista realizada abarcó temas relacionados con las principales áreas de la empresa, tales como administrativa, financiera, producción y ventas. Los datos obtenidos de la misma fueron transcritos y evaluados en un Export Audit con el objetivo de determinar el potencial de exportación, así como la capacidad productiva con la que cuenta Procostura Cía. Ltda.

Los resultados obtenidos fueron:

Área Administrativa	0.32/0.50
Área Financiera	0.97/1.00
Área de Mercadeo y Ventas	1.06/1.50
Área de Producción	1.93/2.00
<b>Calificación Total</b>	<b>4.28/5.00</b>

Tras la respectiva evaluación se determina que Procostura Cía. Ltda. alcanza un puntaje final de 4.28 sobre 5, lo que indica que existen diferentes puntos en los que la empresa demuestra solidez, lo cual la convierte en una empresa con potencial para exportar sus productos. Entre los aspectos más destacables, se puede mencionar que actualmente su capacidad productiva cubre pedidos a nivel nacional, mercado en el cual comercializa sus tres marcas registradas. Lamentablemente, aunque existe un gran deseo e interés por expandir sus ventas hacia otros países, el introducirse a mercados en el exterior se ha vuelto sumamente complicado por las diversas

dificultades señaladas anteriormente. En el Anexo 11 se puede observar las respectivas calificaciones dadas a cada una de las áreas tratadas en la entrevista.

### 3.3.12 Productos Betoven Cía. Ltda.

#### 3.3.12.1 Perfil

Productos Betoven es una empresa que ofrece un producto bastante interesante, ya que se dedica a la confección de prendas de vestir y accesorios para mascotas. Se encuentra registrada como compañía limitada por lo que pertenece a la Superintendencia de Compañías desde el 2009, además se encuentra afiliada también a la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay. Inició sus actividades en 1995 contando así, con 23 años de trayectoria. El negocio comenzó por iniciativa de su fundador, quien es una persona no vidente, fue el quien



Ilustración 23: Productos Betoven

emprendió con la idea de confeccionar textiles para mascotas ya que era un mercado que estaba poco cubierto. Con el transcurso de los años su hija María José Saldaña se fue apersonando más del negocio y conjuntamente con su padre han hecho de Productos Betoven una empresa cuencana innovadora y con un gran potencial dentro del sector.

Nombre de la empresa	Productos Betoven Cía. Ltda.
Producto	Fabricación de prendas de vestir y accesorios para mascotas
Localización	Guadalajara S/N y Circunvalación Sur (Monay, Cuenca-2.894933, -78.963784)
Persona de Contacto	Luis Saldaña

### **3.3.12.2 Principales aspectos de la empresa**

#### Aspectos Administrativos u Organizativos

Dentro del área administrativa es importante empezar mencionando que Productos Betoven cuenta con un organigrama en el cual se encuentran especificados responsables para diferentes áreas, sin embargo el gerente menciona que a pesar de existir un organigrama, el método de trabajo es mayormente horizontal, modalidad en la que diferentes áreas y rangos se apoyan en las distintas actividades. Con respecto a la planificación estratégica, Productos Betoven tiene debidamente señalados diferentes aspectos como misión, visión, valores y objetivos, lo cual es de gran ayuda para ir creciendo como empresa, ya que es un aspecto que es revisado año a año en el cual se evalúa el crecimiento y se proponen tanto nuevas metas, como también estrategias para alcanzarlas. No existe un sistema de control específico para los procesos de producción, sin embargo la empresa cuenta con un manual de procedimientos establecido. Cabe mencionar que dichos procedimientos, se realizan la mayoría de veces de igual manera, sin embargo hay ocasiones en las que, por el tipo de producto o por algún requerimiento específico del cliente, existen pequeñas variaciones en el proceso.

Hace aproximadamente tres años, Productos Betoven estaba sumamente interesada en emprender un plan de exportación hacia Colombia. El proyecto no se pudo concretar, puesto que no se podía alcanzar la rentabilidad deseada si se hacían rebajas en los precios para ser más competitivos. Sin embargo, el interés de la empresa por expandir sus fronteras, ha dado lugar a que actualmente sigan en la búsqueda de un posible mercado al cual exportar. Hace algunos meses el gerente visitó Panamá, donde vio la posibilidad de introducir su producto ya que al hacer un breve estudio de mercado determinó que este país, a pesar de ser un punto libre de aranceles, llegaban productos similares de inferior calidad y a mayor



precio; esto generó gran interés para la empresa al conocer esta oportunidad. Por lo que no se descarta la posibilidad de que en poco tiempo Productos Betoven profundice más en un proyecto de exportación.

### Aspectos Financieros

En cuanto al área financiera es importante mencionar que Productos Betoven cuenta con un presupuesto general para la realización de sus actividades, el cual es analizado conjuntamente en la Junta General de Accionistas una vez al año. Productos Betoven Cía. Ltda está obligada a llevar contabilidad, y dispone de información contable actualizada la cual es sumamente útil para la toma de decisiones, tanto en el aspecto financiero como en el de producción. De igual manera la empresa cuenta con un punto de equilibrio y los costos por producto establecidos lo cual permite un control dentro del aspecto financiero, lo que facilita alcanzar la rentabilidad planificada.

Productos Betoven financia sus actividades principalmente a través de fuentes bancarias, específicamente créditos y préstamos del Banco del Pichincha; es decir que sus principales fuentes de financiamiento son externas. En este punto es importante señalar que en el caso de que se emprenda un plan de exportación, la empresa necesitaría inyección de capital, es decir aumentar su capital a través de nuevos créditos o acudiendo a nuevas fuentes de financiamiento. Productos Betoven estaría dispuesto y en la capacidad de asumir estos riesgos, ya que cuenta con las garantías necesarias para poder respaldar este tipo de proyectos.

### Aspectos de Mercadeo y Ventas

Productos Betoven cuenta con un encargado del área de Mercadeo y Ventas, el mismo que maneja un presupuesto establecido. Se trabaja con diferentes tipos de publicidad, como por ejemplo revistas, periódicos, radios e incluso en algunos canales de televisión a nivel local (Cuenca). Además Productos Betoven cuenta con páginas en redes sociales y un catálogo digital en línea<sup>1</sup>, lo cual facilita el acercamiento con el cliente, para que el

---

<sup>1</sup> <https://issuu.com/productosbetoven/docs/catalogo1>

mismo tenga un conocimiento, no solo de los productos sino también de como contactarlos o como ubicar alguno de sus locales. Dentro de este aspecto es importante destacar que, además de la confección y comercialización de prendas de vestir y accesorios para mascotas, Productos Betoven cuenta con tres locales en los cuales se brinda servicios de belleza para mascotas, entre los cuales están aseo, cortes de pelo, arreglo de uñas, etc. En estos locales también se comercializan las prendas de vestir, además de entregarlas a diferentes cadenas y almacenes a nivel nacional, mercado en el cual ha llegado a posicionarse como la empresa más importante en la línea de prendas de vestir para mascota.

A pesar de que existe deseo e interés por parte de la empresa para en algún momento emprender un plan de exportación, no se ha llegado a concretar ningún proyecto formal o estudio de mercado como tal, ya que el gerente también hace referencia a que las múltiples barreras tanto políticas, económicas y de competitividad que existen, dificultan posicionarse de manera sólida en nuevos mercados. Sin embargo, se planea continuar analizando mercados y oportunidades para poder exportar su producto.

#### Aspectos Productivos y del Producto

Dentro de este aspecto, es importante destacar que actualmente la empresa opera con el 60% de su capacidad productiva. Por lo que en caso de que se ejecute un proyecto de exportación, Productos Betoven estaría en la capacidad de abastecer tanto su mercado local, como el posible país de destino. El sistema de producción utilizado dentro de la empresa es mayormente mecanizado, realizándose también cierta parte del proceso de manera manual. Como se mencionó anteriormente en caso de llevarse a cabo un plan de exportación, la empresa cuenta con suficiente capacidad productiva para abastecer tanto el mercado local como al de exportación. En este aspecto cabe recalcar que, a más de su capacidad productiva interna, Productos Betoven cuenta también con talleres satélite que maquilan sus productos en caso de que sea necesario ampliar o apresurar la capacidad productiva.

Actualmente el canal de distribución de su producto se basa en la entrega del mismo hacia diferentes locales y cadenas a nivel nacional, además de las ventas que realizan en sus locales. Cabe señalar que a pesar de las excelentes características de sus productos, los mismos no cuentan con ningún tipo de certificación de calidad.

### **3.3.12.3 Resultados finales**

La entrevista realizada abarcó temas relacionados con las principales áreas de la empresa, tales como administrativa, financiera, producción y ventas. Los datos obtenidos de la misma fueron transcritos y evaluados en un Export Audit con el objetivo de determinar el potencial de exportación así como la capacidad productiva con la que cuenta Productos Betoven Cía. Ltda.

Los resultados obtenidos fueron:

Área Administrativa	0.38/0.50
Área Financiera	0.97/1.00
Área de Mercadeo y Ventas	1.12/1.50
Área de Producción	1.90/2.00
<b>Calificación Total</b>	<b>4.37/5.00</b>

Tras la respectiva evaluación se determina que Productos Betoven Cía. Ltda. alcanza un puntaje final de 4.37 sobre 5, lo cual posiciona a la empresa en un nivel bastante adecuado para emprender un proyecto de exportación. Entre los aspectos más destacables, se puede mencionar que actualmente su capacidad productiva cubre pedidos a nivel nacional, mercado en el cual es considerada la empresa líder dentro de su categoría. Es importante recalcar el gran deseo e interés que existe por parte de la empresa para llegar a expandir sus ventas hacia otros países, ya que a pesar de las diversas dificultades señaladas anteriormente, el afán con el que cuenta la empresa sirve de motivación para continuar la búsqueda de un posible mercado hacia el cual destinar sus productos. En el Anexo 12 se puede observar las respectivas calificaciones dadas a cada una de las áreas tratadas en la entrevista.

### 3.3.13 Sombreros el Austro

#### 3.3.13.1 Perfil



Ilustración 24: Sombreros el Austro

Sombreros el Austro es una empresa familiar constituida como persona natural y afiliada a la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (CAPIA). Fue fundada por el abuelo de Carlos Pesantes, actual gerente de la empresa, hace más de 40 años. Inicialmente se comenzaron a utilizar técnicas similares al de otras

toquilleras, sin embargo fueron desarrollando procesos exclusivos según el conocimiento y la práctica que iban adquiriendo, desde la tejida del sombrero hasta el acabado. Actualmente esta técnica constituye el 'ingrediente secreto' de Sombreros el Austro, y es justamente esta característica la que ha llamado la atención de grandes empresas como Serrano Hat, quienes solicitan sus servicios regularmente. La empresa es manejada por Carlos Pesantez y su esposa, y actualmente cuentan con 4 trabajadores.

Nombre de la empresa	Sombreros el Austro
Producto	Sombreros de paja toquilla
Localización	Vía Sinincay (Miraflores), Barrio Santa fe (-2.871712, -79.007955)
Persona de Contacto	Carlos Pesantes
Teléfonos y Referencias	2390021
Fecha de la Entrevista	18/Octubre/2017

#### 3.3.13.2 Principales aspectos de la empresa

##### Aspectos Administrativos u Organizativos

En cuanto al área administrativa es importante mencionar que gracias a su larga trayectoria posee cierto prestigio y reconocimiento dentro del sector, sin embargo debido a su sistema de comercialización del producto la

empresa no es reconocida por los consumidores locales o externos. En cuanto a la organización de la empresa, no cuentan con un organigrama establecido, pero si tienen personas encargadas de ciertas áreas que se consideran importantes para el funcionamiento de la misma. Las diferentes actividades realizadas dentro de Sombreros el Austro son supervisadas de cierta manera, pero no poseen un sistema de control como tal. Tampoco poseen un plan estratégico establecido, sin embargo se aplican objetivos, misión, visión y metas de manera informal, los cuales se basan siempre en 'salir adelante'.

Sombreros el Austro está totalmente interesado en la exportación, y estaría dispuesto a asumir riesgos y adquirir los conocimientos necesarios para llevar a cabo un plan de exportación. Ha tenido contacto con una o dos personas del exterior que han estado interesadas en comprar su producto, sin embargo no se ha concretado ningún negocio por la falta de conocimiento y experiencia en el área. Ninguna persona asociada con esta empresa tiene experiencia en comercio exterior, ni manejan el inglés u otro idioma, lo que ha significado un gran obstáculo para lograr la exportación. Además no cuentan con la ayuda de una institución o persona que sirva de vínculo entre el productor y los clientes en el exterior. Por todos estos inconvenientes han decidido enfocarse en el mercado local, sin dejar de lado la posibilidad de exportación en el futuro.

#### Aspectos Financieros

Para el manejo del área financiera de la empresa, Sombreros el Austro no trabaja con un presupuesto plenamente establecido, sino que se asignan recursos según las actividades que se vayan realizando, o según las necesidades que aparezcan al momento de realizar distintas tareas. Están obligados a llevar contabilidad por lo que poseen distintos documentos financieros, los cuales analizan de vez en cuando para poder tomar decisiones. No tienen calculado un punto de equilibrio como tal, pero más o menos conocen la cantidad que necesitan vender para cubrir sus gastos. La empresa posee un préstamo desde hace tres años, pero se calcula que este año cancelarían la totalidad de la deuda. En el caso de realizarse un plan de exportación estarían dispuestos a endeudarse, si fuese necesario, para llevar

a cabo el mismo de manera eficiente. Poseen varios activos que podrían servir de respaldo o garantía para acceder a dichos recursos financieros.

#### Aspectos de Mercadeo y Ventas

Dentro del área de Marketing y Ventas no existe una persona encargada de las actividades que se pudiesen realizar dentro de la misma. Sombreros el Austro tiene su nombre registrado en el Servicio de Rentas Internas (SRI), pero no poseen un logo o slogan establecidos para manejar una marca en sí. No destinan recursos para su publicidad, sino que se han dado a conocer debido a su reputación y la excelente calidad de sus productos. Además varios investigadores del sector textil han entrevistado a los dueños de esta empresa, y se han dado a conocer por las revistas o ensayos que han realizado los mismos. Tampoco manejan una página web ni redes sociales, sin embargo es importante recalcar que actualmente se encuentran creando una cuenta en Facebook, así como un proyecto de Marketing con ayuda de sus hijos. La totalidad de sus ventas las realizan a crédito, ya que su producto es comprado por grandes cadenas nacionales que ya se encuentran posicionadas en el mercado, y que sirven de intermediarios entre el productor y el cliente final. Estas cadenas comercializan los productos bajo su propia marca y no se utiliza el nombre de Sombreros el Austro.

En cuanto a Servicio al Cliente, la empresa maneja una política encaminada hacia la satisfacción plena de sus clientes, por lo que ofrecen garantías de su trabajo y producto. No se ha realizado ningún estudio de mercado localmente, sino que se guían por las tendencias y lo que el cliente les solicita, así como de su vasta experiencia en la elaboración de sombreros de paja toquilla. Tampoco han participado en ninguna feria internacional pero existe bastante interés al respecto, sin embargo consideran que carecen de experiencia y conocimiento sobre el tema, por lo que necesitarían ayuda de alguna institución.

#### Aspectos Productivos y del Producto

La empresa maneja un sistema de producción mecanizado en la mayoría de procesos, pero también existen algunos que son llevados a cabo manualmente. Cuenta con personal capacitado para el manejo de la

maquinaria involucrada en el proceso de fabricación, sin embargo Carlos señala que no existe mayor riesgo ni dificultad para su utilización. Se realiza un mantenimiento de la maquinaria principal cada año, y se revisa periódicamente el resto. Actualmente producen alrededor de 4 000 sombreros al mes (dependiendo de los pedidos de sus clientes) pero su capacidad total es de hasta 6 000 sombreros al mes, por lo que tienen la maquinaria suficiente para cubrir pedidos del exterior en el caso de llevar a cabo un plan de exportación. El sombrero de paja toquilla es un producto bastante apetecido por las personas en todo el mundo, por lo que no se necesita realizar modificaciones o adaptar el producto según el mercado meta. Sin embargo, se pueden realizar varios diseños de acuerdo con las especificaciones del cliente en tamaño, color, calidad del tejido, etc.

Sombreros el Austro tiene como proveedores de su materia prima a varios pequeños tejedores en Sígsig, Cuenca, Azogues, etc., a quienes compran el sombrero tejido bajo estándares de calidad bastante estrictos. Además también tejen sus propios sombreros bajo circunstancias especiales. En cuanto al manejo de inventario poseen un *stock* bastante amplio, y realizan un inventario general de la materia prima y producto final cada año.

El canal de distribución de su producto se basa en intermediarios, los cuales, como se mencionó anteriormente, no comercializan bajo el nombre de Sombreros el Austro, sino bajo su propia marca. Este es el caso de Serrano Hat, la cual ha trabajado con Sombreros el Austro desde hace años atrás justamente por la calidad y el acabado que ofrece esta empresa. Actualmente están buscando la manera de establecer su marca y a dar a conocer su producto bajo la misma, con el objetivo de posicionarse y comenzar a vender directamente a los clientes.

### **3.3.13.3 Resultados finales**

Luego de haber realizado la entrevista respectiva, abarcando las principales áreas de la empresa, se procede a evaluar el estado de la misma. Los datos obtenidos a partir de la información proporcionada por el gerente fueron transcritos y evaluados en un Export Audit para lograr determinar el potencial de exportación así como la capacidad productiva de Sombreros el Austro.

Los resultados obtenidos fueron:

Área Administrativa	0.21/0.50
Área de Financiera	0.91/1.00
Área Ventas	0.71/1.50
Área de Producción	1.74/2.00
<b>Calificación Total</b>	<b>3.57/5.00</b>

Sombreros el Austro alcanza un puntaje final de 3.57 sobre 5, mismo que indica que existen varios puntos clave dentro de cada área que deben ser atendidos o mejorados de cierta manera. Los aspectos que cabe recalcar de esta empresa son la capacidad productiva que posee, y el gran interés en posicionar su producto y llevar a cabo un plan de exportación. La empresa tiene una gran trayectoria en el sector textil, sin embargo no ha aprovechado las diferentes ventajas competitivas que posee, y que sin duda podrían ayudarla a tener un mayor reconocimiento tanto a nivel nacional como internacional. En el Anexo 13 se pueden observar las calificaciones obtenidas en cada una de las áreas trabajadas.

### **Conclusión**

El sector textil del cantón Cuenca está compuesto principalmente por pequeñas y medianas industrias, las cuales son el principal enfoque de esta investigación. Se obtuvieron un total de 46 empresas pertenecientes a la categoría de pymes, de las cuales se eliminaron aquellas que se dedican a la importación de productos textiles. En total se evaluaron a 13 pymes, obteniendo resultados bastante alentadores en su mayoría. Sin embargo, se encontraron distintas dificultades que supondrían un obstáculo al momento de realizar o llevar a cabo un plan de exportación.

A continuación se muestran las distintas calificaciones obtenidas de cada empresa, estableciendo una comparación entre ellas, que facilitará el análisis de la información obtenida con respecto a la situación del sector textil del cantón Cuenca.



Tabla 4 Calificación por empresa

EMPRESAS	A. ADMINIS.	A. FINANC.	A. VENTAS	A. DE PRODUC.	CALIFICACIÓN TOTAL
Areldi Jeans	0,39	0,97	1,14	1,86	4,36
Creaciones Andreali	0,38	0,97	1,07	1,79	4,21
Dicovs, Diseños, Confecciones y Ventas Cía. Ltda.	0,24	0,72	0,43	1,63	3,02
Frada Sport	0,28	0,94	1,14	1,76	4,12
Hermanos Martínez Sportswear Cía. Ltda.	0,45	0,89	1,33	1,93	4,6
Homero Ortega Peñafiel e Hijos Cía. Ltda.	0,48	1	1,26	2	4,74
Industria de la Confección Referee Cía. Ltda.	0,38	0,92	1,18	1,93	4,41
Kossmoran Cía. Ltda.	0,28	0,94	1,14	1,76	4,12
Modas y Telas Zhiros Modtezhi Cía. Ltda.	0,34	0,75	1,14	1,97	4,2
Modasa S.A.	0,43	1	1,18	1,97	4,58
Procostura Cía. Ltda.	0,32	0,97	1,06	1,93	4,28
Productos Betoven Cía. Ltda.	0,38	0,97	1,12	1,9	4,37
Sombreros El Austro	0,21	0,91	0,71	1,74	3,57
<b>PROMEDIO</b>	<b>0,35</b>	<b>0,92</b>	<b>1,07</b>	<b>1,86</b>	<b>4,20</b>
<b>%</b>	<b>70%</b>	<b>92%</b>	<b>71%</b>	<b>93%</b>	<b>84%</b>

Elaborado por: Vanessa Alvarez, Juan Manuel Rendón

En esta tabla se pueden observar los promedios de todas las empresas que participaron en la investigación, divididos según las áreas evaluadas en el Export Audit. De esta manera se puede observar que dentro del Área Administrativa, se alcanza un promedio de 0.35, lo que significa que las empresas cumplen con el 70% de los aspectos que se evalúan. En el Área Financiera se obtuvo un promedio de 0.92, equivalente al cumplimiento del 92% de los aspectos evaluados en el Export Audit. En el Área de Ventas se observa un promedio de 1.07, lo que representa el cumplimiento del 71% de los aspectos que se evalúan dentro de la misma. En el Área de Producción se obtuvo un promedio de 1.86, lo que significa que se cumple con el 93% de los aspectos evaluados.

Finalmente, el promedio general es de 4.20 sobre 5, lo que representa el cumplimiento de un 84% de todos los aspectos evaluados dentro de cada una de las áreas del Export Audit. Esto indica que los resultados obtenidos por las empresas que participaron de la investigación reflejan un adecuado potencial para poder emprender un proyecto de internacionalización, ya que si se toma en cuenta el aspecto de mayor valoración (área productiva), se observa que casi la totalidad de empresas cumplen con la mayoría de los aspectos evaluados.

Los resultados obtenidos, junto con las observaciones y recomendaciones de cada empresa se analizan en el siguiente capítulo.

## **CAPITULO IV: DIAGNÓSTICO DE LA OFERTA EXPORTABLE DEL SECTOR TEXTIL**

### **Introducción**

Luego de haber identificado diferentes aspectos inherentes al proceso de producción y comercialización en cada una de las empresas que forman parte del proyecto de investigación, en este capítulo se analizará el impacto externo e interno de estos para así determinar, a través de un análisis FODA las diferentes potencialidades y limitaciones que presentan las empresas. Este análisis permitirá interpretar de mejor manera la situación en la que se encuentra cada empresa desde un punto de vista objetivo. Para cumplir con este propósito se utilizará el modelo CAME, el cual permite que dichas recomendaciones vayan encaminadas a fortalecer y potenciar a cada empresa en diferentes aspectos, a través de la corrección de debilidades, afrontación de amenazas, mantenimiento fortalezas y explotación de oportunidades.

Este proceso permitirá que cada empresa, al tener en cuenta sus fortalezas y debilidades, pueda mejorar tanto a nivel productivo como administrativo, lo cual facilitará realizar un proyecto de exportación, si el mismo está dentro de la planificación de la empresa, o de lo contrario dará lugar a que las mejoras realizadas refuercen e impulsen sus actividades actuales.

### **4.1 Análisis FODA de las Empresas**

#### **4.1.1 Areldi**

##### Fortalezas

- La trayectoria con la que cuenta la empresa (37 años) le otorga un muy buen reconocimiento y posicionamiento de marca, tanto a nivel local como nacional.
- Areldi cuenta con una planta de producción muy bien establecida, con la suficiente capacidad de abastecer el mercado local, e incluso podría cubrir una posible internacionalización.

- Su marca se encuentra registrada bajo protección de propiedad intelectual, lo que evita que se comercialicen productos similares bajo su marca.
- Su producción se adapta de acuerdo a las necesidades de diferentes regiones del país.
- La estructura de su organización está muy bien definida, lo cual le permite cumplir con sus tareas de manera organizada y a tiempo.
- Cuenta con las garantías necesarias para solicitar créditos y así financiar sus actividades.
- Cuenta con locales propios a nivel nacional.

#### Oportunidades

- Expandir su mercado hacia otros países.
- Incrementar sus ventas a nivel nacional, tomando en cuenta que su marca ha ido ganando prestigio a través de los años.
- Obtener un certificado de calidad.
- Mejorar aún más la capacidad productiva de la planta, ya que cuentan con la oportunidad de financiar un proyecto de este tipo.

#### Debilidades

- Su producto no cuenta con ningún tipo de certificación de calidad.
- Su página web no se encuentra totalmente desarrollada.

#### Amenazas

- Competencia de productos similares dentro del país.
- Competencia de productos similares provenientes del exterior.
- Inestabilidad política y económica por la que atraviesa el país.

### **4.1.2 Creaciones Andreali**

#### Fortalezas

- Andreali realiza ventas a nivel nacional, por lo que sus productos ya tienen algo de reconocimiento a través de grandes cadenas comerciales en todo el país.

- Al momento la empresa no posee ningún tipo de financiamiento externo, por lo que todas las actividades se financian con dinero propio de la empresa.

#### Oportunidades

- Posicionar de mejor manera sus dos marcas a nivel nacional, para ganar el reconocimiento del cliente final.
- Participar en ferias internacionales y nacionales para dar a conocer sus productos y marcas.
- Llevar sus productos al exterior, ya que cuenta con la capacidad y los medios para cumplir con un plan de exportación.
- Oferta de créditos en el mercado financiero para poder llevar a cabo proyectos que aporten al crecimiento y desarrollo de la empresa.

#### Debilidades

- No existe material publicitario para sus productos y tampoco realizan proyectos publicitarios regularmente.
- No cuentan con local propio, sino que sus productos son comercializados por intermediarios.

#### Amenazas

- La competencia existente por parte de países como Perú y Colombia, quienes ofrecen sus productos a menor precio.
- Las distintas políticas económicas, laborales y el tipo de moneda que se manejan en el Ecuador.

### **4.1.3 Dicovs, Diseños, Confecciones y Ventas Cía. Ltda.**

#### Fortalezas

- Dicovs cuenta con una trayectoria considerable de aproximadamente 26 años, la cual ha sido de gran ayuda para mantenerse dentro del mercado local en la actual época de crisis.

- Cuentan con una planta productiva bien constituida, la misma que está en capacidad de cubrir un plan de exportación e incluso cumplir con ciertos estándares a nivel internacional.
- Su marca se encuentra registrada en el IEPI.
- Su producción se realiza con materia prima de muy buena calidad.
- Cuenta un local propio donde comercializa sus productos.

#### Oportunidades

- Mejorar sus ventas a nivel nacional, tomando en cuenta que se podrían publicitar de mejor manera sus productos.
- Mejorar su capacidad productiva ya que cuentan con una planta, con una excelente estructura que debería ser aprovechada.

#### Debilidades

- Su producto no cuenta con ningún tipo de certificación de calidad.
- No cuentan con una página web.
- No aprovechan la capacidad productiva de su planta.
- No existe una adecuada organización administrativa.
- No publicitan su producto.
- Su situación económica no es óptima.
- Actualmente el acceso a su local se encuentra bastante limitado.

#### Amenazas

- Incremento de la competencia de productos similares dentro del país.
- Competencia de productos similares provenientes del exterior.
- Inestabilidad política y económica por la que atraviesa el país.

#### **4.1.4 Confecciones Frada Sport Cía. Ltda.**

##### Fortalezas

- Frada Sport se encuentra desempeñando sus funciones dentro del mercado textil alrededor de 19 años, tiempo en el cual ha ido ganando reconocimiento y prestigio en algunas ciudades del país, principalmente en Cuenca.

- Su producción se realiza con materia prima de excelente calidad, siendo esta uno de los principales diferenciadores de su producto, ya que se utilizan telas inteligentes de acuerdo a las especificaciones técnicas que requiera cada tipo de prenda.
- Cuenta con dos locales propios donde comercializa sus productos.

#### Oportunidades

- Aprovechar la demanda de textiles de este tipo para mejorar sus ventas a nivel nacional, e incluso expandirse hacia mercados internacionales teniendo presente que cuentan con un producto bastante competitivo por la materia prima con la que es confeccionado.
- Mejorar su capacidad productiva, ya que cuentan con garantías suficientes para financiar una expansión y mejora de su planta.
- Registrar su marca.

#### Debilidades

- Su producto no cuenta con ningún tipo de certificación de calidad.
- No cuentan con una página web.
- Falta organización en la planta de producción.
- Estructura Organizacional
- No publicitan frecuentemente su producto, ni tampoco realizan promociones para lograr incrementar sus ventas.
- Su marca no está registrada.

#### Amenazas

- Competencia directa de productos similares dentro la ciudad.
- Competencia de productos similares a nivel nacional y proveniente del exterior.
- Inestabilidad política y económica por la que atraviesa el país.

#### **4.1.5 Hermanos Martínez Sportswear Cía. Ltda.**

##### Fortalezas

- Su proceso de producción utiliza maquinaria de alta tecnología, misma que es considerada como el equipo de más alta tecnología en el país. Además, la maquinaria de sublimado es única en el Ecuador, lo que es reconocido por las más grandes empresas de sublimado dentro del mismo.
- La materia prima utilizada para la confección de su producto son telas especializadas que se adaptan a las necesidades del cliente. Cada tela requiere diferentes especificaciones o características de acuerdo al deporte que el cliente practique. Todas las telas utilizadas por la empresa tienen distintas certificaciones de calidad, y poseen garantías.
- El producto que ofrece Hermanos Martínez Sportswear, es una prenda especializada, personalizada y adaptada según las necesidades de cada deportista. Este tipo de producto no es comúnmente encontrado en el mercado nacional, por lo que son considerados número uno en el Ecuador.
- La manera en la que manejan la publicidad del producto no es usual, sino que trabajan primordialmente a través de auspicios a diferentes deportistas a nivel nacional. Esto ha permitido dar a conocer su marca, no sólo a nivel nacional sino a algunos países del continente europeo.
- Actualmente poseen un nivel de endeudamiento bastante bajo, ya que el único préstamo que mantienen en el presente, espera ser cancelado en 2018.

##### Oportunidades

- Aumentar sus ventas a través de la expansión de su mercado, ya que su producto y servicio son prácticamente únicos en el Ecuador.
- Crear una posición de marca en mercados exteriores a través de los auspicios a deportistas de élite, que sean parte de eventos deportivos a nivel internacional.
- Invertir en proyectos para extender sus auspicios, no sólo a deportistas en el Ecuador, sino en varios países de Latino América.



### Debilidades

- Su producto está dirigido a un mercado meta muy específico, por lo que no existe mayor cantidad de clientes a nivel nacional, lo cual limita sus ventas.
- No existe personal que tenga una formación específica para la creación y elaboración del tipo de producto que maneja la empresa.

### Amenazas

- La competencia existente en el exterior, ya que hay marcas con una posición bastante fuerte que ya están establecidas en el mercado global.
- Las políticas económicas, monetarias y laborales que tiene el actual gobierno del Ecuador, ya que significan un obstáculo al momento de competir con otras empresas a nivel internacional.

#### **4.1.6 Homero Ortega Peñafiel e Hijos Cía. Ltda.**

### Fortalezas

- Homero Ortega cuenta con una experiencia de 45 años en el mercado, la cual le ha brindado excelente reconocimiento y prestigio a nivel mundial.
- Su producción se realiza con materia prima que es seleccionada bajo rigurosos estándares de calidad.
- Los procesos de producción están bien definidos, ya que cuentan con manuales de procedimientos y funciones establecidos.
- Cuenta con una página web muy bien estructurada que ha sido muy útil para el crecimiento de la empresa.
- Su marca está registrada y protegida bajo propiedad intelectual.

### Oportunidades

- Expandir aún más sus ventas en mercados internacionales tomando en cuenta el prestigio con el que cuenta su marca.
- Mejorar su capacidad productiva ya que poseen garantías suficientes para financiar una expansión y mejora de su planta.

- Ofrecer la modalidad de compra en línea ya sea al mayor o al por menor.
- Incrementar sus ventas a nivel nacional, mediante la creación de puntos de venta de su producto.

#### Debilidades

- No ofrecen compras en línea en su página web.
- No cuentan con puntos de venta propios a nivel internacional.

#### Amenazas

- Competencia de productos similares dentro del país y en el extranjero.
- Posibles políticas económicas y laborales que podría adoptar el gobierno, afectando su producción y utilidades.

### **4.1.7 Industria de la Confección Referee Cía. Ltda.**

#### Fortalezas

- Referee utiliza telas especializadas para la confección de sus productos, las cuales son consideradas inteligentes ya que cuentan con transporte de humedad y absorción avanzada. Además permiten el estiramiento sin perder las dimensiones iniciales al finalizar la actividad física.
- Los diseños presentados por la empresa son elaborados por profesionales, quienes están encargados de crear diferentes colecciones a partir de las necesidades, gustos y preferencias de sus clientes.
- Referee es una marca que se encuentra posicionada en el mercado nacional y sobre todo en el cantón de Cuenca, por lo que cuenta con reconocimiento y prestigio por parte de su mercado meta.

#### Oportunidades

- Llevar sus productos a mercados exteriores, ya que poseen un diferenciador que podría facilitar el posicionamiento de su marca en otros países.

### Debilidades

- La maquinaria utilizada en los procesos de producción no está actualizada, por lo que resta eficiencia en relación con otros procesos realizados por la competencia.
- Debido a que la fábrica está dividida en dos, los procesos se ven entorpecidos por la falta de continuidad en los mismos. Además los tiempos de entrega del producto final son más extensos.
- Sus productos no cuentan con ninguna certificación.

### Amenazas

- La competencia en el mercado global, que son básicamente marcas que ya cuentan con un reconocimiento internacional.
- Las políticas económicas, monetarias y laborales que se tienen en el país, las cuales presentan una desventaja para poder competir con otras marcas a nivel internacional.

#### **4.1.8 Kossmoran Cía. Ltda.**

### Fortalezas

- La empresa cuenta con una trayectoria de 34 años, la cual le ha brindado muy buen prestigio a nivel local, ya que su marca posee un buen reconocimiento dentro de la ciudad.
- Cuenta con tres locales, lo cual facilita la comercialización de sus productos.
- Algunos de sus productos cumplen con normas de calidad INEN, lo que facilita que los mismos sean comercializados en diferentes ciudades del país por medio de varias cadenas a nivel nacional.

### Oportunidades

- Mejorar sus ventas a nivel local, y abrirse mercado en otras ciudades del país, tomando en cuenta el buen prestigio de su marca.
- Mejorar su capacidad productiva ya que cuentan con garantías suficientes para acceder a créditos que le permitan financiar una expansión y mejora de su planta.

### Debilidades

- No cuentan con una página web, dificultando que potenciales clientes tengan conocimiento de sus productos.
- No publicitan frecuentemente su producto.
- Su producto no muestra mayor modificación o innovación en cuanto a modelos de las prendas que confeccionan.

### Amenazas

- Competencia directa de productos similares dentro la ciudad, especialmente en el segmento de ropa deportiva.
- Competencia de productos similares a nivel nacional y proveniente del exterior.
- Inestabilidad política y económica por la que atraviesa el país, lo que dificulta no solamente desarrollar un plan de exportación, sino también las ventas a nivel local.

#### **4.1.9 Modas y Telas Zhiros Modtezhi Cía. Ltda.**

### Fortalezas

- La empresa cuenta con una amplia trayectoria, lo que a su vez le ha proporcionado el reconocimiento por parte de sus clientes, no sólo a nivel local sino en distintos lugares del país.
- La aplicación de la reingeniería ha hecho que, tanto sus procesos de producción como las actividades que se realizan en el área administrativa y de ventas, mejoren y se actualicen de manera significativa. Esto sin duda ha tenido un importante impacto en la calidad de su servicio y producto.
- Zhiros diseña y fabrica colecciones para las diferentes épocas del año, y ofrecen una colección entera cada mes, por lo que siempre hay variedad y actualización en los estilos de prendas que confecciona.
- La empresa ha desarrollado paquetes especiales para mejorar la presentación y apreciación del producto, lo que ha significado un incremento en la percepción de valor del mismo.
- Cuenta con varios locales propios como principal punto de venta de sus productos, lo que ayuda a posicionar su marca de mejor manera.

### Oportunidades

- Promocionar la marca de manera constante para lograr un mejor posicionamiento.
- Competir a nivel internacional debido a la demanda existente.

### Debilidades

- La empresa se encuentra bastante endeudada, manteniendo algunas fuentes de financiamiento externo principalmente bancario.
- No se ha asignado un valor para la realización de publicidad de sus productos en algunos años, lo que ha disminuido el reconocimiento de su marca.

### Amenazas

- La fuerte competencia existente en Perú y Colombia, quienes poseen ventajas significativas a la hora de ofrecer un producto a mercados externos.
- Las políticas que actualmente se manejan dentro del Ecuador han significado un obstáculo para que la empresa logre alcanzar algunos de sus objetivos planteados.

## **4.1.10 Modasa S.A.**

### Fortalezas

- La empresa posee reconocimiento a nivel nacional, siendo el mayor proveedor de uniformes empresariales en el país.
- Actualmente no posee ningún tipo de financiamiento externo, por lo que sus actividades son autofinanciadas.
- Posee un sistema de logística y servicio al cliente que ha sido reconocido como uno de los mejores en todo el Ecuador.

### Oportunidades

- Obtener una certificación ISO, ya que la empresa ha implementado controles de calidad en sus procesos.
- Ofertas de crédito financiero para la inversión en proyectos.

### Debilidades

- Su capacidad productiva no es muy extensa, por lo que para cubrir grandes pedidos se manejan a través de talleres satélites.
- Falta de conocimiento y experiencia en gestión de comercio exterior por parte del personal administrativo que opera en la empresa.

### Amenazas

- La competencia que existe tanto a nivel nacional como internacional, los cuales ofrecen trajes o uniformes a menor precio.
- Las diferentes políticas que se manejan en el Ecuador y que presentan un obstáculo a la hora de competir con otras empresas a nivel internacional.

## **4.1.11 Procostura Cía. Ltda.**

### Fortalezas

- Procostura cuenta con una experiencia de alrededor de 30 años, la misma que le ha brindado reconocimiento dentro del mercado en el que se maneja.
- Cuenta con tres marcas registradas bajo los nombres de Trucker, Ungaro y PPK, bajo las cuales comercializa sus productos hacia distintas ciudades del país.
- Cuenta con fuentes de financiamiento propio para sus actividades.

### Oportunidades

- La demanda actual permitiría incrementar sus ventas a nivel nacional.
- Facilidad de créditos podrían permitir financiar una expansión y mejora de su planta.
- Aprovechar la acogida que han tenido los medios tecnológicos creando una página web y manejar de mejor manera redes sociales para lograr mayor acercamiento con el cliente.

### Debilidades

- Su producto no cuenta con ningún tipo de certificación de calidad.
- No cuentan con una página web.

- Falta organización en la planta de producción. Se cuenta con la maquinaria apropiada, sin embargo no existen responsables establecidos para cada área del proceso productivo.
- No publicitan frecuentemente su producto.
- La situación económica actual ha generado un menor consumo de productos textiles, especialmente dentro de su mercado meta que son clientes de clase media baja, y baja.

#### Amenazas

- Competencia directa de productos similares dentro la ciudad.
- Competencia de productos similares a nivel nacional, especialmente jeans confeccionados en Pelileo.
- La facilidad que existe de comprar productos con marcas provenientes del exterior.
- Inestabilidad política y económica por la que atraviesa el país, puede seguir afectando a la empresa ya que sus ventas se verán disminuidas.

#### **4.1.12 Productos Betoven Cía. Ltda.**

##### Fortalezas

- Es la empresa líder a nivel nacional dentro del sector en el que opera.
- La empresa se encuentra operando en el mercado textil durante 23 años, esta trayectoria le ha brindado un muy buen reconocimiento dentro del mismo.
- Su marca está registrada bajo protección de propiedad intelectual en el IEPI.
- Ofrecen un producto original en cuanto a uso y diseño, ya que a nivel nacional existen pocas empresas dedicadas a la confección de prendas para mascotas. Además los diseños con los que trabajan son bastante innovadores.
- Cuenta con dos locales donde además de brindar servicios de belleza para mascotas, comercializan sus productos.

### Oportunidades

- Incrementar sus ventas a nivel nacional y abrirse mercado en nuevas ciudades del país donde su producto aún no está posicionado, tomando en cuenta que sus productos son líderes dentro de la confección de prendas y accesorios para mascotas y además no existe mayor competencia dentro de este sector.
- Realizar estudios de mercado para aprovechar la oportunidad de introducir sus productos en mercados del exterior.
- Las garantías financieras con las que cuenta la empresa podrían permitir el financiamiento de un proyecto de expansión.
- Publicitarse de mejor manera en medios de comunicación electrónicos como página web o redes sociales, considerando la creciente acogida de los mismos.
- Participar en proyectos de certificación de calidad.

### Debilidades

- Su producto no cuenta con ningún tipo de certificación de calidad.
- No cuentan con una página web.
- No publicitan frecuentemente su producto, especialmente en medios de comunicación electrónicos.

### Amenazas

- Competencia de productos similares a nivel nacional y proveniente del exterior.
- Inestabilidad política y económica por la que atraviesa el país.
- El tipo de producto que ofrece la empresa no es de primera necesidad por lo que su consumo podría disminuir si los problemas económicos persisten.
- Al ser un mercado que no está copado, pueden ingresar nuevos competidores.



#### **4.1.13 Sombreros el Austro**

##### Fortalezas

- Proceso de producción con etapas que han sido exclusivamente desarrolladas por Sombreros el Austro, dando a su producto una calidad excepcional.
- La capacidad productiva que tiene la empresa, con la que se podrían cubrir fácilmente grandes pedidos.
- Bajo nivel de endeudamiento que maneja la empresa, ya que a inicios del próximo año cancelarán el único préstamo que mantienen y comenzarán a autofinanciar sus actividades.

##### Oportunidades

- Posicionar su marca a nivel nacional, para ser reconocidos por los consumidores finales y ganar prestigio aprovechando la demanda existente en el país.
- Exportar sus productos, los cuales tienen un diferenciador importante, a mercados exteriores donde existe gran demanda de este tipo de bienes.

##### Debilidades

- La empresa no se encuentra debidamente organizada, lo que podría representar un obstáculo para cumplir con estándares necesarios.
- No manejan su propia marca, a pesar de que tienen un nombre registrado no cuentan con un logo que de facilidad al momento de identificar su producto.
- No existe reconocimiento en el mercado por parte de los consumidores finales, sino solamente de los intermediarios y grandes cadenas.
- Falta de conocimiento y experiencia en gestión de comercio exterior, además de la falta de contactos en el exterior.

### Amenazas

- Competencia de marcas establecidas que ya cuentan con un reconocimiento no solamente a nivel local sino internacionalmente.

## **4.2 Análisis FODA Cruzado de las Empresas**

### **4.2.1 Areldi Jeans**

#### Potencialidades

- Areldi podría aprovechar la trayectoria y prestigio con la que cuenta a nivel nacional para que la misma sirva como referencia y punto de partida para abrirse camino hacia otros países.
- La planta de producción con la que cuenta la empresa le permitiría incrementar su capacidad productiva y por ende sus ventas, ya sea a nivel nacional o internacional.
- Considerando que la empresa cuenta con un diseñador y tomando en cuenta su tecnología y capacidad productiva, se podría confeccionar más variedad de estilos y prendas.
- Areldi cuenta con una excelente organización administrativa y una planta de producción muy bien establecida, por lo que podría participar en un proyecto de certificación de calidad.

#### Limitaciones

- Al no poseer una certificación de calidad, podría darse el caso que los clientes prefieran comprar productos ya sea nacionales o extranjeros que cuenten con algún tipo de certificación.
- Areldi no posee una página web en funcionamiento, por lo que está perdiendo mercado en comparación de la competencia, que en algunos casos utiliza los medios de comunicación electrónicos para publicitar de mejor manera sus productos, o incluso para realizar ventas.

## 4.2.2 Creaciones Andreali

### Potencialidades

- Andreali maneja principalmente dos marcas, Andreali y KKO by Andreali, las cuales se encuentran registradas en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI). Estas marcas podrían ser posicionadas de mejor manera a nivel nacional, lo que significará ganar reconocimiento y prestigio dentro del mercado meta de la empresa. Además, obteniendo reconocimiento a nivel nacional es mucho más fácil posicionar sus marcas en mercados exteriores.
- Oportunidad de participar en ferias nacionales e internacionales para dar a conocer al consumidor final tanto sus marcas como los productos que se ofrecen bajo las mismas.
- Crear un plan de exportación en el cuál se fijen objetivos y estrategias a cumplir para poder comenzar a exportar sus productos. Además aprender y conocer requisitos y demás procedimientos necesarios para llevar sus productos al exterior.
- Buscar una fuente de financiamiento externo, de ser necesario, para poder invertir en un proyecto de mejora de los procesos productivos y poder llevar a cabo un plan de exportación.

### Limitaciones

- Andreali no cuenta con material publicitario ni realiza actividades de publicidad para la promoción de sus productos, por lo que los mismos no han sido posicionados ni reconocidos por los consumidores del mercado meta. Esto es una desventaja frente a otras empresas que fabrican productos similares y que están constantemente promocionando sus productos.
- La empresa no cuenta con locales propios en donde se comercialicen sus productos, lo que hace que el reconocimiento de sus marcas sea aún más difícil para sus potenciales clientes.

### **4.2.3 Dicovs Diseños, Confecciones y Ventas Cía. Ltda.**

#### Potencialidades

- Dicovs cuenta con una planta de producción muy bien establecida, factor que podría ser explotado en caso de que sus ventas mejoren, principalmente si publicitaran de mejor manera su producto.
- Dicovs cuenta con la capacidad de confeccionar más variedad de productos, además podría actualizar sus modelos para abarcar un mercado más amplio.

#### Limitaciones

- Dicovs no realiza un buen manejo de la publicidad de su producto, no cuenta con página web y da poco uso a las redes sociales, motivo por el cual pierde muchos clientes ante la competencia que si opera con este tipo de publicidad.
- La organización administrativa de la empresa no está bien delimitada lo cual no solamente dificulta que Dicovs consiga una certificación de calidad, sino que también le puede generar problemas en aspectos como producción, proveedores e incluso financieros y contables.
- Su local está ubicado en una zona en la cual el acceso se ha visto afectado por las obras del tranvía, esta situación ha disminuido considerablemente las ventas de la empresa.
- Dicovs no ha hecho una modificación o actualización de su producto, lo cual ha disminuido su mercado. Ya que mucha gente opta por comprar prendas de un estilo más actualizado, o de marcas que son consideradas superiores por el hecho de provenir del exterior.

### **4.2.4 Confecciones Frada Sport Cía. Ltda.**

#### Potencialidades

- Frada Sport cuenta con un producto bastante competitivo ya que es confeccionado con telas inteligentes de alta calidad que se adaptan de acuerdo al uso para el que estén destinadas. Este aspecto le permitiría abrirse puertas no solamente en mercados a nivel nacional, sino también hacia el exterior.

- La calidad y reconocimiento de la marca son factores cruciales para impulsar a la empresa a registrar "Frada" bajo protección de propiedad intelectual en el IEPI, para así evitar que otros fabricantes de prendas deportivas comercialicen productos similares bajo su marca.
- La empresa cuenta con recursos y garantías necesarias para realizar mejoras en su planta de producción.

#### Limitaciones

- Por el tipo de mercado al que está destinado su producto, los clientes podrían preferir prendas que posean algún certificado de calidad, lo cual podría generarle a la empresa una pérdida de mercado ante empresas que confeccionen productos similares y que cuenten con certificados de los mismos.
- Frada Sport no cuenta con una página web, lo cual es un factor que sin duda deja a la empresa rezagada ante la competencia, ya que es una herramienta de gran utilidad para publicitar su marca, sus productos e incluso comercializar los mismos.
- La empresa cuenta con una planta de producción muy bien establecida en la que existe maquinaria moderna, sin embargo la organización de la misma presenta ciertos problemas en cuanto a espacio lo cual dificulta por ejemplo, que la materia prima se almacene de manera ordenada o que los procesos de producción sigan un determinado orden.
- El hecho de que la marca de Frada Sport no este registrada, deja desprotegida a la empresa en caso de que se comercialicen réplicas de menor calidad con su marca, ya que al no poseer un registro no podrían tomar acciones legales.

#### **4.2.5 Hermanos Martínez Sportswear Cía. Ltda.**

##### Potencialidades

- Explotar el potencial que se ha invertido en la maquinaria utilizada en su proceso de producción, para dar a conocer esta importante parte del proceso lo que sin duda representa un diferenciador para su

producto final. La maquinaria utilizada es de alta tecnología, considerada como la más avanzada en el país, y el equipo de sublimado es único en el mismo, por lo que es un factor determinante del producto que ofrece Hermanos Martínez Sportswear.

- Posibilidad de expansión de su mercado, ya que el producto que ofrece Hermanos Martínez Sportswear es prácticamente único a nivel nacional. Además de ser una prenda completamente especializada, personalizada y adaptada según las necesidades de cada deportista, la materia prima utilizada para la confección de su producto son telas especializadas con características muy específicas para cada deporte que poseen varias certificaciones a nivel internacional.
- Crear una posición de su marca a nivel internacional a través del tipo de publicidad que maneja Hermanos Martínez Sportswear, como son los auspicios. Se podrían destinar recursos a la expansión de los mismos no sólo a deportistas de primer nivel en Ecuador sino también en otros países de Latinoamérica.
- Posibilidad de buscar nuevas fuentes de financiamiento externo para poder invertir en varios proyectos como el de la obtención de una certificación, expansión de sus auspicios, un plan de exportación, etc.

#### Limitaciones

- Debido al producto especializado que ofrece Hermanos Martínez Sportswear y al mercado meta al que va dirigido, no existe un número amplio de clientes que requieran este tipo de prendas en el país, por lo que los clientes serán un número limitado de deportista en el Ecuador. Por esta razón sería ideal ampliar su mercado, sin embargo las políticas dictadas por el gobierno ecuatoriano representan un obstáculo para poder lograrlo.
- Dentro de esta área no existen personas capacitadas o que tengan formación específica para la fabricación del tipo de producto que ofrece la empresa. Mientras que, en otros países, se han desarrollado programas especializados en este tipo de prendas, lo cual le da una ventaja a la competencia que ya tiene una marca posicionada a nivel internacional.

#### **4.2.6 Homero Ortega Peñafiel e Hijos Cía. Ltda.**

##### Potencialidades

- El excelente prestigio con el que cuenta la empresa en diferentes mercados alrededor del mundo sirve como referencia para que otros países consideren este aspecto para adquirir los sombreros de Homero Ortega.
- Debido a la excelente aceptación de su producto en el mercado, Homero Ortega podría incrementar sus ventas si ofreciera la opción de compra a través de su página web, tomando en cuenta que la misma está muy bien desarrollada.

##### Limitaciones

- Al no ofrecer la opción de venta en su página web, Homero Ortega puede perder mercado frente a la competencia no solo a nivel nacional sino también internacional, ya que los mismos ganan más clientes si publicitan sus productos a través de medios de comunicación electrónicos.
- El no poseer puntos de venta tanto a nivel local como internacional, el potencial de ventas y posición de marca se ve reducido.

#### **4.2.7 Industria de la Confección Referee Cía. Ltda.**

##### Potencialidades

- Referee ofrece productos en los cuales se utiliza telas especializadas inteligentes, lo que le ha otorgado reconocimiento dentro del mercado local. Además posee también diseños exclusivos los cuales son elaborados por un equipo profesional. Por estos diferenciadores en su producto, tienen el potencial y capacidad de posicionar su marca internacionalmente y llevar sus productos a mercados exteriores.

##### Limitaciones

- La maquinaria utilizada en el sistema de producción que maneja Referee no está actualizada; además su fábrica se encuentra dividida en dos partes, por lo que la eficiencia y eficacia al momento de

confeccionar una prenda se ve disminuida. Esto a su vez presenta una limitación al momento de cumplir con plazos de entrega cortos, frente a su competencia.

- La competencia existente, no sólo en el mercado local sino en mercados exteriores, es bastante grande lo que sin duda dificulta la posición de la marca Referee en los mismos. Además cabe recalcar que los productos de Referee no cuentan con ninguna certificación, lo que representa una limitación frente a otras empresas que si poseen esta característica.
- Las políticas que maneja el gobierno actual, también presentan una limitación para Referee, ya que existen otros países en las que dichas políticas favorecen a los productores y permiten que se pueda ofrecer productos más baratos.

#### **4.2.8 Kossmoran Cía. Ltda.**

##### Potencialidades

- Kossmoran es una empresa cuencana que cuenta con muy buen reconocimiento a nivel local, este aspecto le podría ayudar a abrirse paso hacia otras ciudades del país. Tomando en cuenta que este prestigio le serviría a manera de muy buena publicidad.
- Kossmoran podría actualizar y mejorar la capacidad productiva de su planta lo cual le sería muy útil, no solamente para incrementar el número de prendas que pueden producir sino también innovar las mismas.

##### Limitaciones

- El no poseer una certificación de calidad, se pierde mercado ante competencia local e internacional que cuenten con este tipo de complementos.
- Kossmoran ha ido perdiendo mercado dentro de su sector ya que no se realiza mayor publicidad de sus productos, y además sus modelos y estilos han ido quedando rezagados en cuanto a diseño e innovación.



Este aspecto coloca en desventaja a la empresa frente a otras que si publicitan y tienen actualizados sus productos.

#### **4.2.9 Modas y Telas Zhiros Modtezhi Cía. Ltda.**

##### Potencialidades

- Zhiros cuenta con una amplia trayectoria, misma que le ha otorgado reconocimiento principalmente en la provincia del Azuay. La empresa podría promocionar su marca de mejor manera y más constantemente para lograr así un mejor posicionamiento a nivel nacional. Además cabe mencionar que cuenta con locales propios lo que sin duda será de ayuda al momento de obtener mayor participación en el mercado meta.
- Aprovecha al máximo la reingeniería que se ha estado aplicando en la empresa en los últimos años, mejorando la calidad tanto en los distintos procesos de producción como en el producto final. A su vez, se debe aprovechar las capacidades que el personal ha ido adquiriendo a lo largo del proceso para el crecimiento y posicionamiento de Modas y Telas Zhiros Modtezhi.
- Incrementar la percepción de valor de sus productos a través de mejoras en sus diseños, empaques, etc., lo cual ya se ha realizado a través de empaques especiales que han mejorado considerablemente la presentación y apreciación de sus productos, especialmente para la línea de bebés.

##### Limitaciones

- La empresa mantiene algunas deudas debido a la búsqueda de financiamiento externo que se ha necesitado en los últimos años, las cuales limitan significativamente su capacidad de inversión. Una buena parte de sus ganancias está destinada a la cancelación de estas deudas, lo que minimiza sus ingresos finales.
- No se ha considerado a la publicidad como una de sus prioridades, lo que ha restado mercado para la empresa. Esto ha hecho que la fuerte competencia existente principalmente por parte de Perú y Colombia

tengan mayores oportunidades de introducir y posicionar sus productos en el Ecuador.

#### **4.2.10 Modasa S.A.**

##### Potencialidades

- La empresa posee reconocimiento y prestigio en el mercado local, considerándose la número uno en todo el Ecuador para proveer uniformes empresariales a distintas instituciones y compañías. Esto facilita el posicionamiento de sus productos en mercados exteriores, quienes ya han escuchado de los productos que ofrece Modasa; algunos de ellos ya han tenido un primer acercamiento con la empresa.
- Debido a la implementación de mejoras en la empresa, sobre todo en el proceso de producción, es posible obtener una certificación ISO 9001 que sin duda otorgará una garantía de calidad de sus productos, así como un valor agregado para los mismos. Esto hará una diferencia muy importante frente a productos similares ofertados por la competencia.
- Actualmente Modasa tiene capacidad de endeudamiento ya que no posee ningún tipo de financiamiento externo, por lo que se podría fácilmente invertir en varios proyectos con el objetivo de, no sólo mejorar el posicionamiento de sus productos sino la fabricación del producto en sí.
- Posee un sistema de logística y servicio al cliente bastante especializado, que ha sido reconocido como uno de los mejores en todo el país, y muchas empresas han tratado de seguir el ejemplo de Modasa, implementando sistemas similares. Esto podría significar un valor agregado para su producto, ya que muchos de los clientes a los que va dirigido valoran mucho este tipo de características.

##### Limitaciones

- La capacidad productiva de la fábrica a veces no abastece para el cumplimiento de grandes pedidos, por lo que la empresa trabaja con talleres satélites para poder fabricar las prendas requeridas. A pesar de

que estos talleres han sido debidamente calificados y cuentan con estándares de calidad requeridos por la empresa, a veces puede ser complicado y no muy eficiente trabajar de esta manera, ya que se pierde control en los procesos. Esto podría significar una disminución en la calidad de sus productos lo que sería una desventaja frente a la competencia existente.

- La falta de conocimiento y experiencia en gestión de comercio exterior, tanto del personal administrativo como el de ventas, presenta una limitación al momento de llevar a cabo un plan de exportación. Por esta razón se requiere contratar a terceros o informarse correctamente de los requisitos y demás requerimientos necesarios para poder llevar sus productos al exterior.
- Las diferentes políticas económicas, laborales y monetarias que se manejan en el Ecuador, también presentan una limitación al momento de llegar a mercados exteriores. Muchas de estas políticas son una desventaja frente a otros países que ofrecen los mismos productos a un precio más bajo.

#### **4.2.11 Procostura Cía. Ltda.**

##### Potencialidades

- Procostura ha logrado insertarse de buena manera en distintas ciudades, dicha experiencia podría servir como referencia y punto de partida para abrirse paso en nuevos mercados a nivel nacional, e incluso buscar oportunidades en el exterior.
- Procostura cuenta con una planta productiva muy bien estructurada, sin embargo la misma no es utilizada al 100% de su capacidad. Este aspecto se podría aprovechar en caso de que la empresa consiga nuevos mercados, ya que cuenta con la capacidad de abastecerlos, incrementando así sus ventas y aprovechando su capacidad productiva.
- En caso de mejorar su organización administrativa, facilitaría el ingreso a nuevos mercados, ya que se mejorarían aspectos como publicidad y presentación del producto.

### Limitaciones

- Procostura ha ido perdiendo mercado frente a la competencia por diversos motivos. Su producto no cuenta con ningún tipo de certificación de calidad, su producto no es promocionado frecuentemente, no cuentan con una página web y sus redes sociales no están bien manejadas. Todos estos aspectos reducen su mercado y hacen que la empresa pierda terreno en comparación con la competencia que trata de publicitar mejor sus productos, dar una mejor presentación de los mismos, etc.
- En cuanto a la competencia, es muy importante mencionar que los jeans que son confeccionados en Pelileo están dirigidos al mismo mercado meta de Procostura, sin embargo los jeans de esa región ofrecen precios mucho más bajos, con los cuales es sumamente complicado competir.
- Tomando en cuenta que su mercado meta son estratos socio económicos bajos y medios bajos, y considerando la difícil situación por la que atraviesa el país, la venta de su producto se ha visto disminuida.

#### **4.2.12 Productos Betoven Cía. Ltda.**

### Potencialidades

- Productos Betoven cuenta con una trayectoria de 23 años, en la cual se ha ido forjando como la empresa líder a nivel nacional dentro del sector de prendas de vestir y accesorios para mascotas. Este reconocimiento ha sido de gran ayuda para que la empresa posicione muy bien sus productos en diferentes ciudades del país. De la misma manera este aspecto le podría ser útil para poder introducirse en nuevos mercados del exterior.
- Productos Betoven cuenta con un catálogo digital en línea en el que publicitan sus productos, sin embargo, la creación de una página web le ayudaría a brindar un mejor servicio, mejorar su presentación y por ende incrementar su reconocimiento a nivel internacional.

- Tanto los productos como los procesos de producción de la empresa cumplen con muy buenos criterios de calidad, control y organización. Por lo que Productos Betoven podría fácilmente obtener un certificado de calidad, lo cual haría su producto aún más competitivo en diferentes mercados.

#### Limitaciones

- En la actualidad la mayoría de la empresas que compiten a nivel global, cuentan con una página web para publicitar mejor sus productos y lograr un mayor acercamiento con el cliente, sin embargo Productos Betoven no cuenta con una página web por lo cual podría estar perdiendo mercado frente a la competencia que si utiliza este tipo de medios.
- Si bien es cierto que Productos Betoven es la empresa líder a nivel nacional dentro de su sector, al ser un mercado donde no existe mucha competencia, existe la posibilidad de que ingresen nuevas empresas que quizá ofrezcan valores agregados que Productos Betoven no posea, tales como: página web, certificaciones de calidad, etc.
- Los productos que ofrece la empresa no son considerados de primera necesidad, sino más bien un complemento para las mascotas. Si se toma en cuenta que la situación económica del país no es óptima, las ventas de la empresa podrían verse disminuidas.

#### **4.2.13 Sombreros el Austro**

##### Potencialidades

- Sombreros el Austro ha desarrollado un proceso de producción exclusivamente manejado por esta empresa, ya que no existe ninguna otra empresa que fabrique productos de la misma manera que ellos. Aseguran tener un proceso único que incrementa la calidad de sus productos, y les da un valor agregado muy importante. Sin duda esto representa una diferenciación significativa con respecto a su competencia, lo que le daría un *plus* a su producto.

- Manejar su propia marca para poder ganar un posicionamiento primero a nivel local y posteriormente a nivel internacional. Sombreros el Austro tiene diferenciadores que hacen que su producto pueda resaltar frente a otros similares dentro del mercado meta. Es necesario comenzar a manejar un nombre, marca y slogan para lograr un posicionamiento adecuado y comercializar sus productos en el exterior.
- El bajo nivel de endeudamiento existente proporciona capacidad de buscar nuevas fuentes de financiamiento externo para poder llevar a cabo un plan de exportación, o poder invertir en proyectos que ayuden a posicionar la marca en el mercado y a elevar el nombre de Sombreros el Austro.

### Limitaciones

- La empresa no maneja su propia marca, sino que la comercialización de sus productos se hacen a través de intermediarios. Esto ha resultado en que los consumidores del mercado local no tengan conocimiento de los productos que ofrece su empresa. Sus sombreros tienen reconocimiento solamente por intermediarios, quienes han trabajado con Sombreros el Austro desde hace varios años.
- Varias marcas establecidas que ya cuentan con reconocimiento y prestigio a nivel nacional e internacional, presentan una fuerte competencia para Sombreros el Austro. El hecho de que la empresa no cuente con marca propia, sin duda contribuye a que sea mucho más complicado ganar reconocimiento en el mercado local.
- Existe falta de conocimiento y experiencia en gestión de comercio exterior, lo que dificulta significativamente el poder llevar a cabo un plan de exportación.

## **4.3 Recomendaciones**

### **4.3.1 Areldi Jeans**

La trayectoria y prestigio con el que cuenta Areldi es sin duda uno de los factores más remarcables de la empresa, ya que los 37 años que lleva en el

mercado le han permitido ganar un muy buen reconocimiento a nivel nacional, este aspecto sin duda influye en que la empresa mantenga un numero promedio de ventas, el cual incluso ha ido aumentando debido a la expansión que ha tenido la empresa hacia diferentes ciudades del país. De igual manera este aspecto podría servir como punto de partida al ser una referencia de prestigio y calidad para intentar introducirse en nuevos mercados a nivel internacional. Areldi cuenta con una planta de producción que está en la capacidad de abastecer tanto el mercado local, como un posible mercado exterior. Es importante considerar que su organización en cuanto a administración y procedimientos le permitiría a la empresa no solamente expandir sus mercados sino también su línea de producción, ampliando así la variedad de estilos confeccionados.

Areldi jeans cuenta con una planta de producción moderna, amplia y en general muy bien establecida. Este aspecto permite a la empresa ofrecer un excelente producto. Sin embargo, Areldi no cuenta con ningún tipo de certificación de calidad, por lo que además de considerar la calidad del producto se puede tomar en cuenta la organización a nivel tanto productivo como organizativo, lo cual facilitaría a la empresa la obtención de un certificado de calidad en el caso de participar en un proyecto de este tipo.

Al considerar la excelente organización que existe en los procesos de la empresa, es importante recalcar que a pesar de que la misma cuenta con un buen producto y procedimientos modernos, la misma no posee una página web habilitada. Esto sin duda debilita a la empresa frente a la competencia. Puesto que en caso de que Areldi desarrolle una página web tendría una mejor oportunidad de promocionar sus productos, expandir su mercado, y brindar mayor acercamiento e información al cliente.

El corregir estas debilidades permitirá a la empresa fortalecerse frente a la creciente competencia que existe no solamente a nivel nacional, si no de prendas similares que provienen de varios países del mundo. Además de considerar que la situación económica del país podría también influir de manera negativa en las ventas y por ende en el crecimiento de la empresa. Por lo que la administración deberá tomar medidas para afrontar esta situación de la mejor manera. Realizando planes de promociones o

incremento de ventas. La empresa ha realizado este tipo de proyectos anteriormente con muy buenos resultados.

#### **4.3.2 Creaciones Andreali**

Creaciones Andreali tiene varios aspectos claves en los que podría enfocarse para poder mejorar su capacidad productiva y su posición dentro del mercado meta, y poder llevar así, un plan de exportación con éxito. La empresa no posee fortalezas que sean significativas dentro del sector en el que opera, sin embargo no solamente debe buscar mantener las mismas, sino crear nuevas fortalezas que le den una ventaja frente al resto de empresas que ofrecen productos similares. En cuanto a sus oportunidades, se debe buscar explotar las mismas ya que esto hará que la empresa se encuentre en una mejor posición. Sobre todo es importante enfocarse en el posicionamiento de las dos marcas que maneja la empresa, a través de distintos medios como redes sociales, participando en ferias, publicidad, etc. Es importante crear una posición dentro de la mente de sus consumidores meta para ganar reconocimiento y prestigio en el mercado, esto a su vez facilitará el llevar sus productos al extranjero.

Por otro lado, es necesario tener en cuenta las principales debilidades que posee la empresa, las cuales son un obstáculo para seguir creciendo y cumpliendo con sus objetivos. Las principales debilidades detectadas se deben corregir de tal manera que ya no sean un factor negativo al momento de llevar a cabo un plan de exportación. Se debe crear un plan de marketing y asignar recursos que estén destinados a la publicidad de sus marcas. Así mismo, la empresa no cuenta con local propio que facilite el posicionamiento de sus marcas en el mercado, lo que sería muy importante tener en cuenta. En cuanto a las amenazas que se identificaron, es necesario que la empresa cree herramientas con las que se puedan afrontar las mismas. En este caso, es importante el hecho de crear una posición en el mercado y ganar reconocimiento por parte de sus posibles clientes.



### **4.3.3 Dicovs, Diseños, Confecciones y Ventas Cía. Ltda.**

Dicovs cuenta con una considerable trayectoria, la cual ha sido un factor importante para que la empresa haya podido persistir ante diversas adversidades que se han presentado. Sin duda la empresa puede aprovechar este factor no solamente para mantenerse, sino para acrecentar su negocio, expandiendo su línea de producción, realizando mejor publicidad de su producto, haciendo uso del reconocimiento que tiene su marca a nivel local, lo cual sirve incluso de punto de partida para poder irse expandiendo poco a poco dentro del mercado nacional.

Otra de las fortalezas de Dicovs es la buena infraestructura con la que cuenta tanto en su planta de producción como su local de comercialización. Aspectos que son bastante significativos, y que la empresa podría aprovechar para mejorar e incrementar su producción y a su vez con una mejora en la publicidad ampliar también sus ventas. Tomando en cuenta que podría comercializar sus productos bajo su marca que se encuentra registrada en el IEPI.

Por otra parte se debe tomar en cuenta que la empresa posee ciertas debilidades que la rezagan frente a la competencia, entre ellas la más importante es su falta de publicidad, no solamente a través de medios digitales sino en general. Dicovs debería mejorar este aspecto para acercarse a nuevos clientes y brindarles información sobre sus productos. Ya que la empresa está muy bien capacitada para expandir su producción. Además debería existir también una mejora en cuanto a la organización administrativa que le permita controlar aspectos tanto financieros como productivos. De esta manera la empresa podría incluso participar en proyectos de certificación de calidad ya que el nivel de su producto es bastante competitivo.

Tomando en cuenta estos aspectos en los que la empresa muestra ciertas falencias, es importante analizar las amenazas que se dan lugar debido a las mismas. Dicovs ha descuidado el tema de innovación de sus prendas y si a esto se suma la falta de publicidad, es casi inevitable que la empresa vaya perdiendo mercado en relación a su competencia tanto local como internacional. Por lo que si no existe una mejora en dichos aspectos, este tipo

de amenazas terminaran afectando aún más la estabilidad de Dicovs. Además de que otro factor externo ya les ha debilitado en el término de ventas, ya que la dificultad de acceder a su local generado por las obras del proyecto Tranvía ha provocado una seria disminución en la concurrencia de clientes. Dicovs debe afrontar esta situación y tomar medidas para acercarse al cliente y brindarle cierta comodidad a pesar de las adversidades. Quizá ofreciendo la opción de un parqueo ya sea propio o cerca del local.

#### **4.3.4 Confecciones Frada Sport Cía. Ltda.**

Frada sport cuenta con importantes fortalezas como marca, ya que la misma tiene un reconocimiento aceptable a nivel local, especialmente en el ámbito de textiles deportivos. La empresa ofrece productos de alta calidad, ya que para su confección se utilizan telas inteligentes que desempeñan funciones específicas de acuerdo a la exigencia del respectivo deporte para el que estén elaboradas. Esto conjuntamente con los locales que dispone para comercializar sus prendas, son sin duda fortalezas que la empresa debería mantener e incluso mejorar, ya que considerando la calidad de su producto, la empresa podría ir expandiendo sus ventas hacia diferentes mercados y además fortalecerse aún más realizando proyectos de certificación de calidad y registro de marca.

Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente, se puede partir de dichos aspectos considerándolos como debilidades ya que el no contar con un certificado de calidad o un registro de marca, Frada se muestra débil frente a su competencia, ya que dentro del sector textil deportivo estos dos aspectos son muy importantes. Además existen falencias en cuanto a la publicidad ya que no cuentan con una página web y no promocionan su producto frecuentemente, en caso de mejorar estos aspectos existirá un mejor conocimiento de la marca y por ende se produciría un incremento de ventas. De esta manera podemos considerar que estas debilidades hacen propensa a la empresa a perder mercado frente a la amenaza de la competencia local y principalmente internacional, ya que cuentan con marcas registradas, certificados de calidad, etc. La empresa debería enfrentar esta amenaza procurando promocionar su producto de mejor

manera para ir ganando mercado en un inicio a nivel local y posteriormente incrementar sus fronteras.

#### **4.3.5 Hermanos Martínez Sportswear Cía. Ltda.**

Hermanos Martínez Sportswear Cía. Ltda. posee varios puntos claves a su favor, ya que el tipo de producto que ofrece y su posicionamiento a nivel nacional han llevado a la consolidación de la misma dentro del mercado. La empresa posee fortalezas muy importantes que se deben mantener, como el proceso productivo que se utiliza para fabricar las distintas prendas especializadas, las telas utilizadas como materia prima del producto y la manera en la que se publicita su marca y productos. En cuanto a las oportunidades que se identificaron, es necesario que sus actividades vayan encaminadas a aprovechar y explotar las mismas. Es importante enfocarse en la expansión de su mercado debido al tipo de producto que maneja Hermanos Martínez Sportswear, así se podría explotar el potencial invertido en la maquinaria que se opera dentro del proceso de producción. Esto se podría lograr a través de la extensión de sus auspicios, no solamente a deportistas de élite dentro del Ecuador, sino a varios otros países principalmente de América Latina, lo que llevará al reconocimiento de su marca a nivel internacional.

Por otro lado, se debe tener especial atención a las debilidades y amenazas de la empresa, que si bien no son muchas, pueden ser muy significativas al momento de cumplir con los objetivos de la empresa. Se deben corregir las debilidades identificadas, que en el caso de la poca cantidad de clientes a nivel nacional, se podría afrontar con la expansión de su mercado a través de un plan de exportación elaborado. Así mismo, para corregir la falta de personal con formación especializada en el tipo de producto que elabora la empresa, se pueden crear planes de capacitación y de retención de los empleados garantizando aún más la calidad de sus procesos. En cuanto a las amenazas nombradas, se las puede afrontar aprovechando las oportunidades antes mencionadas que posee la empresa. Estas representarán una herramienta significativa al momento de competir con marcas que ya están establecidas en el mercado internacional, así como las distintas políticas que maneja el actual gobierno del Ecuador.

#### **4.3.6 Homero Ortega Peñafiel e Hijos Cía. Ltda.**

Homero Ortega cuenta con un gran reconocimiento en diferentes países del mundo lo cual ha permitido que la empresa ostente un fuerte prestigio y solidez que han sido forjados a través de su larga trayectoria de 45 años en el mercado. Este aspecto ha sido de gran ayuda para que la empresa introduzca sus productos con facilidad en nuevos mercados, y que los mismos se conviertan en clientes estables. Dentro de sus fortalezas también se debe mencionar que su planta productiva está muy bien constituida, lo cual pone a la empresa en la capacidad de cubrir pedidos alrededor del mundo, brindando siempre un producto que cumple con rigurosos estándares de calidad. Otra de las fortalezas de Homero Ortega es la página web que se encuentra muy bien elaborada y en la cual ofrecen información detallada sobre su producto. Además tienen la oportunidad de incrementar aún más sus ventas en el caso de que llegaran a comercializar sus sombreros haciendo uso de su página web, ya que podrían llegar a un mercado incluso más amplio ofreciendo ventas al por mayor y menor a través de internet.

Esta misma situación es la que posiciona a la empresa con una cierta debilidad frente a la competencia, ya que podrían existir empresas dedicadas a la fabricación de sombreros de paja toquilla y que ofrezcan la venta de sus productos a través de internet. Por este motivo la empresa debería considerar incorporar la opción de compra en línea para no quedar rezagada, no solamente frente a la competencia sino ante la creciente globalización que se presenta en el mundo. De esta manera también estaría afrontando sus principales amenazas, ya que podría competir sin problema con productos tanto a nivel local como internacional, además que si ya realiza exportaciones podría afrontar de mejor manera la inestabilidad económica que se presenta en el país, puesto que estarían trabajando con divisas provenientes del exterior, fortaleciendo así no solamente su empresa, sino incluso dinamizando la economía del país.

#### **4.3.7 Industria de la Confección Referee Cía. Ltda.**

Industria de la Confección Referee Cía. Ltda. posee varios aspectos fundamentales al momento de llevar a cabo un plan de exportación para el

futuro. Dentro de sus fortalezas se puede recalcar el tipo de telas especializadas que utilizan como materia prima para fabricar sus productos, además sus diseños son exclusivos y se crean colecciones según las necesidades de sus clientes. Cabe destacar también, que Referee es una marca que ya se encuentra posicionada a nivel local, lo que sin duda le podría otorgar reconocimiento a nivel nacional y posteriormente a nivel internacional. En cuanto a las oportunidades que se han identificado, básicamente es el llevar sus productos a mercados exteriores. Debido al tipo de producto especializado que ofrecen, tienen una gran ventaja y diferenciador frente a otros productos iguales o similares que se ofrecen en el mercado. Además su marca también juega un papel importante a la hora de exportar sus productos hacia otros mercados.

Por otro lado, es necesario corregir las debilidades que posee la empresa ya que podrían representar un obstáculo para realizar exportaciones de sus productos. La maquinaria utilizada por la empresa no se encuentra actualizada, por lo que se debería invertir en nueva maquinaria, mejorando así el proceso de producción; con esto, sería capaz de participar en proyectos de certificación, que elevaría el valor del producto final. Además, la fábrica se encuentra dividida en dos partes, por lo que se necesitaría buscar un lugar en donde se pudiera unir todo el proceso y mejorar la eficiencia del mismo. En referencia a las amenazas identificadas se puede destacar la gran competencia existente, la cual se podría afrontar aplicando mejoras tanto en el proceso de producción como en la organización de la empresa, así como trabajando en la posición de su marca. De esta manera se crearían herramientas que podrían ayudar a afrontar las amenazas presentes y las que pudiesen aparecer en un futuro. Sin embargo, es importante mencionar que por el momento Referee no está interesada en la exportación y sus principales objetivos son enfocarse primero en el mercado local.

#### **4.3.8 Kossmoran Cía. Ltda.**

Kossmoran es una empresa que cuenta con un muy buen reconocimiento dentro de la ciudad, este aspecto le ha permitido obtener y mantener clientes que aprecian el prestigio que ha ido forjando la empresa en sus 34 años de trayectoria. Siendo esta conjuntamente con la calidad de sus

productos las principales fortalezas de Kossmoran. Además es importante mencionar también que, el hecho de contar con tres tiendas para comercializar sus productos y que algunos de ellos cumplan con normas de calidad INEN, han sido también aspectos considerables que han ayudado a que las ventas de la empresa tengan un buen dinamismo. Estos factores brindan a Kossmoran la oportunidad de expandirse hacia diferentes mercados a nivel nacional y en un futuro, quizá incluso a diferentes países.

Al enfocarnos en las debilidades de la empresa se puede mencionar que aunque Kossmoran cuenta con reconocimiento a nivel local, la empresa no publicita frecuentemente su producto ni cuenta con una página web, lo que, en caso de corregir dichos aspectos, se podría ganar mayor mercado y así obtener un incremento de ventas. Por otra parte uno de los aspectos que ha debilitado a la empresa frente a su competencia es que algunos de los modelos de sus prendas han quedado rezagados en cuanto a innovación, aspecto que también podría ser mejorado ya que Kossmoran cuenta con diseñadores y una planta de producción en la suficiente capacidad de realizar mejoras e innovaciones en sus prendas.

Si la empresa no realiza este tipo de correcciones, la misma podría verse afectada frente a potenciales amenazas, ya que existe una fuerte competencia a nivel local que confecciona prendas similares y que han sabido manejar de mejor manera sus áreas de diseño y publicidad. Esto sin contar la fuerte competencia de prendas provenientes del exterior, los cuales en algunos casos ofrecen incluso precios más bajos. Kossmoran debe afrontar estas amenazas para poder no solamente mantener sus ventas, considerando la difícil situación económica por la que atraviesa el país, sino incluso ir en la búsqueda de nuevos mercados.

#### **4.3.9 Modas y Telas Zhiros Modtezhi Cía. Ltda.**

Modas y Telas Zhiros Modtezhi Cía. Ltda. posee varios puntos positivos y negativos que podrían afectar a un plan de exportación, si se llevase a cabo alguno. La empresa tiene varias fortalezas que se deben mantener y mejorar de ser posible, como la reingeniería que se ha venido aplicando los últimos años con el objetivo de mejorar no solamente la organización de la empresa,

sino también los procesos de producción que se manejan; proceso que ha afectado positivamente a los productos y servicios que ofrece Zhiros. Cuenta con reconocimiento y posicionamiento dentro del mercado local, así como varios locales propios que han contribuido a elevar el valor de su marca y por lo tanto de sus productos. Otra fortaleza de esta empresa, es que diseñan sus colecciones según los gustos, preferencias y necesidades de sus clientes, las cuales son ofertadas cada mes. Además se han desarrollado diferentes paquetes especiales, sobre todo para la línea de bebés, que han mejorado la presentación y aceptación del producto. En cuanto a las oportunidades que se han identificado, es importante mencionar que se debe aprovechar las capacidades que se han ido adquiriendo al aplicar la reingeniería en la fábrica. También se debe promocionar su marca de manera constante para lograr un posicionamiento a nivel nacional y facilitar el llevar a cabo un plan de exportación a futuro.

Por el contrario, se han identificado las debilidades y amenazas que podrían significar un obstáculo para cumplir con sus objetivos, sobre todo en un futuro. Dentro de las debilidades se encontró que la empresa mantiene deudas con instituciones principalmente bancarias, por lo que muchos de sus recursos son destinados a la cancelación de las mismas; esto significaría que no hay espacio para la inversión en proyectos de mejoras. Además, no se realiza ningún tipo de publicidad, lo que ha restado reconocimiento sobre todo a nivel nacional. En cuanto a las amenazas determinadas, se deben aprovechar las mejoras que se han venido realizando en la empresa, así como las fortalezas que posee, para poder afrontar la fuerte competencia proveniente de Colombia y Perú. Es importante mencionar que al momento Zhiros no se encuentra interesada en exportar sus productos, ya que primero desea cumplir con objetivos que se han planteado localmente.

#### **4.3.10 Modasa S.A.**

Modasa S.A. es una empresa que tiene varios puntos clave que son importantes al momento de realizar una planificación para la exportación de sus productos. La empresa cuenta con varios aspectos positivos que se consideran como fortalezas, las cuales debe enfocarse en mejorar o mantener. Una de las más importantes es el reconocimiento que posee a

nivel nacional, siendo la empresa número uno proveedora de uniformes empresariales. Cuenta con un sistema de logística y servicio al cliente totalmente personalizado, que es considerado como uno de los mejores en todo el país, lo que aumenta el valor de sus productos. Además, sus actividades son completamente autofinanciadas, ya que utilizan sus propios recursos para cumplir con las tareas necesarias dentro de la empresa. En cuanto a las oportunidades que se han identificado, existe la posibilidad de obtención de una certificación ISO, la cual incrementará aún más la percepción de valor de su producto, además de mejorar su sistema de producción. También existe la posibilidad de llevar sus productos a mercados exteriores, ya que cuenta con prestigio dentro del Ecuador, lo que puede facilitar su ingreso a otros países. Debido a que no tiene ningún tipo de endeudamiento, estaría en capacidad de contar con fuentes de financiamiento externo para proyectos de mejora dentro de la empresa, o para llevar a cabo un plan de exportación.

Por otro lado, existen algunas debilidades y amenazas que se deben corregir y afrontar para poder llevar a cabo un plan de exportación y cumplir con los objetivos de la empresa. Su capacidad productiva no abastece a ciertos pedidos grandes por lo que se debe recurrir a talleres satélite, lo que resta control en los procesos realizados. Además no existe personal que tenga experiencia en gestión de comercio exterior, lo que dificulta el poder elaborar y cumplir un plan de exportación. Dentro de las amenazas se puede señalar a la competencia existente y a las políticas que maneja el gobierno del Ecuador, las cuales se pueden afrontar aprovechando las distintas oportunidades que tiene la empresa. Cabe mencionar que Modasa está dispuesta a asumir los riesgos y el aprendizaje que conlleva el introducir sus productos al exterior, lo que sin duda es un gran aporte para poder lograr sus objetivos de exportación.

#### **4.3.11 Procostura Cía. Ltda.**

Procostura cuenta con varias fortalezas, entre ellas el reconocimiento que ha ganado en el mercado en el que se maneja desde hace aproximadamente 30 años. Este aspecto ha permitido que sus tres marcas registradas bajo las cuales comercializa sus productos otorguen una muy buena reputación a la



empresa, factor que ha sido clave para abrirse mercado en diferentes ciudades del país. Además como fortaleza podemos mencionar la manera en que la empresa maneja las áreas de producción y financiamiento, en las que cuentan con una planta muy bien establecida donde se realizan procesos de control para obtener un producto de calidad y tienen la capacidad de autofinanciar sus actividades. Todos estos factores brindan a Procostura la oportunidad de seguirse expandiendo dentro del mercado nacional e incluso procurar la búsqueda de nuevos mercados en el exterior. Para esto también podría ser útil el crear una página web o manejar de mejor manera redes sociales para lograr mayor acercamiento con el cliente, y de esta manera incrementar sus ventas.

En cuanto a las debilidades existen también diversos aspectos que la empresa debería corregir. Es importante mencionar que aunque su capacidad productiva es bastante buena, existe un poco de desorganización principalmente generada por la administración, ya que la empresa no cuenta con un organigrama establecido en el cual se especifiquen las tareas de los colaboradores. Esta situación podría generar problemas en cuanto a la producción, al cumplimiento de plazos de entrega, etc. Además es considerable también la falta de publicidad de los productos de Procostura ya que no solamente carecen de página web, sino que existe muy poco uso de redes sociales y publicidad en general. En caso de no corregir estos aspectos Procostura podría verse debilitada frente a ciertas amenazas, entre ellas la fuerte competencia nacional, específicamente de Pelileo, ya que estas empresas podrían quitarle mucho mercado si manejan el aspecto publicitario de mejor manera. Se debe considerar también como las ventas de la empresa han sido afectadas debido a la situación económica del país. Procostura podría afrontar esta situación realizando promociones que impulsen a su mercado meta a comprar su producto y además procurar no solo la búsqueda de nuevos lugares para comercializar su producto, sino tratar de posicionar su producto en nuevos segmentos.

#### **4.3.12 Productos Betoven Cía. Ltda.**

Para empezar a señalar las múltiples fortalezas con las que cuenta Productos Betoven es fundamental iniciar mencionando que es la empresa líder a nivel nacional dentro del sector textil, enfocado en mascotas. Esto lo ha logrado tras 23 años de estar en el mercado. Dicha trayectoria le ha brindado la oportunidad de ir expandiendo sus ventas a gran parte del territorio nacional, distribuyendo así al por menor y también a grandes cadenas en diferentes ciudades del país. Es importante también considerar como fortaleza el hecho de que su marca está registrada en el IEPI, bajo la misma distribuye su producto también en diferentes locales propios que posee dentro de la ciudad. Cabe destacar la calidad y originalidad de los productos confeccionados por Productos Betoven, los que conjuntamente con las fortalezas mencionadas podrían brindarle a la empresa la oportunidad de seguir creciendo a nivel nacional e incluso buscar mercados en el exterior, ya que cuenta con un muy buen nivel competitivo. Para esto Productos Betoven también cuenta con la oportunidad de publicitarse de mejor manera, principalmente en medios digitales ya que de esta manera sus productos llegarán a un mayor número de personas y mercados, haciendo así a la empresa más competitiva a nivel internacional.

En cuanto a las debilidades de la empresa si bien es cierto no son muchas, pero de corregirse, significarían un impulso bastante importante para la empresa. Empezando por el aspecto de publicidad, se puede mencionar que en caso de que Productos Betoven ofreciera información sobre su empresa y sus productos en una página web, sin duda la empresa cubriría un mercado más amplio. Sin embargo, el no contar con información en este tipo de medios, puede significar una pérdida de mercado ante competencia principalmente de otros países. De igual manera el hecho de no poseer una certificación de calidad a pesar de ofrecer un producto de muy buen nivel puede rezagar de cierta manera a la empresa frente a la competencia. Estos aspectos son de importante consideración, ya que al corregirlos facilitaría el afrontar las amenazas, que no son únicamente productos provenientes del exterior, sino que internamente, por la situación que atraviesa el país, podría existir una disminución en las ventas de la empresa. Esto se debe al hecho de

ofrecer un producto que no es de primera necesidad, para lo cual la empresa deberá llevar a cabo planes de incremento de ventas o promociones de sus productos.

#### **4.3.13 Sombreros el Austro**

Sombreros el Austro posee algunos aspectos que son necesarios tomar en cuenta para poder cumplir con un plan de exportación para el futuro. La empresa cuenta con varias fortalezas, las cuales se deben mantener y mejorar de ser posibles. Principalmente se puede destacar su proceso de producción, el cual ha sido desarrollado y perfeccionado por los dueños de Sombreros el Austro, mismo que es considerado como su 'receta secreta'. Además, con la capacidad productiva que cuenta la empresa, se podrían cubrir fácilmente pedidos grandes del exterior. Otro aspecto que se podría considerar como una fortaleza es el bajo nivel de endeudamiento que posee actualmente Sombreros el Austro. En cuanto a las oportunidades que se han identificado, es importante enfocarse en el establecimiento de su propia marca, y en promocionar la misma para lograr un posicionamiento en el mercado meta. Es importante también, manejar un buen plan de marketing que ayude a la empresa a alcanzar sus objetivos de establecimiento de marca, para ganar reconocimiento. Una vez que se haya posicionado en el mercado, existe la oportunidad de llevar sus productos a mercados exteriores, sobre todo destacando el valor agregado de su producto, el cual sería su 'receta secreta'.

Por otro lado, se han identificado debilidades y amenazas que posee actualmente la empresa, las cuales podrían dificultar la elaboración y cumplimiento de un plan de exportación. Dentro de las debilidades se puede recalcar que la empresa no está debidamente organizada y que no maneja su propia marca, sino vende sus productos a través de intermediarios, lo que hace que los consumidores finales no tengan conocimiento de su trabajo y producto. La falta de reconocimiento y posicionamiento de su marca, también representa un gran obstáculo para poder cumplir con objetivos de exportación. Además, la falta de conocimiento y experiencia en comercio exterior dentro de la empresa, dificulta el llevar a cabo un plan de exportación. En cuanto a las amenazas que se han determinado, está

principalmente la competencia que existe tanto a nivel nacional como internacional. Cabe mencionar que el hecho de no contar con reconocimiento, prestigio ni posicionamiento de marca dentro del mercado meta actual, dificulta el competir con marcas que ya cuentan con todos estos aspectos internacionalmente, por lo que lo principal sería enfocarse en aspectos de marketing de su producto y de la empresa en sí.

## **Conclusión**

Tras haber evaluado algunas de las empresas más representativas del sector textil dentro del cantón Cuenca, se ha podido determinar que existen productos con un gran potencial de exportación, que podría ser explotado para lograr introducirlos en mercados del exterior. Productos Betoven, Hermanos Martínez Sportswear, Industria de la confección Referee, los cuales ofrecen productos originales, de calidad y con un alto valor agregado. Sin embargo, debido a varias dificultades, tales como políticas económicas, de logística y monetarias (tipo de cambio), y la competencia de países del exterior, no se ha logrado concretar ningún tipo de proyecto de exportación. Cabe recalcar que esto se ha dado principalmente porque debido al tipo de cambio, costo de mano de obra y políticas laborales que tienen otros países, existe la capacidad de ofrecer los mismos productos a precios que, en algunos casos, son incluso menores al costo de producción dentro del Ecuador. Además es importante mencionar que nuestro país carece de acuerdos comerciales con otras regiones, dificultando aún más el ingreso de productos en mercados internacionales.

Debido a estos obstáculos, a pesar de existir la capacidad productiva dentro del cantón Cuenca e incluso la intención de posicionar sus productos finales en mercados del exterior, las empresas no pueden ser parte de un proyecto concreto de exportación. Aunque en algunos casos se hayan encontrado plazas internacionales que buscan o gustan de los productos de empresas cuencanas, el intento de llevar a cabo un plan de exportación termina fracasando, principalmente por lo difícil que resulta competir no solamente con países de otros continentes, sino con países vecinos. Por esto, cada

empresa debe reconocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el objetivo de aprovechar las características que las fortalecen, y que estas sirvan como punto de apoyo para poder corregir y afrontar los diferentes obstáculos y dificultades que se pudieran presentar al momento de llevar a cabo un plan de exportación.

## CONCLUSIÓN

Actualmente la interconexión global ha generado que múltiples aspectos se vayan expandiendo y homogenizando, dando lugar así a una estandarización de importantes procesos económicos, políticos, sociales, tecnológicos, e incluso culturales. La manera en que el comercio exterior ha ido evolucionando y formando parte de esta homogenización es un claro ejemplo de cómo este proceso de globalización modifica e incluso obliga a diferentes estados, pueblos, compañías y negocios a ser parte del mismo; esto con el fin de no quedar rezagados ante un mundo que cada vez comparte e intercambia más procesos e información, lo cual da lugar a una gran competitividad a nivel global.

[https://getsupport.apple.com/?caller=kbase&symptom\\_id=21009](https://getsupport.apple.com/?caller=kbase&symptom_id=21009)Es por esto que tras haber analizado distintas teorías del comercio exterior y tomando en cuenta como han influido las mismas en los actuales procesos de internacionalización, se concluye que este fenómeno ha pasado a ser una concepción casi estandarizada para los diferentes actores del comercio exterior. Como bien se menciona en el primer capítulo de este estudio, la internacionalización ha llegado a ser considerada como una estrategia clave para el desarrollo de las empresas, las cuales abarcan a las medianas y pequeñas industrias que son justamente el objeto principal en el cual se basó este estudio.

Tomando en cuenta la importancia que actualmente representa emprender en un proyecto de internacionalización, se consideró importante analizar el potencial de exportación que existe dentro del sector textil del cantón Cuenca, por lo cual una vez concluido este estudio se determinó que existen empresas y marcas que cuentan con excelentes productos, los cuales poseen un alto potencial para poder ser introducidos en mercados del exterior.

Sin embargo, un problema común para casi la totalidad de las empresas evaluadas es la difícil situación por la que atraviesa el país, puesto que el hecho de manejar al dólar como moneda oficial nos pone en una desventaja

bastante grande en cuanto a competitividad de precios con países vecinos como Perú y Colombia, que cuentan con una producción similar pero que tienen la potestad de poder devaluar su moneda para que sus precios sean más atractivos en mercados extranjeros. Esto además de que también existen dificultades dadas por políticas económicas y laborales que han provocado que Ecuador se convierta en un país que ofrece poca seguridad para emprender un negocio, tanto para inversionistas locales como extranjeros.

A pesar de estas dificultades, existen marcas y productos que debido a su calidad y prestigio han iniciado actividades enfocadas en un proceso de internacionalización. La calidad, prestigio y la diferenciación que ofrecen ciertas marcas han sido justamente los factores que han hecho de sus productos exitosos a nivel local y han brindado potencial competitivo en mercados internacionales, generando así la posibilidad de expandir las fronteras de sus negocios, no solamente superando las barreras que conllevan la situación del país, sino incluso dinamizando la economía del mismo.

Todos estos datos que hacen referencia a la calidad y potencial de los productos y empresas, respectivamente, fueron registrados y evaluados a través de un Export Audit en el cual los resultados fueron bastante alentadores de acuerdo a lo evaluado a cada empresa. Sin embargo como se menciona anteriormente la dificultad económica del país y la competencia de países vecinos son un fuerte impedimento para llevar a cabo un plan de exportación. A pesar de esta situación, los datos indican que el cantón Cuenca posee un buen potencial empresarial en cuanto a industria textil.

Existen empresas destacables como Productos Betoven, Hermanos Martinez Sportswear, Homero Ortega y Areldi que a más de haber forjado un excelente prestigio tras su trayectoria en la ciudad, poseen elementos diferenciadores en sus productos los cuales han logrado que dichas empresas hayan emprendido en proyectos de exportación con miras bastante ambiciosas.

Está claro que el objetivo de la mayoría de las empresas es irse expandiendo, por lo cual actualmente muchas de ellas, especialmente las medianas y pequeñas industrias que están en auge y representan la mayoría de negocios

establecidos en el país, buscarán medios y facilidades para su expansión, procurando optar por la herramienta de internacionalización.

Las medianas y pequeñas industrias del sector textil poseen un potencial de expansión bastante prometedor, y además representan una parte importante de la economía, tanto a nivel regional como local, ya que además de mover una considerable cantidad de dinero, da empleo a un importante porcentaje de trabajadores ecuatorianos. Se podría mencionar finalmente, que es sumamente importante atender a este sector para que pueda seguir desarrollándose a pesar de los obstáculos que actualmente se presentan en cuanto al aspecto económico dentro del país. Para lo cual sería de gran ayuda que el gobierno proporcione mejoras que brinden más seguridad y estabilidad a los empresarios para que puedan desarrollar sus negocios a nivel local, y que además se atiendan asuntos de competitividad relacionados con países vecinos. Todo esto sin caer en una actitud paternalista en la cual los empresarios y la sociedad en general esperen que el gobierno solucione y facilite todos los procesos. Ya que cabe recalcar que existen muy buenas empresas que fueron evaluadas dentro de este estudio que sirven de ejemplo para considerar que a pesar de los fuertes obstáculos, la calidad, la innovación y la perseverancia son factores clave para elevar el valor y competitividad de un producto para así poder introducirse en nuevos mercados.



## BIBLIOGRAFÍA

- Agencia EFE. (16 de Marzo de 2017). Sector textil es el segundo de Ecuador que genera más empleo. *Revista Lideres*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/sector-textil-ecuador-genera.html>
- Andrade, S. (2006). *Diccionario de la Economía*. Lima: Editorial Andrade.
- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador - AITE. (2017). *Historia y Actualidad*. Recuperado el 04 de Enero de 2017, de AITE: <http://www.aite.com.ec/industria.html>
- Ávila y Lugo, J. (2004). *Introducción a la Economía* (Tercera edición corregida y aumentada ed.). México: Plaza y Valdés S.A de C.V.
- Bertagni, D., & Noceti, C. (2014). *Internacionalización de las Pymes*. Buenos Aires, Argentina: Pwc Argentina. Obtenido de <https://www.pwc.com.ar/es/asesoramiento-a-pymes/assets/document/pwc-internacionalizacion-de-las-pymes.pdf>
- Cámara de Comercio de Quito. (2017). *CLASIFICACION DE LAS PYMES, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA*. Quito, Ecuador. Obtenido de [http://www.ccq.ec/wp-content/uploads/2017/06/Consulta\\_Societaria\\_Junio\\_2017.pdf](http://www.ccq.ec/wp-content/uploads/2017/06/Consulta_Societaria_Junio_2017.pdf)
- Cardozo, E., Velasquez de Naime, Y., & Rodríguez Monroy, C. (2012). *La definición de PYME en América: Una Revisión del Estado del Arte*. Puerto Ordaz, Venezuela: Centro de Investigaciones Gerenciales de Guayana (CIGEG). Obtenido de [http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2012/SP\\_06\\_Entorno\\_Economico\\_Gestion\\_Economica\\_y\\_Finanzas//1345-1352.pdf](http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2012/SP_06_Entorno_Economico_Gestion_Economica_y_Finanzas//1345-1352.pdf)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (05 de Enero de 2018). *CEPAL*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/temas/pymes/acerca-microempresas-pymes>
- Comisión Europea. (2014). *Diario Oficial de la Unión Europea*. Comunidad Europea: Comisión Europea.
- Comisión Europea de la Dirección General de Empresas e Industria. (2008). *Apoyo a la Internacionalización de las Pymes*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
- Comunidad Andina de Naciones. (2008). *Decisión 702*. Lima, Perú: Período Ciento Uno de Sesiones Ordinarias de la Comisión.
- Cordero Cobos, M. B. (2013). *Reutilización de remanentes textiles: Modelo de gestión para la ciudad de Cuenca*. Cuenca, Ecuador. Obtenido de <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/2586/1/09774.pdf>
- Cuvi, N. (2011). Auge y decadencia de la Fábrica de Hilados y Tejidos de Algodón la Industrial 1935 - 1999. *PROCESOS, Revista Ecuatoriana de*

- Historia*, 33. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3046/1/04-ES-Cuvis.pdf>
- DateandTime. (05 de Diciembre de 2017). *Coordenadas geográficas de Cuenca, Ecuador*. Obtenido de <http://dateandtime.info/es/citycoordinates.php?id=3658666>
- De la Dehesa, G. (2000). *Comprender la Globalización*. Madrid: Alianza Editorial.
- Díaz Crespo, J. (12 de Febrero de 2016). El sector textil en cifras. *Vistazo*. Obtenido de <http://www.vistazo.com/seccion/pais/el-sector-textil-en-cifras>
- French-Davis, R. (1979). *Economía Internacional: Teorías y Políticas para el Desarrollo*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- GAD Municipal del Cantón Cuenca. (2016). *Libro del Atlas del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial*. Cuenca: GAD Municipal del Cantón Cuenca.
- García del Junco, J., & Casanueva Rocha, C. (2001). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. Madrid: Mc Graw Hill.
- García Escobar, A. (2010). DE LA VENTAJA COMPARATIVA A LA VENTAJA COMPETITIVA: UNA EXPLICACIÓN AL COMERCIO INTERNACIONAL. (No. 60), 47-52.
- Gobierno Autónomo Descentralizado de Cuenca - GAD Cuenca. (2015). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Cuenca* (Versión Editada 2016 ed.). Cuenca. Obtenido de [http://www.cuenca.gob.ec/sites/default/files/PDOT%202016%20editado\\_0.pdf](http://www.cuenca.gob.ec/sites/default/files/PDOT%202016%20editado_0.pdf)
- Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Cuenca - GAD Cuenca. (2014). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial* (Versión Editada 2016 ed.). Cuenca. Obtenido de [http://www.cuenca.gob.ec/sites/default/files/PDOT%202016%20editado\\_0.pdf](http://www.cuenca.gob.ec/sites/default/files/PDOT%202016%20editado_0.pdf)
- Gobierno Provincial del Azuay. (2015). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2015 - 2030*. Ecuador, Azuay.
- González Blanco, R. (Enero - Febrero de 2011). Diferentes Teorías del Comercio Internacional. *Información Comercial Española: Revista de Economía* (No. 858), 103 - 117. Obtenido de <http://vonhumboldt.org/paper/Blanco%20-%20resumen%20teorias%20comercio%20internacional.pdf>
- Herederó de Pablos, M. I. (2001). La Organización Mundial de Comercio frente al Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio. *BOLETIN ECONOMICO DE ICE* (No. 2691), 13-20. Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Maria\\_Herederó\\_De\\_Pablos/pu](https://www.researchgate.net/profile/Maria_Herederó_De_Pablos/pu)

blication/28119712\_La\_Organizacion\_Mundial\_de\_Comercio\_frente\_a  
l\_Acuerdo\_General\_sobre\_Aranceles\_y\_comercio/links/5554615208ae  
6fd2d81f4220/La-Organizacion-Mundial-de-Comercio-frente-al-  
Acuerd

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2016). *Metodología para la medición del empleo en Ecuador*. Ecuador. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Septiembre-2016/Nota%20metodologica%20final%20actualizada%20\(Septiembre-16\).pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Septiembre-2016/Nota%20metodologica%20final%20actualizada%20(Septiembre-16).pdf)

Levitt, T. (1983). The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*.

Lugones, G. (2008). *Teorías del Comercio Internacional* (2da. Edición ed.). Quilmes, Argentina: Universidad Nacional de Quilmes.

Madsen, K., & Servais, P. (1997). The internationalization of Born Globals: An evolutionary process? *International Business Review*, Vol 6.

Ministerio de Agricultura - Gobierno de Chile. (2011). *Organización Mundial del Comercio - OMC*. Chile. Obtenido de [http://www.odepa.gob.cl/odepaweb/publicaciones/organizacion\\_mundial\\_del\\_comercio.pdf](http://www.odepa.gob.cl/odepaweb/publicaciones/organizacion_mundial_del_comercio.pdf)

Organización Mundial del Comercio. (2015). *Entender la OMC*. Ginebra, Suiza: División de Información y Relaciones Exteriores de la OMC. Obtenido de [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/whatis\\_s/tif\\_s/understanding\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/understanding_s.pdf)

Pasamaneria. (5 de Enero de 2018). *Pasa*. Obtenido de <http://www.pasa.ec/pasaweb/pasaec/index.php/empresa>

Peña Astudillo, D. M. (1984). *200 Años y una vida*. Cuenca: Editorial Universitaria Católica.

Ramales Osorio, M. C. (2013). *ECONOMÍA INTERNACIONAL - Apuntes Introductorios*. EUMED Enciclopedia Virtual. Obtenido de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/37064790/Economia\\_Internacional.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1516647958&Signature=sht33FntNcgEGs1jYZuLa6Jlp94%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DECONOMIA\\_INTERNACIONAL](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/37064790/Economia_Internacional.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1516647958&Signature=sht33FntNcgEGs1jYZuLa6Jlp94%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DECONOMIA_INTERNACIONAL).

Sanz, L. J., & Alpízar, D. (2012). *Internacionalización de Pymes*. Alajuela: INCAE Business Review.

Servicio de Rentas Internas. (2017). *PYMES: SRI*. Recuperado el 6 de Junio de 2017, de SRI Sitio Web: <http://www.sri.gob.ec/de/32>

Smith, A. (2011). *La Riqueza de las Naciones* (Traducido por Carlos Rodríguez Braun ed.). España: Alianza Editorial. Obtenido de

<http://www.memoriapoliticademexico.org/Textos/1Independencia/mag/1776-AS-LRN.pdf>

Trujillo Dávila, M. A., Rodríguez Ospina, D. F., Guzmán Vásquez, A., & Becerra Plaza, G. (2006). *Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.

Villareal Larrinaga, O. (2005). *La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea*. Valencia: Departamento de Economía Financiera II. UPV/EHU.

Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1998). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 34-55. Obtenido de [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43291374/Evolution\\_of\\_a\\_concept\\_JGM.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1496710476&Signature=s%2B%2FKJp860hldk1M05ZX2%2Bn1SopA%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DInternationali](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43291374/Evolution_of_a_concept_JGM.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1496710476&Signature=s%2B%2FKJp860hldk1M05ZX2%2Bn1SopA%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DInternationali)

Witker Velásquez, J. A. (2011). *Derecho del Comercio Exterior*. México D.F.: Universidad Autónoma de México.

## ANEXOS

### Anexo 1

#### Areldi Jeans

ÁREA ADMINISTRATIVA			
	<b>1</b>	<b>ORGANIZACIÓN, GERENCIA Y SISTEMAS</b>	<b>Respuesta</b>
Organización, Gerencia y Sistemas	1,1	¿Posee la empresa reconocimiento y prestigio en el mercado local? (Años de funcionamiento)	5
	1,2	¿Existen Responsables en cada una de las áreas críticas de la empresa?	5
	1,3	¿Hay un adecuado nivel de competencias técnicas/administrativas de los responsables de las áreas claves de la empresa?	5
	1,4	¿Dispone de personal operativo suficiente y capacitado para cada una de las áreas críticas de la empresa?	5
	1,5	¿Dispone de un sistema de control/supervisión para las distintas actividades administrativas, financieras, comerciales y operativas realizadas en la empresa?	5
	1,6	¿Dispone de un sistema de control/supervisión para las actividades de producción, costos e inventarios?	5
	1,7	¿Dispone la empresa de sistema de comunicación (internet, celular, telefono, etc) efectivos para su labor?	5
	1,8	¿Esta dispuesto a asignar a una persona o equipo de personas para el control y monitoreo del proyecto de exportación?	5
	1,9	¿La empresa se encuentra actualizada con respecto a información sobre el sector textil?	5
	<b>2</b>	<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>	<b>Respuesta</b>
Plan Estratégico	2,1	¿Dispone de un Plan Estratégico conteniendo claramente aspectos como la Misión, Visión y Valores?	5
	2,2	¿Su Plan Estratégico describe claramente los objetivos y estrategias en el corto, mediano y largo plazo?	5
	2,3	¿Su Plan Estratégico describe claramente los Indicadores de gestión para el éxito de su negocio?	5
	2,4	¿Su Plan Estratégico contiene objetivos e iniciativas para fomentar las exportaciones?	0
	2,5	¿El Plan Estratégico ha sido comunicado a los diferentes puestos claves en la organización?	5
	2,6	¿Su Plan Estratégico considera las necesidades de los mercados locales así como los de exportación?	3
	<b>3</b>	<b>GESTIÓN DOCUMENTAL Y PROCESOS</b>	<b>Respuesta</b>
Gestión Documental y Procesos	3,1	¿Tiene Organigrama Funcional?	5
	3,2	¿Dispone de Manuales de Procedimientos o Funciones?	5
	3,2	¿Ha participado en proyectos de Certificación, Gestión de Calidad (ISO), BPM, Mejoramiento Continuo, etc?	0
	<b>4</b>	<b>PLANIFICACIÓN DE LA EXPORTACIÓN</b>	<b>Respuesta</b>
Planificación de la Exportación	4,1	¿La empresa cuenta con un plan de exportación para el futuro?	0
	4,2	¿El plan de exportación consta de objetivos claros y medibles?	0
	4,3	¿Existe personal con experiencia en gestión de comercio exterior?	5
	4,4	¿Se dispone de personal que hable o pueda comunicarse en varios idiomas?	5
	4,5	¿Están dispuestos a asumir los riesgos y el aprendizaje necesario para la exportación?	5
	4,6	¿Está afiliado a algún gremio / cámara que fomente los procesos de exportación de sus socios?	5
	4,7	¿Estaría dispuesto a asociarse con otras empresas para realizar un plan de exportación en conjunto?	0
	4,8	¿Tiene conocimiento de los requisitos y procedimientos necesarios para la exportación?	3
		<b>TOTAL</b>	<b>101</b>
		<b>CALIFICACION</b>	<b>0,39</b>

ÁREA FINANCIERA			
	<b>1</b>	<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>	<b>Respuesta</b>
Información General	1,1	¿Podemos considerar a la empresa bien capitalizada? (Suficiente capital, capital de trabajo, etc.)?	5
	1,2	¿Podría realizar la empresa nuevas inversiones si fuesen necesarias?	5
	<b>2</b>	<b>INFORMACIÓN CONTABLE - FINANCIERA</b>	<b>Respuesta</b>
Información Contable - Financiera	2,1	¿Dispone de un Presupuesto General para el año en curso?	5
	2,2	¿Dispone de informes actualizados de Flujo de Caja?	5
	2,3	¿Dispone de informes actualizados de Estado de Resultados y Balance?	5
	2,4	¿Dispone de Análisis de Cálculo de Costos por Producto?	5
	2,5	¿Dispone de Análisis del Punto de Equilibrio?	5
	2,6	¿Se analiza frecuentemente la información contable?	5
	<b>3</b>	<b>CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO</b>	<b>Respuesta</b>
Capacidad de Endeudamiento	3,1	¿Cuenta actualmente con fuentes de financiamiento propios?	5
	3,2	¿Esta dispuesta la empresa a disponer recursos para cofinanciar un proyecto de exportación?	5
	3,3	¿Estaría dispuesta la empresa a solicitar un préstamo/crédito para llevar a cabo un plan de exportación?	5
	3,4	¿La empresa dispone de garantías reales para acceder a nuevos créditos para la implementación de un plan de exportación?	5
	3,5	¿Esta al día en todas las obligaciones Tributarias, Financieras, Personal, Comerciales, Legales, Municipales, etc.?	3
		<b>TOTAL</b>	<b>63</b>
		<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>0,97</b>

ÁREA DE VENTAS			
	<b>1</b>	<b>MARKETING Y VENTAS</b>	<b>Respuesta</b>
Marketing y Ventas	1,1	¿Dispone de una persona o grupo de trabajo que maneja los ámbitos de Marketing y Ventas?	5
	1,2	¿Dispone de material publicitario acerca del producto y sus ventajas competitivas?	3
	1,3	¿Dispone de página web o redes sociales para acercamiento con el cliente?	3
	1,4	¿Tiene diseñado un eslogan o logo comercial con el cuál publicita sus productos y empresa?	5
	1,5	¿Promociona frecuentemente los productos de la empresa?	5
	1,6	¿Dispone de un presupuesto definido para las actividades de Marketing y Ventas?	5
	1,7	¿Actualmente dispone de la opción de venta a crédito?	0
	1,8	¿Podría vender a crédito los productos destinados a la exportación?	5
	1,9	¿Estaría interesado en participar en ferias internacionales?	5
	<b>2</b>	<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>Respuesta</b>
Servicio al Cliente	2,1	¿Dispone de una persona o grupo de trabajo que maneje los ámbitos de Servicio al Cliente?	5
	2,2	¿Tiene procedimientos claros para la aplicación de garantías y devoluciones del producto?	5
	<b>3</b>	<b>ESTUDIO DE MERCADO</b>	<b>Respuesta</b>
Estudio de Mercado	3,1	¿Se han realizado estudios exploratorios en el mercado local?	5
	3,2	¿Se han realizado estudios exploratorios en los posibles mercados de exportación?	3
	3,3	¿Tiene conocimiento de las herramientas de investigación de mercados disponibles en la web?	3
	<b>4</b>	<b>VALOR AGREGADO DEL PRODUCTO</b>	<b>Respuesta</b>
Valor Agregado del Producto	4,1	¿Puede mejorar la percepción de valor agregado del producto por medio de nuevos diseños, empaques, presentaciones, tamaños, etc?	5
	4,2	¿Dispone el producto de certificaciones, normas INEN, etc. exigidas en el mercado local?	0
	4,3	¿Posee un diferenciador significativo de sus competidores?	5
	4,4	¿Dispone de una marca distintiva registrada?	5
	4,5	¿Protege los diseños o prototipos de sus productos?	0
		<b>TOTAL</b>	<b>72</b>
		<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>1,14</b>

ÁREA DE PRODUCCIÓN			
	<b>1</b>	<b>SISTEMA DE PRODUCCIÓN</b>	<b>Respuesta</b>
Sistema de Producción	1,1	¿La planta esta automatizada o mecanizada?	5
	1,2	¿Se ejecutan proyectos de mejoramiento continuo en los procesos de producción?	5
	1,3	¿Existen personal que realiza controles de calidad tanto a lo largo del proceso como en las características del producto mismo?	5
	1,4	¿Dispone de capacidad productiva para la exportación?	3
	1,5	¿Puede adaptar la producción a diseños específicos de los clientes o potenciales mercados de exportación?	5
	1,6	¿Existen programas de capacitación continua al personal de producción?	3
	1,7	¿Cuenta con personal técnico capacitado para el mantenimiento de las máquinas y equipos?	5
	<b>2</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO</b>	<b>Respuesta</b>
Características del Producto	2,3	¿Es fácil trasportarlo?	5
	2,4	¿ No necesita modificaciones para adaptarse a nuevos mercados?	5
	2,5	¿Se utiliza de la misma forma dependiendo del mercado en el que se comercializa?	5
	<b>3</b>	<b>DISPONIBILIDAD DEL PRODUCTO</b>	<b>Respuesta</b>
Disponibilidad del Producto	3,1	¿Tiene capacidad productiva para cubrir pedidos del exterior, sin desatender el mercado local?	3
	3,2	¿Cumple con plazos establecidos para la entrega del producto?	5
	3,3	¿Puede reaccionar ante pedidos extras en un tiempo establecido?	5
	<b>4</b>	<b>LOGÍSTICA E INVENTARIOS</b>	<b>Respuesta</b>
Logística e Inventarios	4,1	¿Dispone de suficientes fuentes o proveedores de la materia prima crítica para la manufactura de sus productos?	5
	4,2	¿Lleva un registro de calificación de los proveedores para los diferentes insumos y servicios requeridos por la empresa?	5
	4,3	¿La compra de materia prima se basa en algun criterio técnico como Punto de Reorden, proyección de producción, estimaciones de la demanda, etc?	5
	4,4	¿Dispone de un procedimiento para el manejo adecuado y registros de saldos de inventario de insumos, materia prima y productos terminados?	5
	4,5	¿Conoce y maneja los procedimientos de embalaje para el producto?	3
	4,6	¿Dispone de un canal de distribución?	5
	<b>5</b>	<b>GESTIÓN AMBIENTAL</b>	<b>Respuesta</b>
Gestión Ambiental	5,1	¿Cumple en el manejo adecuado / aprovechamiento de los subproductos de su producción?	5
	5,2	¿Los procesos de manufactura de la empresa no causa malestar a las comunidades aledañas?	5
	5,3	¿Cuenta con un sistema de producción limpia?	5
	5,4	¿La empresa tiene programas para reutilizar los desperdicios?	5
		<b>TOTAL</b>	<b>107</b>
		<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>1,86</b>
		<b>CALIFICACIÓN FINAL</b>	<b>4,36</b>

## Anexo 2

### Creaciones Andreali

ÁREA ADMINISTRATIVA			
	<b>1</b>	<b>ORGANIZACIÓN, GERENCIA Y SISTEMAS</b>	<b>Respuesta</b>
Organización, Gerencia y Sistemas	1,1	¿Posee la empresa reconocimiento y prestigio en el mercado local? (Años de funcionamiento)	5
	1,2	¿Existen Responsables en cada una de las áreas críticas de la empresa?	5
	1,3	¿Hay un adecuado nivel de competencias técnicas/administrativas de los responsables de las áreas claves de la empresa?	5
	1,4	¿Dispone de personal operativo suficiente y capacitado para cada una de las áreas críticas de la empresa?	5
	1,5	¿Dispone de un sistema de control/supervisión para las distintas actividades administrativas, financieras, comerciales y operativas realizadas en la empresa?	5
	1,6	¿Dispone de un sistema de control/supervisión para las actividades de producción, costos e inventarios?	5
	1,7	¿Dispone la empresa de sistema de comunicación (internet, celular, telefono, etc) efectivos para su labor?	5
	1,8	¿Esta dispuesto a asignar a una persona o equipo de personas para el control y monitoreo del proyecto de exportación?	5
	1,9	¿La empresa se encuentra actualizada con respecto a información sobre el sector textil?	5
	<b>2</b>	<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>	<b>Respuesta</b>
Plan Estratégico	2,1	¿Dispone de un Plan Estratégico conteniendo claramente aspectos como la Misión, Visión y Valores?	3
	2,2	¿Su Plan Estratégico describe claramente los objetivos y estrategias en el corto, mediano y largo plazo?	3
	2,3	¿Su Plan Estratégico describe claramente los Indicadores de gestión para el éxito de su negocio?	3
	2,4	¿Su Plan Estratégico contiene objetivos e iniciativas para fomentar las exportaciones?	3
	2,5	¿El Plan Estratégico ha sido comunicado a los diferentes puestos claves en la organización?	3
	2,6	¿Su Plan Estratégico considera las necesidades de los mercados locales así como los de exportación?	3
	<b>3</b>	<b>GESTIÓN DOCUMENTAL Y PROCESOS</b>	<b>Respuesta</b>
Gestión Documental y Procesos	3,1	¿Tiene Organigrama Funcional?	3
	3,2	¿Dispone de Manuales de Procedimientos o Funciones?	0
	3,3	¿Ha participado en proyectos de Certificación, Gestión de Calidad (ISO), BPM, Mejoramiento Continuo, etc?	0
	<b>4</b>	<b>PLANIFICACIÓN DE LA EXPORTACIÓN</b>	<b>Respuesta</b>
Planificación de la Exportación	4,1	¿La empresa cuenta con un plan de exportación para el futuro?	3
	4,2	¿El plan de exportación consta de objetivos claros y medibles?	3
	4,3	¿Existe personal con experiencia en gestión de comercio exterior?	3
	4,4	¿Se dispone de personal que hable o pueda comunicarse en varios idiomas?	5
	4,5	¿Están dispuestos a asumir los riesgos y el aprendizaje necesario para la exportación?	5
	4,6	¿Está afiliado a algún gremio / cámara que fomente los procesos de exportación de sus socios?	5
	4,7	¿Estaría dispuesto a asociarse con otras empresas para realizar un plan de exportación en conjunto?	5
	4,8	¿Tiene conocimiento de los requisitos y procedimientos necesarios para la exportación?	5
		<b>TOTAL</b>	<b>100</b>
		<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>0,38</b>



ÁREA FINANCIERA			
	<b>1</b>	<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>	<b>Respuesta</b>
Información General	1,1	¿Podemos considerar a la empresa bien capitalizada? (Suficiente capital, capital de trabajo, etc.)?	3
	1,2	¿Podría realizar la empresa nuevas inversiones si fuesen necesarias?	5
	<b>2</b>	<b>INFORMACIÓN CONTABLE - FINANCIERA</b>	<b>Respuesta</b>
Información Contable - Financiera	2,1	¿Dispone de un Presupuesto General para el año en curso?	5
	2,2	¿Dispone de informes actualizados de Flujo de Caja?	5
	2,3	¿Dispone de informes actualizados de Estado de Resultados y Balance?	5
	2,4	¿Dispone de Análisis de Cálculo de Costos por Producto?	5
	2,5	¿Dispone de Análisis del Punto de Equilibrio?	5
	2,6	¿Se analiza frecuentemente la información contable?	5
	<b>3</b>	<b>CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO</b>	<b>Respuesta</b>
Capacidad de Endeudamiento	3,1	¿Cuenta actualmente con fuentes de financiamiento propios?	5
	3,2	¿Esta dispuesta la empresa a disponer recursos para cofinanciar un proyecto de exportación?	5
	3,3	¿Estaría dispuesta la empresa a solicitar un préstamo/crédito para llevar a cabo un plan de exportación?	5
	3,4	¿La empresa dispone de garantías reales para acceder a nuevos créditos para la implementación de un plan de exportación?	5
	3,5	¿Esta al día en todas las obligaciones Tributarias, Financieras, Personal, Comerciales, Legales, Municipales, etc.?	5
		<b>TOTAL</b>	<b>63</b>
		<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>0,97</b>

ÁREA DE VENTAS			
	<b>1</b>	<b>MARKETING Y VENTAS</b>	<b>Respuesta</b>
Marketing y Ventas	1,1	¿Dispone de una persona o grupo de trabajo que maneja los ámbitos de Marketing y Ventas?	5
	1,2	¿Dispone de material publicitario acerca del producto y sus ventajas competitivas?	3
	1,3	¿Dispone de página web o redes sociales para acercamiento con el cliente?	5
	1,4	¿Tiene diseñado un eslogan o logo comercial con el cuál publicita sus productos y empresa?	5
	1,5	¿Promociona frecuentemente los productos de la empresa?	3
	1,6	¿Dispone de un presupuesto definido para las actividades de Marketing y Ventas?	3
	1,7	¿Actualmente dispone de la opción de venta a crédito?	5
	1,8	¿Podría vender a crédito los productos destinados a la exportación?	5
	1,9	¿Estaría interesado en participar en ferias internacionales?	5
	<b>2</b>	<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>Respuesta</b>
Servicio al Cliente	2,1	¿Dispone de una persona o grupo de trabajo que maneje los ámbitos de Servicio al Cliente?	5
	2,2	¿Tiene procedimientos claros para la aplicación de garantías y devoluciones del producto?	5
	<b>3</b>	<b>ESTUDIO DE MERCADO</b>	<b>Respuesta</b>
Estudio de Mercado	3,1	¿Se han realizado estudios exploratorios en el mercado local?	0
	3,2	¿Se han realizado estudios exploratorios en los posibles mercados de exportación?	3
	3,3	¿Tiene conocimiento de las herramientas de investigación de mercados disponibles en la web?	3
	<b>4</b>	<b>VALOR AGREGADO DEL PRODUCTO</b>	<b>Respuesta</b>
Valor Agregado del Producto	4,1	¿Puede mejorar la percepción de valor agregado del producto por medio de nuevos diseños, empaques, presentaciones, tamaños, etc.?	5
	4,2	¿Dispone el producto de certificaciones, normas INEN, etc. exigidas en el mercado local?	0
	4,3	¿Posee un diferenciador significativo de sus competidores?	3
	4,4	¿Dispone de una marca distintiva registrada?	5
	4,5	¿Protege los diseños o prototipos de sus productos?	0
		<b>TOTAL</b>	<b>68</b>
		<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>1,07</b>

ÁREA DE PRODUCCIÓN			
	<b>1</b>	<b>SISTEMA DE PRODUCCIÓN</b>	<b>Respuesta</b>
Sistema de Producción	1,1	¿La planta esta automatizada o mecanizada?	5
	1,2	¿Se ejecutan proyectos de mejoramiento continuo en los procesos de producción?	3
	1,3	¿Existen personal que realiza controles de calidad tanto a lo largo del proceso como en las características del producto mismo?	5
	1,4	¿Dispone de capacidad productiva para la exportación?	3
	1,5	¿Puede adaptar la producción a diseños específicos de los clientes o potenciales mercados de exportación?	5
	1,6	¿Existen programas de capacitación continua al personal de producción?	3
	1,7	¿Cuenta con personal técnico capacitado para el mantenimiento de las máquinas y equipos?	5
	<b>2</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO</b>	<b>Respuesta</b>
Características del Producto	2,1	¿Es fácil trasportarlo?	5
	2,2	¿ No necesita modificaciones para adaptarse a nuevos mercados?	5
	2,3	¿Se utiliza de la misma forma dependiendo del mercado en el que se comercializa?	5
	<b>3</b>	<b>DISPONIBILIDAD DEL PRODUCTO</b>	<b>Respuesta</b>
Disponibilidad del Producto	3,1	¿Tiene capacidad productiva para cubrir pedidos del exterior, sin desatender el mercado local?	3
	3,2	¿Cumple con plazos establecidos para la entrega del producto?	5
	3,3	¿Puede reaccionar ante pedidos extras en un tiempo establecido?	5
	<b>4</b>	<b>LOGÍSTICA E INVENTARIOS</b>	<b>Respuesta</b>
Logística e Inventarios	4,1	¿Dispone de suficientes fuentes o proveedores de la materia prima crítica para la manufactura de sus productos?	5
	4,2	¿Lleva un registro de calificación de los proveedores para los diferentes insumos y servicios requeridos por la empresa?	5
	4,3	¿La compra de materia prima se basa en algun criterio técnico como Punto de Reorden, proyección de producción, estimaciones de la demanda, etc?	3
	4,4	¿Dispone de un procedimiento para el manejo adecuado y registros de saldos de inventario de insumos, materia prima y productos terminados?	5
	4,5	¿Conoce y maneja los procedimientos de embalaje para el producto?	3
	4,6	¿Dispone de un canal de distribución?	5
	<b>5</b>	<b>GESTIÓN AMBIENTAL</b>	<b>Respuesta</b>
Gestión Ambiental	5,1	¿Cumple en el manejo adecuado / aprovechamiento de los subproductos de su producción?	5
	5,2	¿Los procesos de manufactura de la empresa no causa malestar a las comunidades aledañas?	5
	5,3	¿Cuenta con un sistema de producción limpia?	5
	5,4	¿La empresa tiene programas para reutilizar los desperdicios?	5
		<b>TOTAL</b>	<b>103</b>
		<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>1,79</b>
		<b>CALIFICACIÓN FINAL</b>	<b>4,22</b>

### Anexo 3

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

ÁREA ADMINISTRATIVA			
	<b>1</b>	<b>ORGANIZACIÓN, GERENCIA Y SISTEMAS</b>	<b>Respuesta</b>
Organización, Gerencia y Sistemas	1,1	¿Posee la empresa reconocimiento y prestigio en el mercado local? (Años de funcionamiento)	5
	1,2	¿Existen Responsables en cada una de las áreas críticas de la empresa?	3
	1,3	¿Hay un adecuado nivel de competencias técnicas/administrativas de los responsables de las áreas claves de la empresa?	3
	1,4	¿Dispone de personal operativo suficiente y capacitado para cada una de las áreas críticas de la empresa?	3
	1,5	¿Dispone de un sistema de control/supervisión para las distintas actividades administrativas, financieras, comerciales y operativas realizadas en la empresa?	5
	1,6	¿Dispone de un sistema de control/supervisión para las actividades de producción, costos e inventarios?	5
	1,7	¿Dispone la empresa de sistema de comunicación (internet, celular, telefono, etc) efectivos para su labor?	5
	1,8	¿Esta dispuesto a asignar a una persona o equipo de personas para el control y monitoreo del proyecto de exportación?	0
	1,9	¿La empresa se encuentra actualizada con respecto a información sobre el sector textil?	5
	<b>2</b>	<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>	<b>Respuesta</b>
Plan Estratégico	2,1	¿Dispone de un Plan Estratégico conteniendo claramente aspectos como la Misión, Visión y Valores?	5
	2,2	¿Su Plan Estratégico describe claramente los objetivos y estrategias en el corto, mediano y largo plazo?	3
	2,3	¿Su Plan Estratégico describe claramente los Indicadores de gestión para el éxito de su negocio?	3
	2,4	¿Su Plan Estratégico contiene objetivos e iniciativas para fomentar las exportaciones?	3
	2,5	¿El Plan Estratégico ha sido comunicado a los diferentes puestos claves en la organización?	5
	2,6	¿Su Plan Estratégico considera las necesidades de los mercados locales así como los de exportación?	0
	<b>3</b>	<b>GESTIÓN DOCUMENTAL Y PROCESOS</b>	<b>Respuesta</b>
Gestión Documental y Procesos	3,1	¿Tiene Organigrama Funcional?	0
	3,2	¿Dispone de Manuales de Procedimientos o Funciones?	0
	3,3	¿Ha participado en proyectos de Certificación, Gestión de Calidad (ISO), BPM, Mejoramiento Continuo, etc?	0
	<b>4</b>	<b>PLANIFICACIÓN DE LA EXPORTACIÓN</b>	<b>Respuesta</b>
Planificación de la Exportación	4,1	¿La empresa cuenta con un plan de exportación para el futuro?	0
	4,2	¿El plan de exportación consta de objetivos claros y medibles?	0
	4,3	¿Existe personal con experiencia en gestión de comercio exterior?	0
	4,4	¿Se dispone de personal que hable o pueda comunicarse en varios idiomas?	3
	4,5	¿Están dispuestos a asumir los riesgos y el aprendizaje necesario para la exportación?	3
	4,6	¿Está afiliado a algún gremio / cámara que fomente los procesos de exportación de sus socios?	3
	4,7	¿Estaría dispuesto a asociarse con otras empresas para realizar un plan de exportación en conjunto?	0
	4,8	¿Tiene conocimiento de los requisitos y procedimientos necesarios para la exportación?	0
		<b>TOTAL</b>	<b>62</b>
		<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>0,24</b>

ÁREA FINANCIERA			
	<b>1</b>	<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>	<b>Respuesta</b>
Información General	1,1	¿Podemos considerar a la empresa bien capitalizada? (Suficiente capital, capital de trabajo, etc.)?	3
	1,2	¿Podría realizar la empresa nuevas inversiones si fuesen necesarias?	3
	<b>2</b>	<b>INFORMACIÓN CONTABLE - FINANCIERA</b>	<b>Respuesta</b>
Información Contable - Financiera	2,1	¿Dispone de un Presupuesto General para el año en curso?	5
	2,2	¿Dispone de informes actualizados de Flujo de Caja?	5
	2,3	¿Dispone de informes actualizados de Estado de Resultados y Balance?	5
	2,4	¿Dispone de Análisis de Cálculo de Costos por Producto?	5
	2,5	¿Dispone de Análisis del Punto de Equilibrio?	5
	2,6	¿Se analiza frecuentemente la información contable?	5
	<b>3</b>	<b>CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO</b>	<b>Respuesta</b>
Capacidad de Endeudamiento	3,1	¿Cuenta actualmente con fuentes de financiamiento propios?	3
	3,2	¿Esta dispuesta la empresa a disponer recursos para cofinanciar un proyecto de exportación?	0
	3,3	¿Estaría dispuesta la empresa a solicitar un préstamo/crédito para llevar a cabo un plan de exportación?	0
	3,4	¿La empresa dispone de garantías reales para acceder a nuevos créditos para la implementación de un plan de exportación?	3
	3,5	¿Esta al día en todas las obligaciones Tributarias, Financieras, Personal, Comerciales, Legales, Municipales, etc.?	5
		<b>TOTAL</b>	<b>47</b>
		<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>0,72</b>

ÁREA DE VENTAS			
	<b>1</b>	<b>MARKETING Y VENTAS</b>	<b>Respuesta</b>
Marketing y Ventas	1,1	¿Dispone de una persona o grupo de trabajo que maneja los ámbitos de Marketing y Ventas?	0
	1,2	¿Dispone de material publicitario acerca del producto y sus ventajas competitivas?	0
	1,3	¿Dispone de página web o redes sociales para acercamiento con el cliente?	3
	1,4	¿Tiene diseñado un eslogan o logo comercial con el cuál publicita sus productos y empresa?	5
	1,5	¿Promociona frecuentemente los productos de la empresa?	3
	1,6	¿Dispone de un presupuesto definido para las actividades de Marketing y Ventas?	0
	1,7	¿Actualmente dispone de la opción de venta a crédito?	0
	1,8	¿Podría vender a crédito los productos destinados a la exportación?	0
	1,9	¿Estaría interesado en participar en ferias internacionales?	0
	<b>2</b>	<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>Respuesta</b>
Servicio al Cliente	2,1	¿Dispone de una persona o grupo de trabajo que maneje los ámbitos de Servicio al Cliente?	0
	2,2	¿Tiene procedimientos claros para la aplicación de garantías y devoluciones del producto?	3
	<b>3</b>	<b>ESTUDIO DE MERCADO</b>	<b>Respuesta</b>
Estudio de Mercado	3,1	¿Se han realizado estudios exploratorios en el mercado local?	0
	3,2	¿Se han realizado estudios exploratorios en los posibles mercados de exportación?	0
	3,3	¿Tiene conocimiento de las herramientas de investigación de mercados disponibles en la web?	0
	<b>4</b>	<b>VALOR AGREGADO DEL PRODUCTO</b>	<b>Respuesta</b>
Valor Agregado del Producto	4,1	¿Puede mejorar la percepción de valor agregado del producto por medio de nuevos diseños, empaques, presentaciones, tamaños, etc.?	5
	4,2	¿Dispone el producto de certificaciones, normas INEN, etc. exigidas en el mercado local?	0
	4,3	¿Posee un diferenciador significativo de sus competidores?	3
	4,4	¿Dispone de una marca distintiva registrada?	5
	4,5	¿Protege los diseños o prototipos de sus productos?	0
		<b>TOTAL</b>	<b>27</b>
		<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>0,43</b>

ÁREA DE PRODUCCIÓN			
	<b>1</b>	<b>SISTEMA DE PRODUCCIÓN</b>	<b>Respuesta</b>
Sistema de Producción	1,1	¿La planta esta automatizada o mecanizada?	5
	1,2	¿Se ejecutan proyectos de mejoramiento continuo en los procesos de producción?	3
	1,3	¿Existen personal que realiza controles de calidad tanto a lo largo del proceso como en las características del producto mismo?	5
	1,4	¿Dispone de capacidad productiva para la exportación?	3
	1,5	¿Puede adaptar la producción a diseños específicos de los clientes o potenciales mercados de exportación?	5
	1,6	¿Existen programas de capacitación continua al personal de producción?	3
	1,7	¿Cuenta con personal técnico capacitado para el mantenimiento de las máquinas y equipos?	0
	<b>2</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO</b>	<b>Respuesta</b>
Características del Producto	2,1	¿Es fácil trasportarlo?	5
	2,2	¿ No necesita modificaciones para adaptarse a nuevos mercados?	5
	2,3	¿Se utiliza de la misma forma dependiendo del mercado en el que se comercializa?	5
	<b>3</b>	<b>DISPONIBILIDAD DEL PRODUCTO</b>	<b>Respuesta</b>
Disponibilidad del Producto	3,1	¿Tiene capacidad productiva para cubrir pedidos del exterior, sin desatender el mercado local?	3
	3,2	¿Cumple con plazos establecidos para la entrega del producto?	5
	3,3	¿Puede reaccionar ante pedidos extras en un tiempo establecido?	3
	<b>4</b>	<b>LOGÍSTICA E INVENTARIOS</b>	<b>Respuesta</b>
Logística e Inventarios	4,1	¿Dispone de suficientes fuentes o proveedores de la materia prima crítica para la manufactura de sus productos?	5
	4,2	¿Lleva un registro de calificación de los proveedores para los diferentes insumos y servicios requeridos por la empresa?	5
	4,3	¿La compra de materia prima se basa en algun criterio técnico como Punto de Reorden, proyección de producción, estimaciones de la demanda, etc?	3
	4,4	¿Dispone de un procedimiento para el manejo adecuado y registros de saldos de inventario de insumos, materia prima y productos terminados?	5
	4,5	¿Conoce y maneja los procedimientos de embalaje para el producto?	5
	4,6	¿Dispone de un canal de distribución?	3
	<b>5</b>	<b>GESTIÓN AMBIENTAL</b>	<b>Respuesta</b>
Gestión Ambiental	5,1	¿Cumple en el manejo adecuado / aprovechamiento de los subproductos de su producción?	5
	5,2	¿Los procesos de manufactura de la empresa no causa malestar a las comunidades aledañas?	5
	5,3	¿Cuenta con un sistema de producción limpia?	5
	5,4	¿La empresa tiene programas para reutilizar los desperdicios?	3
		<b>TOTAL</b>	<b>94</b>
		<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>1,63</b>
		<b>CALIFICACIÓN FINAL</b>	<b>3,02</b>

## Anexo 4

### Frada Sport

ÁREA ADMINISTRATIVA			
	<b>1</b>	<b>ORGANIZACIÓN, GERENCIA Y SISTEMAS</b>	<b>Respuesta</b>
Organización, Gerencia y Sistemas	1,1	¿Posee la empresa reconocimiento y prestigio en el mercado local? (Años de funcionamiento)	5
	1,2	¿Existen Responsables en cada una de las áreas críticas de la empresa?	3
	1,3	¿Hay un adecuado nivel de competencias técnicas/administrativas de los responsables de las áreas claves de la empresa?	3
	1,4	¿Dispone de personal operativo suficiente y capacitado para cada una de las áreas críticas de la empresa?	3
	1,5	¿Dispone de un sistema de control/supervisión para las distintas actividades administrativas, financieras, comerciales y operativas realizadas en la empresa?	5
	1,6	¿Dispone de un sistema de control/supervisión para las actividades de producción, costos e inventarios?	3
	1,7	¿Dispone la empresa de sistema de comunicación (Internet, celular, telefono, etc) efectivos para su labor?	5
	1,8	¿Esta dispuesto a asignar a una persona o equipo de personas para el control y monitoreo del proyecto de exportación?	3
	1,9	¿La empresa se encuentra actualizada con respecto a información sobre el sector textil?	5
	<b>2</b>	<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>	<b>Respuesta</b>
Plan Estratégico	2,1	¿Dispone de un Plan Estratégico conteniendo claramente aspectos como la Misión, Visión y Valores?	3
	2,2	¿Su Plan Estratégico describe claramente los objetivos y estrategias en el corto, mediano y largo plazo?	3
	2,3	¿Su Plan Estratégico describe claramente los Indicadores de gestión para el éxito de su negocio?	3
	2,4	¿Su Plan Estratégico contiene objetivos e iniciativas para fomentar las exportaciones?	3
	2,5	¿El Plan Estratégico ha sido comunicado a los diferentes puestos claves en la organización?	3
	2,6	¿Su Plan Estratégico considera las necesidades de los mercados locales así como los de exportación?	3
	<b>3</b>	<b>GESTIÓN DOCUMENTAL Y PROCESOS</b>	<b>Respuesta</b>
Gestión Documental y Procesos	3,1	¿Tiene Organigrama Funcional?	3
	3,2	¿Dispone de Manuales de Procedimientos o Funciones?	0
	3,3	¿Ha participado en proyectos de Certificación, Gestión de Calidad (ISO), BPM, Mejoramiento Continuo, etc?	0
	<b>4</b>	<b>PLANIFICACION DE LA EXPORTACIÓN</b>	<b>Respuesta</b>
Planificación de la Exportación	4,1	¿La empresa cuenta con un plan de exportación para el futuro?	3
	4,2	¿El plan de exportación consta de objetivos claros y medibles?	3
	4,3	¿Existe personal con experiencia en gestión de comercio exterior?	3
	4,4	¿Se dispone de personal que hable o pueda comunicarse en varios idiomas?	0
	4,5	¿Están dispuestos a asumir los riesgos y el aprendizaje necesario para la exportación?	3
	4,6	¿Está afiliado a algún gremio / cámara que fomente los procesos de exportación de sus socios?	3
	4,7	¿Estaría dispuesto a asociarse con otras empresas para realizar un plan de exportación en conjunto?	0
	4,8	¿Tiene conocimiento de los requisitos y procedimientos necesarios para la exportación?	3
		<b>TOTAL</b>	<b>74</b>
		<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>0,28</b>

ÁREA FINANCIERA			
	<b>1</b>	<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>	<b>Respuesta</b>
Información General	1,1	¿Podemos considerar a la empresa bien capitalizada? (Suficiente capital, capital de trabajo, etc.)?	3
	1,2	¿Podría realizar la empresa nuevas inversiones si fuesen necesarias?	5
	<b>2</b>	<b>INFORMACIÓN CONTABLE - FINANCIERA</b>	<b>Respuesta</b>
Información Contable - Financiera	2,1	¿Dispone de un Presupuesto General para el año en curso?	5
	2,2	¿Dispone de informes actualizados de Flujo de Caja?	5
	2,3	¿Dispone de informes actualizados de Estado de Resultados y Balance?	5
	2,4	¿Dispone de Análisis de Cálculo de Costos por Producto?	5
	2,5	¿Dispone de Análisis del Punto de Equilibrio?	5
	2,6	¿Se analiza frecuentemente la información contable?	5
	<b>3</b>	<b>CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO</b>	<b>Respuesta</b>
Capacidad de Endeudamiento	3,1	¿Cuenta actualmente con fuentes de financiamiento propios?	3
	3,2	¿Esta dispuesta la empresa a disponer recursos para cofinanciar un proyecto de exportación?	5
	3,3	¿Estaría dispuesta la empresa a solicitar un préstamo/crédito para llevar a cabo un plan de exportación?	5
	3,4	¿La empresa dispone de garantías reales para acceder a nuevos créditos para la implementación de un plan de exportación?	5
	3,5	¿Esta al día en todas las obligaciones Tributarias, Financieras, Personal, Comerciales, Legales, Municipales, etc.?	5
		<b>TOTAL</b>	<b>61</b>
		<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>0,94</b>
ÁREA DE VENTAS			
	<b>1</b>	<b>MARKETING Y VENTAS</b>	<b>Respuesta</b>
Marketing y Ventas	1,1	¿Dispone de una persona o grupo de trabajo que maneja los ámbitos de marketing y Ventas?	5
	1,2	¿Dispone de material publicitario acerca del producto y sus ventajas competitivas?	5
	1,3	¿Dispone de página web o redes sociales para acercamiento con el cliente?	5
	1,4	¿Tiene diseñado un eslogan o logo comercial con el cuál publicita sus productos y empresa?	5
	1,5	¿Promociona frecuentemente los productos de la empresa?	3
	1,6	¿Dispone de un presupuesto definido para las actividades de Marketing y Ventas?	5
	1,7	¿Actualmente dispone de la opción de venta a crédito?	5
	1,8	¿Podría vender a crédito los productos destinados a la exportación?	5
	1,9	¿Estaría interesado en participar en ferias internacionales?	5
	<b>2</b>	<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>Respuesta</b>
Servicio al Cliente	2,1	¿Dispone de una persona o grupo de trabajo que maneje los ámbitos de Servicio al Cliente?	5
	2,2	¿Tiene procedimientos claros para la aplicación de garantías y devoluciones del producto?	5
	<b>3</b>	<b>ESTUDIO DE MERCADO</b>	<b>Respuesta</b>
Estudio de Mercado	3,1	¿Se han realizado estudios exploratorios en el mercado local?	5
	3,2	¿Se han realizado estudios exploratorios en los posibles mercados de exportación?	0
	3,3	¿Tiene conocimiento de las herramientas de investigación de mercados disponibles en la web?	3
	<b>4</b>	<b>VALOR AGREGADO DEL PRODUCTO</b>	<b>Respuesta</b>
Valor Agregado del Producto	4,1	¿Puede mejorar la percepción de valor agregado del producto por medio de nuevos diseños, empaques, presentaciones, tamaños, etc?	5
	4,2	¿Dispone el producto de certificaciones, normas INEN, etc. exigidas en el mercado local?	0
	4,3	¿Posee un diferenciador significativo de sus competidores?	3
	4,4	¿Dispone de una marca distintiva registrada?	3
	4,5	¿Protege los diseños o prototipos de sus productos?	0
		<b>TOTAL</b>	<b>72</b>
		<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>1,14</b>

ÁREA DE PRODUCCIÓN			
	<b>1</b>	<b>SISTEMA DE PRODUCCIÓN</b>	<b>Respuesta</b>
Sistema de Producción	1,1	¿La planta esta automatizada o mecanizada?	5
	1,2	¿Se ejecutan proyectos de mejoramiento continuo en los procesos de producción?	3
	1,3	¿Existen personal que realiza controles de calidad tanto a lo largo del proceso como en las características del producto mismo?	5
	1,4	¿Dispone de capacidad productiva para la exportación?	3
	1,5	¿Puede adaptar la producción a diseños específicos de los clientes o potenciales mercados de exportación?	5
	1,6	¿Existen programas de capacitación continua al personal de producción?	3
	1,7	¿Cuenta con personal técnico capacitado para el mantenimiento de las máquinas y equipos?	5
	<b>2</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO</b>	<b>Respuesta</b>
Características del Producto	2,3	¿Es fácil trasportarlo?	5
	2,4	¿ No necesita modificaciones para adaptarse a nuevos mercados?	5
	2,5	¿Se utiliza de la misma forma dependiendo del mercado en el que se comercializa?	5
	<b>3</b>	<b>DISPONIBILIDAD DEL PRODUCTO</b>	<b>Respuesta</b>
Disponibilidad del Producto	3,1	¿Tiene capacidad productiva para cubrir pedidos del exterior, sin desatender el mercado local?	3
	3,2	¿Cumple con plazos establecidos para la entrega del producto?	5
	3,3	¿Puede reaccionar ante pedidos extras en un tiempo establecido?	3
	<b>4</b>	<b>LOGÍSTICA E INVENTARIOS</b>	<b>Respuesta</b>
Logística e Inventarios	4,1	¿Dispone de suficientes fuentes o proveedores de la materia prima crítica para la manufactura de sus productos?	5
	4,2	¿Lleva un registro de calificación de los proveedores para los diferentes insumos y servicios requeridos por la empresa?	5
	4,3	¿La compra de materia prima se basa en algun criterio técnico como Punto de Reorden, proyección de producción, estimaciones de la demanda, etc?	3
	4,4	¿Dispone de un procedimiento para el manejo adecuado y registros de saldos de inventario de insumos, materia prima y productos terminados?	5
	4,5	¿Conoce y maneja los procedimientos de embalaje para el producto?	3
	4,6	¿Dispone de un canal de distribución?	5
	<b>5</b>	<b>GESTIÓN AMBIENTAL</b>	<b>Respuesta</b>
Gestión Ambiental	5,1	¿Cumple en el manejo adecuado / aprovechamiento de los subproductos de su producción?	5
	5,2	¿Los procesos de manufactura de la empresa no causa malestar a las comunidades aledañas?	5
	5,3	¿Cuenta con un sistema de producción limpia?	5
	5,4	¿La empresa tiene programas para reutilizar los desperdicios?	5
		<b>TOTAL</b>	<b>101</b>
		<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>1,76</b>
		<b>CALIFICACIÓN FINAL</b>	<b>4,12</b>



## Anexo 5

### Hermanos Martínez Sportswear Cía. Ltda.

ÁREA ADMINISTRATIVA			
	<b>1</b>	<b>ORGANIZACIÓN, GERENCIA Y SISTEMAS</b>	<b>Respuesta</b>
Organización, Gerencia y Sistemas	1,1	¿Posee la empresa reconocimiento y prestigio en el mercado local? (Años de funcionamiento)	5
	1,2	¿Existen Responsables en cada una de las áreas críticas de la empresa?	5
	1,3	¿Hay un adecuado nivel de competencias técnicas/administrativas de los responsables de las áreas claves de la empresa?	5
	1,4	¿Dispone de personal operativo suficiente y capacitado para cada una de las áreas críticas de la empresa?	5
	1,5	¿Dispone de un sistema de control/supervisión para las distintas actividades administrativas, financieras, comerciales y operativas realizadas en la empresa?	3
	1,6	¿Dispone de un sistema de control/supervisión para las actividades de producción, costos e inventarios?	5
	1,7	¿Dispone la empresa de sistema de comunicación (internet, celular, telefono, etc) efectivos para su labor?	5
	1,8	¿Esta dispuesto a asignar a una persona o equipo de personas para el control y monitoreo del proyecto de exportación?	5
	1,9	¿La empresa se encuentra actualizada con respecto a información sobre el sector textil?	5
	<b>2</b>	<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>	<b>Respuesta</b>
Plan Estratégico	2,1	¿Dispone de un Plan Estratégico conteniendo claramente aspectos como la Misión, Visión y Valores?	5
	2,2	¿Su Plan Estratégico describe claramente los objetivos y estrategias en el corto, mediano y largo plazo?	5
	2,3	¿Su Plan Estratégico describe claramente los Indicadores de gestión para el éxito de su negocio?	5
	2,4	¿Su Plan Estratégico contiene objetivos e iniciativas para fomentar las exportaciones?	5
	2,5	¿El Plan Estratégico ha sido comunicado a los diferentes puestos claves en la organización?	5
	2,6	¿Su Plan Estratégico considera las necesidades de los mercados locales así como los de exportación?	5
	<b>3</b>	<b>GESTIÓN DOCUMENTAL Y PROCESOS</b>	<b>Respuesta</b>
Gestión Documental y Procesos	3,1	¿Tiene Organigrama Funcional?	5
	3,2	¿Dispone de Manuales de Procedimientos o Funciones?	3
	3,3	¿Ha participado en proyectos de Certificación, Gestion de Calidad (ISO), BPM, Mejoramiento Continuo, etc?	5
	<b>4</b>	<b>PLANIFICACIÓN DE LA EXPORTACIÓN</b>	<b>Respuesta</b>
Planificación de la Exportación	4,1	¿La empresa cuenta con un plan de exportación para el futuro?	5
	4,2	¿El plan de exportación consta de objetivos claros y medibles?	3
	4,3	¿Existe personal con experiencia en gestión de comercio exterior?	5
	4,4	¿Se dispone de personal que hable o pueda comunicarse en varios idiomas?	5
	4,5	¿Están dispuestos a asumir los riesgos y el aprendizaje necesario para la exportación?	5
	4,6	¿Está afiliado a algún gremio / cámara que fomente los procesos de exportación de sus socios?	5
	4,7	¿Estaría dispuesto a asociarse con otras empresas para realizar un plan de exportación en conjunto?	0
	4,8	¿Tiene conocimiento de los requisitos y procedimientos necesarios para la exportación?	3
		<b>TOTAL</b>	<b>117</b>
		<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>0,45</b>

ÁREA FINANCIERA			
	<b>1</b>	<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>	<b>Respuesta</b>
Información General	1,1	¿Podemos considerar a la empresa bien capitalizada? (Suficiente capital, capital de trabajo, etc.)?	3
	1,2	¿Podría realizar la empresa nuevas inversiones si fuesen necesarias?	5
	<b>2</b>	<b>INFORMACIÓN CONTABLE - FINANCIERA</b>	<b>Respuesta</b>
Información Contable - Financiera	2,1	¿Dispone de un Presupuesto General para el año en curso?	5
	2,2	¿Dispone de informes actualizados de Flujo de Caja?	5
	2,3	¿Dispone de informes actualizados de Estado de Resultados y Balance?	5
	2,4	¿Dispone de Análisis de Cálculo de Costos por Producto?	5
	2,5	¿Dispone de Análisis del Punto de Equilibrio?	5
	2,6	¿Se analiza frecuentemente la información contable?	5
	<b>3</b>	<b>CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO</b>	<b>Respuesta</b>
Capacidad de Endeudamiento	3,1	¿Cuenta actualmente con fuentes de financiamiento propios?	0
	3,2	¿Esta dispuesta la empresa a disponer recursos para cofinanciar un proyecto de exportación?	5
	3,3	¿Estaría dispuesta la empresa a solicitar un préstamo/crédito para llevar a cabo un plan de exportación?	5
	3,4	¿La empresa dispone de garantías reales para acceder a nuevos créditos para la implementación de un plan de exportación?	5
	3,5	¿Esta al día en todas las obligaciones Tributarias, Financieras, Personal, Comerciales, Legales, Municipales, etc.?	5
		<b>TOTAL</b>	<b>58</b>
		<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>0,89</b>

ÁREA DE VENTAS			
	<b>1</b>	<b>MARKETING Y VENTAS</b>	<b>Respuesta</b>
Marketing y Ventas	1,1	¿Dispone de una persona o grupo de trabajo que maneja los ámbitos de Marketing y Ventas?	5
	1,2	¿Dispone de material publicitario acerca del producto y sus ventajas competitivas?	3
	1,3	¿Dispone de página web o redes sociales para acercamiento con el cliente?	5
	1,4	¿Tiene diseñado un eslogan o logo comercial con el cual publicita sus productos y empresa?	5
	1,5	¿Promociona frecuentemente los productos de la empresa?	5
	1,6	¿Dispone de un presupuesto definido para las actividades de Marketing y Ventas?	5
	1,7	¿Actualmente dispone de la opción de venta a crédito?	5
	1,8	¿Podría vender a crédito los productos destinados a la exportación?	5
	1,9	¿Estaría interesado en participar en ferias internacionales?	5
	<b>2</b>	<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>Respuesta</b>
Servicio al Cliente	2,1	¿Dispone de una persona o grupo de trabajo que maneje los ámbitos de Servicio al Cliente?	5
	2,2	¿Tiene procedimientos claros para la aplicación de garantías y devoluciones del producto?	5
	<b>3</b>	<b>ESTUDIO DE MERCADO</b>	<b>Respuesta</b>
Estudio de Mercado	3,1	¿Se han realizado estudios exploratorios en el mercado local?	5
	3,2	¿Se han realizado estudios exploratorios en los posibles mercados de exportación?	3
	3,3	¿Tiene conocimiento de las herramientas de investigación de mercados disponibles en la web?	3
	<b>4</b>	<b>VALOR AGREGADO DEL PRODUCTO</b>	<b>Respuesta</b>
Valor Agregado del Producto	4,1	¿Puede mejorar la percepción de valor agregado del producto por medio de nuevos diseños, empaques, presentaciones, tamaños, etc?	5
	4,2	¿Dispone el producto de certificaciones, normas INEN, etc. exigidas en el mercado local?	5
	4,3	¿Posee un diferenciador significativo de sus competidores?	5
	4,4	¿Dispone de una marca distintiva registrada?	5
	4,5	¿Protege los diseños o prototipos de sus productos?	0
		<b>TOTAL</b>	<b>84</b>
		<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>1,33</b>

AREA DE PRODUCCIÓN			
	<b>1</b>	<b>SISTEMA DE PRODUCCIÓN</b>	<b>Respuesta</b>
Sistema de Producción	1,1	¿La planta esta automatizada o mecanizada?	5
	1,2	¿Se ejecutan proyectos de mejoramiento continuo en los procesos de producción?	5
	1,3	¿Existen personal que realiza controles de calidad tanto a lo largo del proceso como en las características del producto mismo?	5
	1,4	¿Dispone de capacidad productiva para la exportación?	3
	1,5	¿Puede adaptar la producción a diseños específicos de los clientes o potenciales mercados de exportación?	5
	1,6	¿Existen programas de capacitación continua al personal de producción?	5
	1,7	¿Cuenta con personal técnico capacitado para el mantenimiento de las máquinas y equipos?	5
	<b>2</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO</b>	<b>Respuesta</b>
Características del Producto	2,1	¿Es fácil transportarlo?	5
	2,2	¿ No necesita modificaciones para adaptarse a nuevos mercados?	5
	2,3	¿Se utiliza de la misma forma dependiendo del mercado en el que se comercializa?	5
	<b>3</b>	<b>DISPONIBILIDAD DEL PRODUCTO</b>	<b>Respuesta</b>
Disponibilidad del Producto	3,1	¿Tiene capacidad productiva para cubrir pedidos del exterior, sin desatender el mercado local?	3
	3,2	¿Cumple con plazos establecidos para la entrega del producto?	5
	3,3	¿Puede reaccionar ante pedidos extras en un tiempo establecido?	5
	<b>4</b>	<b>LOGÍSTICA E INVENTARIOS</b>	<b>Respuesta</b>
Logística e Inventarios	4,1	¿Dispone de suficientes fuentes o proveedores de la materia prima crítica para la manufactura de sus productos?	5
	4,2	¿Lleva un registro de calificación de los proveedores para los diferentes insumos y servicios requeridos por la empresa?	5
	4,3	¿La compra de materia prima se basa en algun criterio técnico como Punto de Reorden, proyección de producción, estimaciones de la demanda, etc?	5
	4,4	¿Dispone de un procedimiento para el manejo adecuado y registros de saldos de inventario de insumos, materia prima y productos terminados?	5
	4,5	¿Conoce y maneja los procedimientos de embalaje para el producto?	5
	4,6	¿Dispone de un canal de distribución?	5
	<b>5</b>	<b>GESTIÓN AMBIENTAL</b>	<b>Respuesta</b>
Gestión Ambiental	5,1	¿Cumple en el manejo adecuado / aprovechamiento de los subproductos de su producción?	5
	5,2	¿Los procesos de manufactura de la empresa no causa malestar a las comunidades aledañas?	5
	5,3	¿Cuenta con un sistema de producción limpia?	5
	5,4	¿La empresa tiene programas para reutilizar los desperdicios?	5
		<b>TOTAL</b>	<b>111</b>
		<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>1,93</b>
		<b>CALIFICACIÓN FINAL</b>	<b>4,60</b>

## Anexo 6

### Homero Ortega Peñafiel e Hijos Cía. Ltda.

ÁREA ADMINISTRATIVA			
	<b>1</b>	<b>ORGANIZACIÓN, GERENCIA Y SISTEMAS</b>	<b>Respuesta</b>
Organización, Gerencia y Sistemas	1,1	¿Posee la empresa reconocimiento y prestigio en el mercado local? (Años de funcionamiento)	5
	1,2	¿Existen Responsables en cada una de las áreas críticas de la empresa?	5
	1,3	¿Hay un adecuado nivel de competencias técnicas/administrativas de los responsables de las áreas claves de la empresa?	5
	1,4	¿Dispone de personal operativo suficiente y capacitado para cada una de las áreas críticas de la empresa?	5
	1,5	¿Dispone de un sistema de control/supervisión para las distintas actividades administrativas, financieras, comerciales y operativas realizadas en la empresa?	5
	1,6	¿Dispone de un sistema de control/supervisión para las actividades de producción, costos e inventarios?	5
	1,7	¿Dispone la empresa de sistema de comunicación (internet, celular, telefono, etc) efectivos para su labor?	5
	1,8	¿Esta dispuesto a asignar a una persona o equipo de personas para el control y monitoreo del proyecto de exportación?	5
	1,9	¿La empresa se encuentra actualizada con respecto a información sobre el sector textil?	5
	<b>2</b>	<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>	<b>Respuesta</b>
Plan Estratégico	2,1	¿Dispone de un Plan Estratégico conteniendo claramente aspectos como la Misión, Visión y Valores?	5
	2,2	¿Su Plan Estratégico describe claramente los objetivos y estrategias en el corto, mediano y largo plazo?	5
	2,3	¿Su Plan Estratégico describe claramente los Indicadores de gestión para el éxito de su negocio?	5
	2,4	¿Su Plan Estratégico contiene objetivos e iniciativas para fomentar las exportaciones?	5
	2,5	¿El Plan Estratégico ha sido comunicado a los diferentes puestos claves en la organización?	5
	2,6	¿Su Plan Estratégico considera las necesidades de los mercados locales así como los de exportación?	5
	<b>3</b>	<b>GESTIÓN DOCUMENTAL Y PROCESOS</b>	<b>Respuesta</b>
Gestión Documental y Procesos	3,1	¿Tiene Organigrama Funcional?	5
	3,2	¿Dispone de Manuales de Procedimientos o Funciones?	5
	3,3	¿Ha participado en proyectos de Certificación, Gestión de Calidad (ISO), BPM, Mejoramiento Continuo, etc?	5
	<b>4</b>	<b>PLANIFICACIÓN DE LA EXPORTACIÓN</b>	<b>Respuesta</b>
Planificación de la Exportación	4,1	¿La empresa cuenta con un plan de exportación para el futuro?	5
	4,2	¿El plan de exportación consta de objetivos claros y medibles?	5
	4,3	¿Existe personal con experiencia en gestión de comercio exterior?	5
	4,4	¿Se dispone de personal que hable o pueda comunicarse en varios idiomas?	5
	4,5	¿Están dispuestos a asumir los riesgos y el aprendizaje necesario para la exportación?	5
	4,6	¿Está afiliado a algún gremio / cámara que fomente los procesos de exportación de sus socios?	5
	4,7	¿Estaría dispuesto a asociarse con otras empresas para realizar un plan de exportación en conjunto?	0
	4,8	¿Tiene conocimiento de los requisitos y procedimientos necesarios para la exportación?	5
		<b>TOTAL</b>	<b>125</b>
		<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>0,48</b>

ÁREA FINANCIERA			
	<b>1</b>	<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>	<b>Respuesta</b>
Información General	1,1	¿Podemos considerar a la empresa bien capitalizada? (Suficiente capital, capital de trabajo, etc.)?	5
	1,2	¿Podría realizar la empresa nuevas inversiones si fuesen necesarias?	5
	<b>2</b>	<b>INFORMACIÓN CONTABLE - FINANCIERA</b>	<b>Respuesta</b>
Información Contable - Financiera	2,1	¿Dispone de un Presupuesto General para el año en curso?	5
	2,2	¿Dispone de informes actualizados de Flujo de Caja?	5
	2,3	¿Dispone de informes actualizados de Estado de Resultados y Balance?	5
	2,4	¿Dispone de Análisis de Cálculo de Costos por Producto?	5
	2,5	¿Dispone de Análisis del Punto de Equilibrio?	5
	2,6	¿Se analiza frecuentemente la información contable?	5
Capacidad de Endeudamiento	<b>3</b>	<b>CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO</b>	<b>Respuesta</b>
	3,1	¿Cuenta actualmente con fuentes de financiamiento propios?	5
	3,2	¿Esta dispuesta la empresa a disponer recursos para cofinanciar un proyecto de exportación?	5
	3,3	¿Estaría dispuesta la empresa a solicitar un préstamo/crédito para llevar a cabo un plan de exportación?	5
	3,4	¿La empresa dispone de garantías reales para acceder a nuevos créditos para la implementación de un plan de exportación?	5
	3,5	¿Esta al día en todas las obligaciones Tributarias, Financieras, Personal, Comerciales, Legales, Municipales, etc.?	5
		<b>TOTAL</b>	<b>65</b>
		<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>1</b>

ÁREA DE VENTAS			
	<b>1</b>	<b>MARKETING Y VENTAS</b>	<b>Respuesta</b>
Marketing y Ventas	1,1	¿Dispone de una persona o grupo de trabajo que maneja los ámbitos de Marketing y Ventas?	5
	1,2	¿Dispone de material publicitario acerca del producto y sus ventajas competitivas?	5
	1,3	¿Dispone de página web o redes sociales para acercamiento con el cliente?	5
	1,4	¿Tiene diseñado un eslogan o logo comercial con el cuál publicita sus productos y empresa?	5
	1,5	¿Promociona frecuentemente los productos de la empresa?	3
	1,6	¿Dispone de un presupuesto definido para las actividades de Marketing y Ventas?	5
	1,7	¿Actualmente dispone de la opción de venta a crédito?	5
	1,8	¿Podría vender a crédito los productos destinados a la exportación?	3
	1,9	¿Estaría interesado en participar en ferias internacionales?	5
Servicio al Cliente	<b>2</b>	<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>Respuesta</b>
	2,1	¿Dispone de una persona o grupo de trabajo que maneje los ámbitos de Servicio al Cliente?	5
Estudio de Mercado	2,2	¿Tiene procedimientos claros para la aplicación de garantías y devoluciones del producto?	5
	<b>3</b>	<b>ESTUDIO DE MERCADO</b>	<b>Respuesta</b>
	3,1	¿Se han realizado estudios exploratorios en el mercado local?	3
Valor Agregado del Producto	3,2	¿Se han realizado estudios exploratorios en los posibles mercados de exportación?	3
	3,3	¿Tiene conocimiento de las herramientas de investigación de mercados disponibles en la web?	3
	<b>4</b>	<b>VALOR AGREGADO DEL PRODUCTO</b>	<b>Respuesta</b>
	4,1	¿Puede mejorar la percepción de valor agregado del producto por medio de nuevos diseños, empaques, presentaciones, tamaños, etc?	5
	4,2	¿Dispone el producto de certificaciones, normas INEN, etc. exigidas en el mercado local?	5
	4,3	¿Posee un diferenciador significativo de sus competidores?	5
	4,4	¿Dispone de una marca distintiva registrada?	5
	4,5	¿Protege los diseños o prototipos de sus productos?	0
		<b>TOTAL</b>	<b>80</b>
		<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>1,26</b>

ÁREA DE PRODUCCIÓN			
	<b>1</b>	<b>SISTEMA DE PRODUCCIÓN</b>	<b>Respuesta</b>
Sistema de Producción	1,1	¿Existe un alto grado de automatización o mecanización de la planta?	5
	1,2	¿Se ejecutan proyectos de mejoramiento continuo en los procesos de producción?	5
	1,3	¿Existen personal que realiza controles de calidad tanto a lo largo del proceso como en las características del producto mismo?	5
	1,4	¿Dispone de capacidad productiva para la exportación?	5
	1,5	¿Puede adaptar la producción a diseños específicos de los clientes o potenciales mercados de exportación?	5
	1,6	¿Existen programas de capacitación continua al personal de producción?	5
	1,7	¿Cuenta con personal técnico capacitado para el mantenimiento de las máquinas y equipos?	5
	<b>2</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO</b>	<b>Respuesta</b>
Características del Producto	2,3	¿Es fácil transportarlo?	5
	2,4	¿ No necesita modificaciones para adaptarse a nuevos mercados?	5
	2,5	¿Se utiliza de la misma forma dependiendo del mercado en el que se comercializa?	5
	<b>3</b>	<b>DISPONIBILIDAD DEL PRODUCTO</b>	<b>Respuesta</b>
Disponibilidad del Producto	3,1	¿Tiene capacidad productiva para cubrir pedidos del exterior, sin desatender el mercado local?	5
	3,2	¿Cumple con plazos establecidos para la entrega del producto?	5
	3,3	¿Puede reaccionar ante pedidos extras en un tiempo establecido?	5
	<b>4</b>	<b>LOGÍSTICA E INVENTARIOS</b>	<b>Respuesta</b>
Logística e Inventarios	4,1	¿Dispone de suficientes fuentes o proveedores de la materia prima crítica para la manufactura de sus productos?	5
	4,2	¿Lleva un registro de calificación de los proveedores para los diferentes insumos y servicios requeridos por la empresa?	5
	4,3	¿La compra de materia prima se basa en algún criterio técnico como Punto de Reorden, proyección de producción, estimaciones de la demanda, etc?	5
	4,4	¿Dispone de un procedimiento para el manejo adecuado y registros de saldos de inventario de insumos, materia prima y productos terminados?	5
	4,5	¿Conoce y maneja los procedimientos de embalaje para el producto?	5
	4,6	¿Dispone de un canal de distribución?	5
	<b>5</b>	<b>GESTIÓN AMBIENTAL</b>	<b>Respuesta</b>
Gestión Ambiental	5,1	¿Cumple en el manejo adecuado / aprovechamiento de los subproductos de su producción?	5
	5,2	¿Los procesos de manufactura de la empresa no causa malestar a las comunidades aledañas?	5
	5,3	¿Cuenta con un sistema de producción limpia?	5
	5,4	¿La empresa tiene programas para reutilizar los desperdicios?	5
		<b>TOTAL</b>	<b>115</b>
		<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>2</b>
		<b>CALIFICACIÓN FINAL</b>	<b>4,74</b>

## Anexo 7

### Industria de la Confección Referee Cía. Ltda.

ÁREA ADMINISTRATIVA			
	<b>1</b>	<b>ORGANIZACIÓN, GERENCIA Y SISTEMAS</b>	<b>Respuesta</b>
Organización, Gerencia y Sistemas	1.1	¿Posee la empresa reconocimiento y prestigio en el mercado local? (Años de funcionamiento)	5
	1.2	¿Existen Responsables en cada una de las áreas críticas de la empresa?	5
	1.3	¿Hay un adecuado nivel de competencias técnicas/administrativas de los responsables de las áreas claves de la empresa?	5
	1.4	¿Dispone de personal operativo suficiente y capacitado para cada una de las áreas críticas de la empresa?	5
	1.5	¿Dispone de un sistema de control/supervisión para las distintas actividades administrativas, financieras, comerciales y operativas realizadas en la empresa?	5
	1.6	¿Dispone de un sistema de control/supervisión para las actividades de producción, costos e inventarios?	5
	1.7	¿Dispone la empresa de sistema de comunicación (Internet, celular, telefono, etc) efectivos para su labor?	5
	1.8	¿Esta dispuesto a asignar a una persona o equipo de personas para el control y monitoreo del proyecto de exportación?	0
	1.9	¿La empresa se encuentra actualizada con respecto a información sobre el sector textil?	5
	<b>2</b>	<b>PLAN ESTRATEGICO</b>	<b>Respuesta</b>
Plan Estratégico	2.1	¿Dispone de un Plan Estratégico conteniendo claramente aspectos como la Misión, Visión y Valores?	5
	2.2	¿Su Plan Estratégico describe claramente los objetivos y estrategias en el corto, mediano y largo plazo?	5
	2.3	¿Su Plan Estratégico describe claramente los Indicadores de gestión para el éxito de su negocio?	5
	2.4	¿Su Plan Estratégico contiene objetivos e iniciativas para fomentar las exportaciones?	5
	2.5	¿El Plan Estratégico ha sido comunicado a los diferentes puestos claves en la organización?	5
	2.6	¿Su Plan Estratégico considera las necesidades de los mercados locales así como los de exportación?	5
	<b>3</b>	<b>GESTION DOCUMENTAL Y PROCESOS</b>	<b>Respuesta</b>
Gestión Documental y Procesos	3.1	¿Tiene Organigrama Funcional?	5
	3.2	¿Dispone de Manuales de Procedimientos o Funciones?	5
	3.3	¿Ha participado en proyectos de Certificación, Gestion de Calidad (ISO), BPM, Mejoramiento Continuo, etc?	0
	<b>4</b>	<b>PLANIFICACION DE LA EXPORTACION</b>	<b>Respuesta</b>
Planificación de la Exportación	4.1	¿La empresa cuenta con un plan de exportación para el futuro?	0
	4.2	¿El plan de exportacion consta de objetivos claros y medibles?	0
	4.3	¿Existe personal con experiencia en gestión de comercio exterior?	3
	4.4	¿Se dispone de personal que hable o pueda comunicarse en varios idiomas?	5
	4.5	¿Están dispuestos a asumir los riesgos y el aprendizaje necesario para la exportación?	3
	4.6	¿Está afiliado a algun gremio / cámara que fomente los procesos de exportación de sus socios?	5
	4.7	¿Estaría dispuesto a asociarse con otras empresas para realizar un plan de exportación en conjunto?	0
	4.8	¿Tiene conocimiento de los requisitos y procedimientos necesarios para la exportación?	3
		<b>TOTAL</b>	<b>99</b>
		<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>0.38</b>

ÁREA FINANCIERA			
	<b>1</b>	<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>	<b>Respuesta</b>
Información General	1,1	¿Podemos considerar a la empresa bien capitalizada? (Suficiente capital, capital de trabajo, etc.)?	5
	1,2	¿Podría realizar la empresa nuevas inversiones si fuesen necesarias?	5
	<b>2</b>	<b>INFORMACIÓN CONTABLE - FINANCIERA</b>	<b>Respuesta</b>
Información Contable - Financiera	2,1	¿Dispone de un Presupuesto General para el año en curso?	5
	2,2	¿Dispone de informes actualizados de Flujo de Caja?	5
	2,3	¿Dispone de informes actualizados de Estado de Resultados y Balance?	5
	2,4	¿Dispone de Análisis de Cálculo de Costos por Producto?	5
	2,5	¿Dispone de Análisis del Punto de Equilibrio?	5
	2,6	¿Se analiza frecuentemente la información contable?	5
	<b>3</b>	<b>CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO</b>	<b>Respuesta</b>
Capacidad de Endeudamiento	3,1	¿Cuenta actualmente con fuentes de financiamiento propios?	0
	3,2	¿Esta dispuesta la empresa a disponer recursos para cofinanciar un proyecto de exportación?	5
	3,3	¿Estaría dispuesta la empresa a solicitar un préstamo/crédito para llevar a cabo un plan de exportación?	5
	3,4	¿La empresa dispone de garantías reales para acceder a nuevos créditos para la implementación de un plan de exportación?	5
	3,5	¿Esta al día en todas las obligaciones Tributarias, Financieras, Personal, Comerciales, Legales, Municipales, etc.?	5
		<b>TOTAL</b>	<b>60</b>
		<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>0,92</b>

ÁREA DE VENTAS			
	<b>1</b>	<b>MARKETING Y VENTAS</b>	<b>Respuesta</b>
Marketing y Ventas	1,1	¿Dispone de una persona o grupo de trabajo que maneja los ámbitos de Marketing y Ventas?	5
	1,2	¿Dispone de material publicitario acerca del producto y sus ventajas competitivas?	3
	1,3	¿Dispone de página web o redes sociales para acercamiento con el cliente?	5
	1,4	¿Tiene diseñado un eslogan o logo comercial con el cual publicita sus productos y empresa?	5
	1,5	¿Promociona frecuentemente los productos de la empresa?	3
	1,6	¿Dispone de un presupuesto definido para las actividades de Marketing y Ventas?	5
	1,7	¿Actualmente dispone de la opción de venta a crédito?	5
	1,8	¿Podría vender a crédito los productos destinados a la exportación?	5
	1,9	¿Estaría interesado en participar en ferias internacionales?	3
	<b>2</b>	<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>Respuesta</b>
Servicio al Cliente	2,1	¿Dispone de una persona o grupo de trabajo que maneje los ámbitos de Servicio al Cliente?	5
	2,2	¿Tiene procedimientos claros para la aplicación de garantías y devoluciones del producto?	5
	<b>3</b>	<b>ESTUDIO DE MERCADO</b>	<b>Respuesta</b>
Estudio de Mercado	3,1	¿Se han realizado estudios exploratorios en el mercado local?	5
	3,2	¿Se han realizado estudios exploratorios en los posibles mercados de exportación?	3
	3,3	¿Tiene conocimiento de las herramientas de investigación de mercados disponibles en la web?	3
	<b>4</b>	<b>VALOR AGREGADO DEL PRODUCTO</b>	<b>Respuesta</b>
Valor Agregado del Producto	4,1	¿Puede mejorar la percepción de valor agregado del producto por medio de nuevos diseños, empaques, presentaciones, tamaños, etc?	5
	4,2	¿Dispone el producto de certificaciones, normas INEN, etc. exigidas en el mercado local?	0
	4,3	¿Posee un diferenciador significativo de sus competidores?	5
	4,4	¿Dispone de una marca distintiva registrada?	5
	4,5	¿Protege los diseños o prototipos de sus productos?	0
		<b>TOTAL</b>	<b>75</b>
		<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>1,18</b>



AREA DE PRODUCCIÓN			
	<b>1</b>	<b>SISTEMA DE PRODUCCIÓN</b>	<b>Respuesta</b>
Sistema de Producción	1,1	¿La planta esta automatizada o mecanizada?	5
	1,2	¿Se ejecutan proyectos de mejoramiento continuo en los procesos de producción?	5
	1,3	¿Existen personal que realiza controles de calidad tanto a lo largo del proceso como en las características del producto mismo?	5
	1,4	¿Dispone de capacidad productiva para la exportación?	3
	1,5	¿Puede adaptar la producción a diseños específicos de los clientes o potenciales mercados de exportación?	5
	1,6	¿Existen programas de capacitación continua al personal de producción?	5
	1,7	¿Cuenta con personal técnico capacitado para el mantenimiento de las máquinas y equipos?	5
	<b>2</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO</b>	<b>Respuesta</b>
Características del Producto	2,1	¿Es fácil trasportarlo?	5
	2,2	¿ No necesita modificaciones para adaptarse a nuevos mercados?	5
	2,3	¿Se utiliza de la misma forma dependiendo del mercado en el que se comercializa?	5
	<b>3</b>	<b>DISPONIBILIDAD DEL PRODUCTO</b>	<b>Respuesta</b>
Disponibilidad del Producto	3,1	¿Tiene capacidad productiva para cubrir pedidos del exterior, sin desatender el mercado local?	3
	3,2	¿Cumple con plazos establecidos para la entrega del producto?	5
	3,3	¿Puede reaccionar ante pedidos extras en un tiempo establecido?	5
	<b>4</b>	<b>LOGÍSTICA E INVENTARIOS</b>	<b>Respuesta</b>
Logística e Inventarios	4,1	¿Dispone de suficientes fuentes o proveedores de la materia prima crítica para la manufactura de sus productos?	5
	4,2	¿Lleva un registro de calificación de los proveedores para los diferentes insumos y servicios requeridos por la empresa?	5
	4,3	¿La compra de materia prima se basa en algun criterio técnico como Punto de Reorden, proyección de producción, estimaciones de la demanda, etc?	5
	4,4	¿Dispone de un procedimiento para el manejo adecuado y registros de saldos de inventario de insumos, materia prima y productos terminados?	5
	4,5	¿Conoce y maneja los procedimientos de embalaje para el producto?	5
	4,6	¿Dispone de un canal de distribución?	5
	<b>5</b>	<b>GESTIÓN AMBIENTAL</b>	<b>Respuesta</b>
Gestión Ambiental	5,1	¿Cumple en el manejo adecuado / aprovechamiento de los subproductos de su producción?	5
	5,2	¿Los procesos de manufactura de la empresa no causa malestar a las comunidades aledañas?	5
	5,3	¿Cuenta con un sistema de producción limpia?	5
	5,4	¿La empresa tiene programas para reutilizar los desperdicios?	5
		<b>TOTAL</b>	<b>111</b>
		<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>1,93</b>
		<b>CALIFICACIÓN FINAL</b>	<b>4,42</b>

## Anexo 8

Kossmoran Cía. Ltda.

ÁREA ADMINISTRATIVA			
	<b>1</b>	<b>ORGANIZACIÓN, GERENCIA Y SISTEMAS</b>	<b>Respuesta</b>
Organización, Gerencia y Sistemas	1,1	¿Posee la empresa reconocimiento y prestigio en el mercado local? (Años de funcionamiento)	5
	1,2	¿Existen Responsables en cada una de las áreas críticas de la empresa?	3
	1,3	¿Hay un adecuado nivel de competencias técnicas/administrativas de los responsables de las áreas claves de la empresa?	3
	1,4	¿Dispone de personal operativo suficiente y capacitado para cada una de las áreas críticas de la empresa?	3
	1,5	¿Dispone de un sistema de control/supervisión para las distintas actividades administrativas, financieras, comerciales y operativas realizadas en la empresa?	3
	1,6	¿Dispone de un sistema de control/supervisión para las actividades de producción, costos e inventarios?	3
	1,7	¿Dispone la empresa de sistema de comunicación (internet, celular, telefono, etc) efectivos para su labor?	5
	1,8	¿Esta dispuesto a asignar a una persona o equipo de personas para el control y monitoreo del proyecto de exportación?	3
	1,9	¿La empresa se encuentra actualizada con respecto a información sobre el sector textil?	5
	<b>2</b>	<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>	<b>Respuesta</b>
Plan Estratégico	2,1	¿Dispone de un Plan Estratégico conteniendo claramente aspectos como la Misión, Visión y Valores?	3
	2,2	¿Su Plan Estratégico describe claramente los objetivos y estrategias en el corto, mediano y largo plazo?	3
	2,3	¿Su Plan Estratégico describe claramente los Indicadores de gestión para el éxito de su negocio?	3
	2,4	¿Su Plan Estratégico contiene objetivos e iniciativas para fomentar las exportaciones?	3
	2,5	¿El Plan Estratégico ha sido comunicado a los diferentes puestos claves en la organización?	3
	2,6	¿Su Plan Estratégico considera las necesidades de los mercados locales así como los de exportación?	3
	<b>3</b>	<b>GESTIÓN DOCUMENTAL Y PROCESOS</b>	<b>Respuesta</b>
Gestión Documental y Procesos	3,1	¿Tiene Organigrama Funcional?	3
	3,2	¿Dispone de Manuales de Procedimientos o Funciones?	0
	3,3	¿Ha participado en proyectos de Certificación, Gestión de Calidad (ISO), BPM, Mejoramiento Continuo, etc?	0
	<b>4</b>	<b>PLANIFICACIÓN DE LA EXPORTACIÓN</b>	<b>Respuesta</b>
Planificación de la Exportación	4,1	¿La empresa cuenta con un plan de exportación para el futuro?	3
	4,2	¿El plan de exportación consta de objetivos claros y medibles?	3
	4,3	¿Existe personal con experiencia en gestión de comercio exterior?	3
	4,4	¿Se dispone de personal que hable o pueda comunicarse en varios idiomas?	0
	4,5	¿Están dispuestos a asumir los riesgos y el aprendizaje necesario para la exportación?	3
	4,6	¿Está afiliado a algún gremio / cámara que fomente los procesos de exportación de sus socios?	3
	4,7	¿Estaría dispuesto a asociarse con otras empresas para realizar un plan de exportación en conjunto?	0
	4,8	¿Tiene conocimiento de los requisitos y procedimientos necesarios para la exportación?	3
		<b>TOTAL</b>	<b>72</b>
		<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>0,28</b>

ÁREA FINANCIERA			
	<b>1</b>	<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>	<b>Respuesta</b>
Información General	1,1	¿Podemos considerar a la empresa bien capitalizada? (Suficiente capital, capital de trabajo, etc.)?	3
	1,2	¿Podría realizar la empresa nuevas inversiones si fuesen necesarias?	5
	<b>2</b>	<b>INFORMACIÓN CONTABLE - FINANCIERA</b>	<b>Respuesta</b>
Información Contable - Financiera	2,1	¿Dispone de un Presupuesto General para el año en curso?	5
	2,2	¿Dispone de informes actualizados de Flujo de Caja?	5
	2,3	¿Dispone de informes actualizados de Estado de Resultados y Balance?	5
	2,4	¿Dispone de Análisis de Cálculo de Costos por Producto?	5
	2,5	¿Dispone de Análisis del Punto de Equilibrio?	5
	2,6	¿Se analiza frecuentemente la información contable?	5
Capacidad de Endeudamiento	<b>3</b>	<b>CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO</b>	<b>Respuesta</b>
	3,1	¿Cuenta actualmente con fuentes de financiamiento propios?	3
	3,2	¿Esta dispuesta la empresa a disponer recursos para cofinanciar un proyecto de exportación?	5
	3,3	¿Estaría dispuesta la empresa a solicitar un préstamo/crédito para llevar a cabo un plan de exportación?	5
	3,4	¿La empresa dispone de garantías reales para acceder a nuevos créditos para la implementación de un plan de exportación?	5
	3,5	¿Esta al día en todas las obligaciones Tributarias, Financieras, Personal, Comerciales, Legales, Municipales, etc.?	5
		<b>TOTAL</b>	<b>61</b>
		<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>0,94</b>

ÁREA DE VENTAS			
	<b>1</b>	<b>MARKETING Y VENTAS</b>	<b>Respuesta</b>
Marketing y Ventas	1,1	¿Dispone de una persona o grupo de trabajo que maneja los ámbitos de Marketing y Ventas?	5
	1,2	¿Dispone de material publicitario acerca del producto y sus ventajas competitivas?	5
	1,3	¿Dispone de página web o redes sociales para acercamiento con el cliente?	5
	1,4	¿Tiene diseñado un eslogan o logo comercial con el cuál publicita sus productos y empresa?	5
	1,5	¿Promociona frecuentemente los productos de la empresa?	3
	1,6	¿Dispone de un presupuesto definido para las actividades de Marketing y Ventas?	5
	1,7	¿Actualmente dispone de la opción de venta a crédito?	5
	1,8	¿Podría vender a crédito los productos destinados a la exportación?	5
	1,9	¿Estaría interesado en participar en ferias internacionales?	5
Servicio al Cliente	<b>2</b>	<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>Respuesta</b>
	2,1	¿Dispone de una persona o grupo de trabajo que maneje los ámbitos de Servicio al Cliente?	5
Estudio de Mercado	2,2	¿Tiene procedimientos claros para la aplicación de garantías y devoluciones del producto?	5
	<b>3</b>	<b>ESTUDIO DE MERCADO</b>	<b>Respuesta</b>
	3,1	¿Se han realizado estudios exploratorios en el mercado local?	5
Valor Agregado del Producto	3,2	¿Se han realizado estudios exploratorios en los posibles mercados de exportación?	0
	3,3	¿Tiene conocimiento de las herramientas de investigación de mercados disponibles en la web?	3
	<b>4</b>	<b>VALOR AGREGADO DEL PRODUCTO</b>	<b>Respuesta</b>
	4,1	¿Puede mejorar la percepción de valor agregado del producto por medio de nuevos diseños, empaques, presentaciones, tamaños, etc?	5
	4,2	¿Dispone el producto de certificaciones, normas INEN, etc. exigidas en el mercado local?	0
	4,3	¿Posee un diferenciador significativo de sus competidores?	3
	4,4	¿Dispone de una marca distintiva registrada?	3
	4,5	¿Protege los diseños o prototipos de sus productos?	0
		<b>TOTAL</b>	<b>72</b>
		<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>1,14</b>

ÁREA DE PRODUCCIÓN			
	<b>1</b>	<b>SISTEMA DE PRODUCCIÓN</b>	<b>Respuesta</b>
Sistema de Producción	1,1	¿La planta esta automatizada o mecanizada?	5
	1,2	¿Se ejecutan proyectos de mejoramiento continuo en los procesos de producción?	3
	1,3	¿Existen personal que realiza controles de calidad tanto a lo largo del proceso como en las características del producto mismo?	5
	1,4	¿Dispone de capacidad productiva para la exportación?	3
	1,5	¿Puede adaptar la producción a diseños específicos de los clientes o potenciales mercados de exportación?	5
	1,6	¿Existen programas de capacitación continua al personal de producción?	3
	1,7	¿Cuenta con personal técnico capacitado para el mantenimiento de las máquinas y equipos?	5
	<b>2</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO</b>	<b>Respuesta</b>
Características del Producto	2,3	¿Es fácil trasportarlo?	5
	2,4	¿ No necesita modificaciones para adaptarse a nuevos mercados?	5
	2,5	¿Se utiliza de la misma forma dependiendo del mercado en el que se comercializa?	5
	<b>3</b>	<b>DISPONIBILIDAD DEL PRODUCTO</b>	<b>Respuesta</b>
Disponibilidad del Producto	3,1	¿Tiene capacidad productiva para cubrir pedidos del exterior, sin desatender el mercado local?	3
	3,2	¿Cumple con plazos establecidos para la entrega del producto?	5
	3,3	¿Puede reaccionar ante pedidos extras en un tiempo establecido?	3
	<b>4</b>	<b>LOGÍSTICA E INVENTARIOS</b>	<b>Respuesta</b>
Logística e Inventarios	4,1	¿Dispone de suficientes fuentes o proveedores de la materia prima crítica para la manufactura de sus productos?	5
	4,2	¿Lleva un registro de calificación de los proveedores para los diferentes insumos y servicios requeridos por la empresa?	5
	4,3	¿La compra de materia prima se basa en algun criterio técnico como Punto de Reorden, proyección de producción, estimaciones de la demanda, etc?	3
	4,4	¿Dispone de un procedimiento para el manejo adecuado y registros de saldos de inventario de insumos, materia prima y productos terminados?	5
	4,5	¿Conoce y maneja los procedimientos de embalaje para el producto?	3
	4,6	¿Dispone de un canal de distribución?	5
	<b>5</b>	<b>GESTIÓN AMBIENTAL</b>	<b>Respuesta</b>
Gestión Ambiental	5,1	¿Cumple en el manejo adecuado / aprovechamiento de los subproductos de su producción?	5
	5,2	¿Los procesos de manufactura de la empresa no causa malestar a las comunidades aledañas?	5
	5,3	¿Cuenta con un sistema de producción limpia?	5
	5,4	¿La empresa tiene programas para reutilizar los desperdicios?	5
		<b>TOTAL</b>	<b>101</b>
		<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>1,76</b>
		<b>CALIFICACIÓN FINAL</b>	<b>4,11</b>

## Anexo 9

### Modas y Telas Zhiros Modtezhi Cía. Ltda.

ÁREA ADMINISTRATIVA			
	<b>1</b>	<b>ORGANIZACIÓN, GERENCIA Y SISTEMAS</b>	<b>Respuesta</b>
Organización, Gerencia y Sistemas	1.1	¿Posee la empresa reconocimiento y prestigio en el mercado local? (Años de funcionamiento)	5
	1.2	¿Existen Responsables en cada una de las áreas críticas de la empresa?	5
	1.3	¿Hay un adecuado nivel de competencias técnicas/administrativas de los responsables de las áreas claves de la empresa?	5
	1.4	¿Dispone de personal operativo suficiente y capacitado para cada una de las áreas críticas de la empresa?	5
	1.5	¿Dispone de un sistema de control/supervisión para las distintas actividades administrativas, financieras, comerciales y operativas realizadas en la empresa?	5
	1.6	¿Dispone de un sistema de control/supervisión para las actividades de producción, costos e inventarios?	5
	1.7	¿Dispone la empresa de sistema de comunicación (internet, celular, telefono, etc) efectivos para su labor?	5
	1.8	¿Esta dispuesto a asignar a una persona o equipo de personas para el control y monitoreo del proyecto de exportación?	0
	1.9	¿La empresa se encuentra actualizada con respecto a información sobre el sector textil?	5
		<b>2</b>	<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>
Plan Estratégico	2.1	Valores?	5
	2.2	¿Su Plan Estratégico describe claramente los objetivos y estrategias en el corto, mediano y largo plazo?	3
	2.3	negocio?	3
	2.4	¿Su Plan Estratégico contiene objetivos e iniciativas para fomentar las exportaciones?	0
	2.5	¿El Plan Estratégico ha sido comunicado a los diferentes puestos claves en la organización?	3
	2.6	¿Su Plan Estratégico considera las necesidades de los mercados locales así como los de exportación?	3
	<b>3</b>	<b>GESTIÓN DOCUMENTAL Y PROCESOS</b>	<b>Respuesta</b>
Gestión Documental y Procesos	3.1	¿Tiene Organigrama Funcional?	5
	3.2	¿Dispone de Manuales de Procedimientos o Funciones?	5
	3.3	¿Ha participado en proyectos de Certificación, Gestión de Calidad (ISO), BPM, Mejoramiento Continuo, etc?	0
	<b>4</b>	<b>PLANIFICACIÓN DE LA EXPORTACIÓN</b>	<b>Respuesta</b>
Planificación de la Exportación	4.1	¿La empresa cuenta con un plan de exportación para el futuro?	0
	4.2	¿El plan de exportación consta de objetivos claros y medibles?	0
	4.3	¿Existe personal con experiencia en gestión de comercio exterior?	3
	4.4	¿Se dispone de personal que hable o pueda comunicarse en varios idiomas?	5
	4.5	¿Están dispuestos a asumir los riesgos y el aprendizaje necesario para la exportación?	3
	4.6	¿Está afiliado a algún gremio / cámara que fomente los procesos de exportación de sus socios?	5
	4.7	¿Estaría dispuesto a asociarse con otras empresas para realizar un plan de exportación en conjunto?	3
	4.8	¿Tiene conocimiento de los requisitos y procedimientos necesarios para la exportación?	3
		<b>TOTAL</b>	<b>89</b>
		<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>0,34</b>

ÁREA FINANCIERA			
	<b>1</b>	<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>	<b>Respuesta</b>
Información General	1,1	¿Podemos considerar a la empresa bien capitalizada? (Suficiente capital, capital de trabajo, etc.)?	3
	1,2	¿Podría realizar la empresa nuevas inversiones si fuesen necesarias?	3
	<b>2</b>	<b>INFORMACIÓN CONTABLE - FINANCIERA</b>	<b>Respuesta</b>
Información Contable - Financiera	2,1	¿Dispone de un Presupuesto General para el año en curso?	5
	2,2	¿Dispone de informes actualizados de Flujo de Caja?	5
	2,3	¿Dispone de informes actualizados de Estado de Resultados y Balance?	5
	2,4	¿Dispone de Análisis de Cálculo de Costos por Producto?	5
	2,5	¿Dispone de Análisis del Punto de Equilibrio?	5
	2,6	¿Se analiza frecuentemente la información contable?	5
	<b>3</b>	<b>CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO</b>	<b>Respuesta</b>
Capacidad de Endeudamiento	3,1	¿Cuenta actualmente con fuentes de financiamiento propios?	3
	3,2	¿Esta dispuesta la empresa a disponer recursos para cofinanciar un proyecto de exportación?	0
	3,3	¿Estaría dispuesta la empresa a solicitar un préstamo/crédito para llevar a cabo un plan de exportación?	0
	3,4	¿La empresa dispone de garantías reales para acceder a nuevos créditos para la implementación de un plan de exportación?	5
	3,5	¿Esta al día en todas las obligaciones Tributarias, Financieras, Personal, Comerciales, Legales, Municipales, etc.?	5
		<b>TOTAL</b>	<b>49</b>
		<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>0,75</b>

ÁREA DE VENTAS			
	<b>1</b>	<b>MARKETING Y VENTAS</b>	<b>Respuesta</b>
Marketing y Ventas	1,1	¿Dispone de una persona o grupo de trabajo que maneja los ámbitos de Marketing y Ventas?	5
	1,2	¿Dispone de material publicitario acerca del producto y sus ventajas competitivas?	3
	1,3	¿Dispone de página web o redes sociales para acercamiento con el cliente?	5
	1,4	¿Tiene diseñado un eslogan o logo comercial con el cual publicita sus productos y empresa?	5
	1,5	¿Promociona frecuentemente los productos de la empresa?	3
	1,6	¿Dispone de un presupuesto definido para las actividades de Marketing y Ventas?	5
	1,7	¿Actualmente dispone de la opción de venta a crédito?	5
	1,8	¿Podría vender a crédito los productos destinados a la exportación?	5
	1,9	¿Estaría interesado en participar en ferias internacionales?	5
	<b>2</b>	<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>Respuesta</b>
Servicio al Cliente	2,1	¿Dispone de una persona o grupo de trabajo que maneje los ámbitos de Servicio al Cliente?	5
	2,2	¿Tiene procedimientos claros para la aplicación de garantías y devoluciones del producto?	5
	<b>3</b>	<b>ESTUDIO DE MERCADO</b>	<b>Respuesta</b>
Estudio de Mercado	3,1	¿Se han realizado estudios exploratorios en el mercado local?	5
	3,2	¿Se han realizado estudios exploratorios en los posibles mercados de exportación?	0
	3,3	¿Tiene conocimiento de las herramientas de investigación de mercados disponibles en la web?	3
	<b>4</b>	<b>VALOR AGREGADO DEL PRODUCTO</b>	<b>Respuesta</b>
Valor Agregado del Producto	4,1	¿Puede mejorar la percepción de valor agregado del producto por medio de nuevos diseños, empaques, presentaciones, tamaños, etc?	5
	4,2	¿Dispone el producto de certificaciones, normas INEN, etc. exigidas en el mercado local?	0
	4,3	¿Posee un diferenciador significativo de sus competidores?	3
	4,4	¿Dispone de una marca distintiva registrada?	5
	4,5	¿Protege los diseños o prototipos de sus productos?	0
		<b>TOTAL</b>	<b>72</b>
		<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>1,14</b>

ÁREA DE PRODUCCIÓN			
	<b>1</b>	<b>SISTEMA DE PRODUCCIÓN</b>	<b>Respuesta</b>
Sistema de Producción	1,1	¿La planta esta automatizada o mecanizada?	5
	1,2	¿Se ejecutan proyectos de mejoramiento continuo en los procesos de producción?	5
	1,3	¿Existen personal que realiza controles de calidad tanto a lo largo del proceso como en las características del producto mismo?	5
	1,4	¿Dispone de capacidad productiva para la exportación?	5
	1,5	¿Puede adaptar la producción a diseños específicos de los clientes o potenciales mercados de exportación?	5
	1,6	¿Existen programas de capacitación continua al personal de producción?	5
	1,7	¿Cuenta con personal técnico capacitado para el mantenimiento de las máquinas y equipos?	5
	<b>2</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO</b>	<b>Respuesta</b>
Características del Producto	2,1	¿Es fácil trasportarlo?	5
	2,2	¿ No necesita modificaciones para adaptarse a nuevos mercados?	5
	2,3	¿Se utiliza de la misma forma dependiendo del mercado en el que se comercializa?	5
	<b>3</b>	<b>DISPONIBILIDAD DEL PRODUCTO</b>	<b>Respuesta</b>
Disponibilidad del Producto	3,1	¿Tiene capacidad productiva para cubrir pedidos del exterior, sin desatender el mercado local?	5
	3,2	¿Cumple con plazos establecidos para la entrega del producto?	5
	3,3	¿Puede reaccionar ante pedidos extras en un tiempo establecido?	5
	<b>4</b>	<b>LOGÍSTICA E INVENTARIOS</b>	<b>Respuesta</b>
Logística e Inventarios	4,1	¿Dispone de suficientes fuentes o proveedores de la materia prima crítica para la manufactura de sus productos?	5
	4,2	¿Lleva un registro de calificación de los proveedores para los diferentes insumos y servicios requeridos por la empresa?	5
	4,3	¿La compra de materia prima se basa en algun criterio técnico como Punto de Reorden, proyección de producción, estimaciones de la demanda, etc?	3
	4,4	¿Dispone de un procedimiento para el manejo adecuado y registros de saldos de inventario de insumos, materia prima y productos terminados?	5
	4,5	¿Conoce y maneja los procedimientos de embalaje para el producto?	5
	4,6	¿Dispone de un canal de distribución?	5
	<b>5</b>	<b>GESTIÓN AMBIENTAL</b>	<b>Respuesta</b>
Gestión Ambiental	5,1	¿Cumple en el manejo adecuado / aprovechamiento de los subproductos de su producción?	5
	5,2	¿Los procesos de manufactura de la empresa no causa malestar a las comunidades aledañas?	5
	5,3	¿Cuenta con un sistema de producción limpia?	5
	5,4	¿La empresa tiene programas para reutilizar los desperdicios?	5
		<b>TOTAL</b>	<b>113</b>
		<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>1,97</b>
		<b>CALIFICACIÓN FINAL</b>	<b>4,20</b>

## Anexo 10

Modasa S.A.

ÁREA ADMINISTRATIVA			
	<b>1</b>	<b>ORGANIZACIÓN, GERENCIA Y SISTEMAS</b>	<b>Respuesta</b>
Organización, Gerencia y Sistemas	1,1	¿Posee la empresa reconocimiento y prestigio en el mercado local? (Años de funcionamiento)	5
	1,2	¿Existen Responsables en cada una de las áreas críticas de la empresa?	5
	1,3	¿Hay un adecuado nivel de competencias técnicas/administrativas de los responsables de las áreas claves de la empresa?	5
	1,4	¿Dispone de personal operativo suficiente y capacitado para cada una de las áreas críticas de la empresa?	5
	1,5	¿Dispone de un sistema de control/supervisión para las distintas actividades administrativas, financieras, comerciales y operativas realizadas en la empresa?	5
	1,6	¿Dispone de un sistema de control/supervisión para las actividades de producción, costos e inventarios?	5
	1,7	¿Dispone la empresa de sistema de comunicación (internet, celular, telefono, etc) efectivos para su labor?	5
	1,8	¿Esta dispuesto a asignar a una persona o equipo de personas para el control y monitoreo del proyecto de exportación?	5
	1,9	¿La empresa se encuentra actualizada con respecto a información sobre el sector textil?	5
	<b>2</b>	<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>	<b>Respuesta</b>
Plan Estratégico	2,1	¿Dispone de un Plan Estratégico conteniendo claramente aspectos como la Misión, Visión y Valores?	5
	2,2	¿Su Plan Estratégico describe claramente los objetivos y estrategias en el corto, mediano y largo plazo?	5
	2,3	¿Su Plan Estratégico describe claramente los Indicadores de gestión para el éxito de su negocio?	5
	2,4	¿Su Plan Estratégico contiene objetivos e iniciativas para fomentar las exportaciones?	3
	2,5	¿El Plan Estratégico ha sido comunicado a los diferentes puestos claves en la organización?	5
	2,6	¿Su Plan Estratégico considera las necesidades de los mercados locales así como los de exportación?	3
	<b>3</b>	<b>GESTIÓN DOCUMENTAL Y PROCESOS</b>	<b>Respuesta</b>
Gestión Documental y Procesos	3,1	¿Tiene Organigrama Funcional?	5
	3,2	¿Dispone de Manuales de Procedimientos o Funciones?	5
	3,3	¿Ha participado en proyectos de Certificación, Gestión de Calidad (ISO), BPM, Mejoramiento Continuo, etc?	3
	<b>4</b>	<b>PLANIFICACIÓN DE LA EXPORTACIÓN</b>	<b>Respuesta</b>
Planificación de la Exportación	4,1	¿La empresa cuenta con un plan de exportación para el futuro?	3
	4,2	¿El plan de exportación consta de objetivos claros y medibles?	3
	4,3	¿Existe personal con experiencia en gestión de comercio exterior?	3
	4,4	¿Se dispone de personal que hable o pueda comunicarse en varios idiomas?	5
	4,5	¿Están dispuestos a asumir los riesgos y el aprendizaje necesario para la exportación?	5
	4,6	¿Está afiliado a algún gremio / cámara que fomente los procesos de exportación de sus socios?	5
	4,7	¿Estaría dispuesto a asociarse con otras empresas para realizar un plan de exportación en conjunto?	0
	4,8	¿Tiene conocimiento de los requisitos y procedimientos necesarios para la exportación?	3
		<b>TOTAL</b>	<b>111</b>
		<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>0,43</b>



ÁREA FINANCIERA			
	<b>1</b>	<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>	<b>Respuesta</b>
Información General	1,1	¿Podemos considerar a la empresa bien capitalizada? (Suficiente capital, capital de trabajo, etc.)?	5
	1,2	¿Podría realizar la empresa nuevas inversiones si fuesen necesarias?	5
	<b>2</b>	<b>INFORMACIÓN CONTABLE - FINANCIERA</b>	<b>Respuesta</b>
Información Contable - Financiera	2,1	¿Dispone de un Presupuesto General para el año en curso?	5
	2,2	¿Dispone de informes actualizados de Flujo de Caja?	5
	2,3	¿Dispone de informes actualizados de Estado de Resultados y Balance?	5
	2,4	¿Dispone de Análisis de Cálculo de Costos por Producto?	5
	2,5	¿Dispone de Análisis del Punto de Equilibrio?	5
	2,6	¿Se analiza frecuentemente la información contable?	5
	<b>3</b>	<b>CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO</b>	<b>Respuesta</b>
Capacidad de Endeudamiento	3,1	¿Cuenta actualmente con fuentes de financiamiento propios?	5
	3,2	¿Esta dispuesta la empresa a disponer recursos para cofinanciar un proyecto de exportación?	5
	3,3	¿Estaría dispuesta la empresa a solicitar un préstamo/crédito para llevar a cabo un plan de exportación?	5
	3,4	¿La empresa dispone de garantías reales para acceder a nuevos créditos para la implementación de un plan de exportación?	5
	3,5	¿Esta al día en todas las obligaciones Tributarias, Financieras, Personal, Comerciales, Legales, Municipales, etc.?	5
		<b>TOTAL</b>	<b>65</b>
		<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>1</b>
ÁREA DE VENTAS			
	<b>1</b>	<b>MARKETING Y VENTAS</b>	<b>Respuesta</b>
Marketing y Ventas	1,1	¿Dispone de una persona o grupo de trabajo que maneja los ámbitos de Marketing y Ventas?	5
	1,2	¿Dispone de material publicitario acerca del producto y sus ventajas competitivas?	3
	1,3	¿Dispone de página web o redes sociales para acercamiento con el cliente?	5
	1,4	¿Tiene diseñado un eslogan o logo comercial con el cuál publicita sus productos y empresa?	5
	1,5	¿Promociona frecuentemente los productos de la empresa?	3
	1,6	¿Dispone de un presupuesto definido para las actividades de Marketing y Ventas?	5
	1,7	¿Actualmente dispone de la opción de venta a crédito?	5
	1,8	¿Podría vender a crédito los productos destinados a la exportación?	5
	1,9	¿Estaría interesado en participar en ferias internacionales?	5
	<b>2</b>	<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>Respuesta</b>
Servicio al Cliente	2,1	¿Dispone de una persona o grupo de trabajo que maneje los ámbitos de Servicio al Cliente?	5
	2,2	¿Tiene procedimientos claros para la aplicación de garantías y devoluciones del producto?	5
	<b>3</b>	<b>ESTUDIO DE MERCADO</b>	<b>Respuesta</b>
Estudio de Mercado	3,1	¿Se han realizado estudios exploratorios en el mercado local?	5
	3,2	¿Se han realizado estudios exploratorios en los posibles mercados de exportación?	3
	3,3	¿Tiene conocimiento de las herramientas de investigación de mercados disponibles en la web?	3
	<b>4</b>	<b>VALOR AGREGADO DEL PRODUCTO</b>	<b>Respuesta</b>
Valor Agregado del Producto	4,1	¿Puede mejorar la percepción de valor agregado del producto por medio de nuevos diseños, empaques, presentaciones, tamaños, etc?	5
	4,2	¿Dispone el producto de certificaciones, normas INEN, etc. exigidas en el mercado local?	0
	4,3	¿Posee un diferenciador significativo de sus competidores?	3
	4,4	¿Dispone de una marca distintiva registrada?	5
	4,5	¿Protege los diseños o prototipos de sus productos?	0
		<b>TOTAL</b>	<b>75</b>
		<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>1,18</b>

ÁREA DE PRODUCCIÓN			
	<b>1</b>	<b>SISTEMA DE PRODUCCIÓN</b>	<b>Respuesta</b>
Sistema de Producción	1,1	¿La planta esta automatizada o mecanizada?	5
	1,2	¿Se ejecutan proyectos de mejoramiento continuo en los procesos de producción?	5
	1,3	¿Existen personal que realiza controles de calidad tanto a lo largo del proceso como en las características del producto mismo?	5
	1,4	¿Dispone de capacidad productiva para la exportación?	5
	1,5	¿Puede adaptar la producción a diseños específicos de los clientes o potenciales mercados de exportación?	5
	1,6	¿Existen programas de capacitación continua al personal de producción?	3
	1,7	¿Cuenta con personal técnico capacitado para el mantenimiento de las máquinas y equipos?	5
	<b>2</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO</b>	<b>Respuesta</b>
Características del Producto	2,1	¿Es fácil trasportarlo?	5
	2,2	¿ No necesita modificaciones para adaptarse a nuevos mercados?	5
	2,3	¿Se utiliza de la misma forma dependiendo del mercado en el que se comercializa?	5
	<b>3</b>	<b>DISPONIBILIDAD DEL PRODUCTO</b>	<b>Respuesta</b>
Disponibilidad del Producto	3,1	¿Tiene capacidad productiva para cubrir pedidos del exterior, sin desatender el mercado local?	5
	3,2	¿Cumple con plazos establecidos para la entrega del producto?	5
	3,3	¿Puede reaccionar ante pedidos extras en un tiempo establecido?	5
	<b>4</b>	<b>LOGÍSTICA E INVENTARIOS</b>	<b>Respuesta</b>
Logística e Inventarios	4,1	¿Dispone de suficientes fuentes o proveedores de la materia prima crítica para la manufactura de sus productos?	5
	4,2	¿Lleva un registro de calificación de los proveedores para los diferentes insumos y servicios requeridos por la empresa?	5
	4,3	¿La compra de materia prima se basa en algun criterio técnico como Punto de Reorden, proyección de producción, estimaciones de la demanda, etc?	5
	4,4	¿Dispone de un procedimiento para el manejo adecuado y registros de saldos de inventario de insumos, materia prima y productos terminados?	5
	4,5	¿Conoce y maneja los procedimientos de embalaje para el producto?	5
	4,6	¿Dispone de un canal de distribución?	5
	<b>5</b>	<b>GESTIÓN AMBIENTAL</b>	<b>Respuesta</b>
Gestión Ambiental	5,1	¿Cumple en el manejo adecuado / aprovechamiento de los subproductos de su producción?	5
	5,2	¿Los procesos de manufactura de la empresa no causa malestar a las comunidades aledañas?	5
	5,3	¿Cuenta con un sistema de producción limpia?	5
	5,4	¿La empresa tiene programas para reutilizar los desperdicios?	5
		<b>TOTAL</b>	<b>113</b>
		<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>1,97</b>
		<b>CALIFICACIÓN FINAL</b>	<b>4,58</b>

## Anexo 11

### Procostura Cía. Ltda.

ÁREA ADMINISTRATIVA			
	<b>1</b>	<b>ORGANIZACIÓN, GERENCIA Y SISTEMAS</b>	<b>Respuesta</b>
Organización, Gerencia y Sistemas	1,1	¿Posee la empresa reconocimiento y prestigio en el mercado local? (Años de funcionamiento)	5
	1,2	¿Existen Responsables en cada una de las áreas críticas de la empresa?	3
	1,3	¿Hay un adecuado nivel de competencias técnicas/administrativas de los responsables de las áreas claves de la empresa?	3
	1,4	¿Dispone de personal operativo suficiente y capacitado para cada una de las áreas críticas de la empresa?	3
	1,5	¿Dispone de un sistema de control/supervisión para las distintas actividades administrativas, financieras, comerciales y operativas realizadas en la empresa?	5
	1,6	¿Dispone de un sistema de control/supervisión para las actividades de producción, costos e inventarios?	5
	1,7	¿Dispone la empresa de sistema de comunicación (internet, celular, teléfono, etc) efectivos para su labor?	5
	1,8	¿Esta dispuesto a asignar a una persona o equipo de personas para el control y monitoreo del proyecto de exportación?	5
	1,9	¿La empresa se encuentra actualizada con respecto a información sobre el sector textil?	5
	<b>2</b>	<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>	<b>Respuesta</b>
Plan Estratégico	2,1	¿Dispone de un Plan Estratégico conteniendo claramente aspectos como la Misión, Visión y Valores?	3
	2,2	¿Su Plan Estratégico describe claramente los objetivos y estrategias en el corto, mediano y largo plazo?	3
	2,3	¿Su Plan Estratégico describe claramente los Indicadores de gestión para el éxito de su negocio?	3
	2,4	¿Su Plan Estratégico contiene objetivos e iniciativas para fomentar las exportaciones?	0
	2,5	¿El Plan Estratégico ha sido comunicado a los diferentes puestos claves en la organización?	3
	2,6	¿Su Plan Estratégico considera las necesidades de los mercados locales así como los de exportación?	3
	<b>3</b>	<b>GESTIÓN DOCUMENTAL Y PROCESOS</b>	<b>Respuesta</b>
Gestión Documental y Procesos	3,1	¿Tiene Organigrama Funcional?	3
	3,2	¿Dispone de Manuales de Procedimientos o Funciones?	5
	3,3	¿Ha participado en proyectos de Certificación, Gestión de Calidad (ISO), BPM, Mejoramiento Continuo, etc?	0
	<b>4</b>	<b>PLANIFICACIÓN DE LA EXPORTACIÓN</b>	<b>Respuesta</b>
Planificación de la Exportación	4,1	¿La empresa cuenta con un plan de exportación para el futuro?	0
	4,2	¿El plan de exportación consta de objetivos claros y medibles?	0
	4,3	¿Existe personal con experiencia en gestión de comercio exterior?	3
	4,4	¿Se dispone de personal que hable o pueda comunicarse en varios idiomas?	5
	4,5	¿Están dispuestos a asumir los riesgos y el aprendizaje necesario para la exportación?	5
	4,6	¿Está afiliado a algún gremio / cámara que fomente los procesos de exportación de sus socios?	5
	4,7	¿Estaría dispuesto a asociarse con otras empresas para realizar un plan de exportación en conjunto?	0
	4,8	¿Tiene conocimiento de los requisitos y procedimientos necesarios para la exportación?	3
		<b>TOTAL</b>	<b>83</b>
		<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>0,32</b>

ÁREA FINANCIERA			
	<b>1</b>	<b>INFORMACION GENERAL</b>	<b>Respuesta</b>
Información General	1,1	¿Podemos considerar a la empresa bien capitalizada? (Suficiente capital, capital de trabajo, etc.)?	5
	1,2	¿Podría realizar la empresa nuevas inversiones si fuesen necesarias?	5
	<b>2</b>	<b>INFORMACION CONTABLE - FINANCIERA</b>	<b>Respuesta</b>
Información Contable - Financiera	2,1	¿Dispone de un Presupuesto General para el año en curso?	3
	2,2	¿Dispone de informes actualizados de Flujo de Caja?	5
	2,3	¿Dispone de informes actualizados de Estado de Resultados y Balance?	5
	2,4	¿Dispone de Análisis de Cálculo de Costos por Producto?	5
	2,5	¿Dispone de Análisis del Punto de Equilibrio?	5
	2,6	¿Se analiza frecuentemente la información contable?	5
	<b>3</b>	<b>CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO</b>	<b>Respuesta</b>
Capacidad de Endeudamiento	3,1	¿Cuenta actualmente con fuentes de financiamiento propios?	5
	3,2	¿Esta dispuesta la empresa a disponer recursos para cofinanciar un proyecto de exportación?	5
	3,3	¿Estaría dispuesta la empresa a solicitar un préstamo/crédito para llevar a cabo un plan de exportación?	5
	3,4	¿La empresa dispone de garantías reales para acceder a nuevos créditos para la implementación de un plan de exportación?	5
	3,5	¿Esta al día en todas las obligaciones Tributarias, Financieras, Personal, Comerciales, Legales, Municipales, etc.?	5
		<b>TOTAL</b>	<b>63</b>
		<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>0,97</b>
ÁREA DE VENTAS			
	<b>1</b>	<b>MARKETING Y VENTAS</b>	<b>Respuesta</b>
Marketing y Ventas	1,1	¿Dispone de una persona o grupo de trabajo que maneja los ámbitos de Marketing y Ventas?	5
	1,2	¿Dispone de material publicitario acerca del producto y sus ventajas competitivas?	3
	1,3	¿Dispone de página web o redes sociales para acercamiento con el cliente?	3
	1,4	¿Tiene diseñado un eslogan o logo comercial con el cuál publicita sus productos y empresa?	5
	1,5	¿Promociona frecuentemente los productos de la empresa?	5
	1,6	¿Dispone de un presupuesto definido para las actividades de Marketing y Ventas?	5
	1,7	¿Actualmente dispone de la opción de venta a crédito?	5
	1,8	¿Podría vender a crédito los productos destinados a la exportación?	5
	1,9	¿Estaría interesado en participar en ferias internacionales?	5
	<b>2</b>	<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>Respuesta</b>
Servicio al Cliente	2,1	¿Dispone de una persona o grupo de trabajo que maneje los ámbitos de Servicio al Cliente?	5
	2,2	¿Tiene procedimientos claros para la aplicación de garantías y devoluciones del producto?	5
	<b>3</b>	<b>ESTUDIO DE MERCADO</b>	<b>Respuesta</b>
Estudio de Mercado	3,1	¿Se han realizado estudios exploratorios en el mercado local?	0
	3,2	¿Se han realizado estudios exploratorios en los posibles mercados de exportación?	0
	3,3	¿Tiene conocimiento de las herramientas de investigación de mercados disponibles en la web?	3
	<b>4</b>	<b>VALOR AGREGADO DEL PRODUCTO</b>	<b>Respuesta</b>
Valor Agregado del Producto	4,1	¿Puede mejorar la percepción de valor agregado del producto por medio de nuevos diseños, empaques, presentaciones, tamaños, etc.?	5
	4,2	¿Dispone el producto de certificaciones, normas INEN, etc. exigidas en el mercado local?	0
	4,3	¿Posee un diferenciador significativo de sus competidores?	3
	4,4	¿Dispone de una marca distintiva registrada?	5
	4,5	¿Protege los diseños o prototipos de sus productos?	0
		<b>TOTAL</b>	<b>67</b>
		<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>1,06</b>

ÁREA DE PRODUCCIÓN			
	<b>1</b>	<b>SISTEMA DE PRODUCCIÓN</b>	<b>Respuesta</b>
Sistema de Producción	1,1	¿La planta esta automatizada o mecanizada?	5
	1,2	¿Se ejecutan proyectos de mejoramiento continuo en los procesos de producción?	5
	1,3	¿Existen personal que realiza controles de calidad tanto a lo largo del proceso como en las características del producto mismo?	5
	1,4	¿Dispone de capacidad productiva para la exportación?	5
	1,5	¿Puede adaptar la producción a diseños específicos de los clientes o potenciales mercados de exportación?	5
	1,6	¿Existen programas de capacitación continua al personal de producción?	4
	1,7	¿Cuenta con personal técnico capacitado para el mantenimiento de las máquinas y equipos?	5
	<b>2</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO</b>	<b>Respuesta</b>
Características del Producto	2,1	¿Es fácil trasportarlo?	5
	2,2	¿ No necesita modificaciones para adaptarse a nuevos mercados?	5
	2,3	¿Se utiliza de la misma forma dependiendo del mercado en el que se comercializa?	5
	<b>3</b>	<b>DISPONIBILIDAD DEL PRODUCTO</b>	<b>Respuesta</b>
Disponibilidad del Producto	3,1	¿Tiene capacidad productiva para cubrir pedidos del exterior, sin desatender el mercado local?	5
	3,2	¿Cumple con plazos establecidos para la entrega del producto?	5
	3,3	¿Puede reaccionar ante pedidos extras en un tiempo establecido?	5
	<b>4</b>	<b>LOGÍSTICA E INVENTARIOS</b>	<b>Respuesta</b>
Logística e Inventarios	4,1	¿Dispone de suficientes fuentes o proveedores de la materia prima crítica para la manufactura de sus productos?	5
	4,2	¿Lleva un registro de calificación de los proveedores para los diferentes insumos y servicios requeridos por la empresa?	4
	4,3	¿La compra de materia prima se basa en algun criterio técnico como Punto de Reorden, proyección de producción, estimaciones de la demanda, etc?	4
	4,4	¿Dispone de un procedimiento para el manejo adecuado y registros de saldos de inventario de insumos, materia prima y productos terminados?	5
	4,5	¿Conoce y maneja los procedimientos de embalaje para el producto?	5
	4,6	¿Dispone de un canal de distribución?	5
	<b>5</b>	<b>GESTIÓN AMBIENTAL</b>	<b>Respuesta</b>
Gestión Ambiental	5,1	¿Cumple en el manejo adecuado / aprovechamiento de los subproductos de su producción?	5
	5,2	¿Los procesos de manufactura de la empresa no causa malestar a las comunidades aledañas?	5
	5,3	¿Cuenta con un sistema de producción limpia?	5
	5,4	¿La empresa tiene programas para reutilizar los desperdicios?	4
		<b>TOTAL</b>	<b>111</b>
		<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>1,93</b>
		<b>CALIFICACIÓN FINAL</b>	<b>4,28</b>

## Anexo 12

### Productos Betoven Cía. Ltda.

ÁREA ADMINISTRATIVA			
	<b>1</b>	<b>ORGANIZACIÓN, GERENCIA Y SISTEMAS</b>	<b>Respuesta</b>
Organización, Gerencia y Sistemas	1,1	¿Posee la empresa reconocimiento y prestigio en el mercado local? (Años de funcionamiento)	5
	1,2	¿Existen Responsables en cada una de las áreas críticas de la empresa?	5
	1,3	¿Hay un adecuado nivel de competencias técnicas/administrativas de los responsables de las áreas claves de la empresa?	5
	1,4	¿Dispone de personal operativo suficiente y capacitado para cada una de las áreas críticas de la empresa?	5
	1,5	¿Dispone de un sistema de control/supervisión para las distintas actividades administrativas, financieras, comerciales y operativas realizadas en la empresa?	3
	1,6	¿Dispone de un sistema de control/supervisión para las actividades de producción, costos e inventarios?	3
	1,7	¿Dispone la empresa de sistema de comunicación (interner, celular, telefono, etc) efectivos para su labor?	5
	1,8	¿Esta dispuesto a asignar a una persona o equipo de personas para el control y monitoreo del proyecto de exportación?	5
	1,9	¿La empresa se encuentra actualizada con respecto a información sobre el sector textil?	5
	<b>2</b>	<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>	<b>Respuesta</b>
Plan Estratégico	2,1	¿Dispone de un Plan Estratégico conteniendo claramente aspectos como la Misión, Visión y Valores?	5
	2,2	¿Su Plan Estratégico describe claramente los objetivos y estrategias en el corto, mediano y largo plazo?	5
	2,3	¿Su Plan Estratégico describe claramente los Indicadores de gestión para el éxito de su negocio?	3
	2,4	¿Su Plan Estratégico contiene objetivos e iniciativas para fomentar las exportaciones?	3
	2,5	¿El Plan Estratégico ha sido comunicado a los diferentes puestos claves en la organización?	3
	2,6	¿Su Plan Estratégico considera las necesidades de los mercados locales así como los de exportación?	3
	<b>3</b>	<b>GESTIÓN DOCUMENTAL Y PROCESOS</b>	<b>Respuesta</b>
Gestión Documental y Procesos	3,1	¿Tiene Organigrama Funcional?	5
	3,2	¿Dispone de Manuales de Procedimientos o Funciones?	5
	3,3	¿Ha participado en proyectos de Certificación, Gestión de Calidad (ISO), BPM, Mejoramiento Continuo, etc?	0
	<b>4</b>	<b>PLANIFICACIÓN DE LA EXPORTACIÓN</b>	<b>Respuesta</b>
Planificación de la Exportación	4,1	¿La empresa cuenta con un plan de exportación para el futuro?	3
	4,2	¿El plan de exportación consta de objetivos claros y medibles?	3
	4,3	¿Existe personal con experiencia en gestión de comercio exterior?	3
	4,4	¿Se dispone de personal que hable o pueda comunicarse en varios idiomas?	5
	4,5	¿Están dispuestos a asumir los riesgos y el aprendizaje necesario para la exportación?	5
	4,6	¿Está afiliado a algún gremio / cámara que fomente los procesos de exportación de sus socios?	5
	4,7	¿Estaría dispuesto a asociarse con otras empresas para realizar un plan de exportación en conjunto?	0
	4,8	¿Tiene conocimiento de los requisitos y procedimientos necesarios para la exportación?	3
		<b>TOTAL</b>	<b>100</b>
		<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>0,38</b>

ÁREA FINANCIERA			
	<b>1</b>	<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>	<b>Respuesta</b>
Información General	1,1	¿Podemos considerar a la empresa bien capitalizada? (Suficiente capital, capital de trabajo, etc.)?	5
	1,2	¿Podría realizar la empresa nuevas inversiones si fuesen necesarias?	5
	<b>2</b>	<b>INFORMACIÓN CONTABLE - FINANCIERA</b>	<b>Respuesta</b>
Información Contable - Financiera	2,1	¿Dispone de un Presupuesto General para el año en curso?	5
	2,2	¿Dispone de informes actualizados de Flujo de Caja?	5
	2,3	¿Dispone de informes actualizados de Estado de Resultados y Balance?	5
	2,4	¿Dispone de Análisis de Cálculo de Costos por Producto?	5
	2,5	¿Dispone de Análisis del Punto de Equilibrio?	5
	2,6	¿Se analiza frecuentemente la información contable?	5
	<b>3</b>	<b>CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO</b>	<b>Respuesta</b>
Capacidad de Endeudamiento	3,1	¿Cuenta actualmente con fuentes de financiamiento externo?	5
	3,2	¿Esta dispuesta la empresa a disponer recursos para cofinanciar un proyecto de exportación?	5
	3,3	¿Estaría dispuesta la empresa a solicitar un préstamo/crédito para llevar a cabo un plan de exportación?	5
	3,4	¿La empresa dispone de garantías reales para acceder a nuevos créditos para la implementación de un plan de exportación?	5
	3,5	¿Esta al día en todas las obligaciones Tributarias, Financieras, Personal, Comerciales, Legales, Municipales, etc.?	3
		<b>TOTAL</b>	<b>63</b>
		<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>0,97</b>
ÁREA DE VENTAS			
	<b>1</b>	<b>MARKETING Y VENTAS</b>	<b>Respuesta</b>
Marketing y Ventas	1,1	¿Dispone de una persona o grupo de trabajo que maneja los ámbitos de Marketing y Ventas?	5
	1,2	¿Dispone de material publicitario acerca del producto y sus ventajas competitivas?	3
	1,3	¿Dispone de página web o redes sociales para acercamiento con el cliente?	5
	1,4	¿Tiene diseñado un eslogan o logo comercial con el cuál publicita sus productos y empresa?	5
	1,5	¿Promociona frecuentemente los productos de la empresa?	3
	1,6	¿Dispone de un presupuesto definido para las actividades de Marketing y Ventas?	5
	1,7	¿Actualmente dispone de la opción de venta a crédito?	5
	1,8	¿Podría vender a crédito los productos destinados a la exportación?	5
	1,9	¿Estaría interesado en participar en ferias internacionales?	5
	<b>2</b>	<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>Respuesta</b>
Servicio al Cliente	2,1	¿Dispone de una persona o grupo de trabajo que maneje los ámbitos de Servicio al Cliente?	5
	2,2	¿Tiene procedimientos claros para la aplicación de garantías y devoluciones del producto?	5
	<b>3</b>	<b>ESTUDIO DE MERCADO</b>	<b>Respuesta</b>
Estudio de Mercado	3,1	¿Se han realizado estudios exploratorios en el mercado local?	2
	3,2	¿Se han realizado estudios exploratorios en los posibles mercados de exportación?	0
	3,3	¿Tiene conocimiento de las herramientas de investigación de mercados disponibles en la web?	3
	<b>4</b>	<b>VALOR AGREGADO DEL PRODUCTO</b>	<b>Respuesta</b>
Valor Agregado del Producto	4,1	¿Puede mejorar la percepción de valor agregado del producto por medio de nuevos diseños, empaques, presentaciones, tamaños, etc?	5
	4,2	¿Dispone el producto de certificaciones, normas INEN, etc. exigidas en el mercado local?	0
	4,3	¿Posee un diferenciador significativo de sus competidores?	5
	4,4	¿Dispone de una marca distintiva registrada?	5
	4,5	¿Protege los diseños o prototipos de sus productos?	0
		<b>TOTAL</b>	<b>71</b>
		<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>1,12</b>

ÁREA DE PRODUCCIÓN			
	<b>1</b>	<b>SISTEMA DE PRODUCCIÓN</b>	<b>Respuesta</b>
Sistema de Producción	1,1	¿La planta esta automatizada o mecanizada?	5
	1,2	¿Se ejecutan proyectos de mejoramiento continuo en los procesos de producción?	3
	1,3	¿Existen personal que realiza controles de calidad tanto a lo largo del proceso como en las características del producto mismo?	5
	1,4	¿Dispone de capacidad productiva para la exportación?	5
	1,5	¿Puede adaptar la producción a diseños específicos de los clientes o potenciales mercados de exportación?	5
	1,6	¿Existen programas de capacitación continua al personal de producción?	3
	1,7	¿Cuenta con personal técnico capacitado para el mantenimiento de las máquinas y equipos?	5
	<b>2</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO</b>	<b>Respuesta</b>
Características del Producto	2,1	¿Es fácil transportarlo?	5
	2,2	¿ No necesita modificaciones para adaptarse a nuevos mercados?	5
	2,3	¿Se utiliza de la misma forma dependiendo del mercado en el que se comercializa?	5
	<b>3</b>	<b>DISPONIBILIDAD DEL PRODUCTO</b>	<b>Respuesta</b>
Disponibilidad del Producto	3,1	¿Tiene capacidad productiva para cubrir pedidos del exterior, sin desatender el mercado local?	5
	3,2	¿Cumple con plazos establecidos para la entrega del producto?	5
	3,3	¿Puede reaccionar ante pedidos extras en un tiempo establecido?	5
	<b>4</b>	<b>LOGÍSTICA E INVENTARIOS</b>	<b>Respuesta</b>
Logística e Inventarios	4,1	¿Dispone de suficientes fuentes o proveedores de la materia prima crítica para la manufactura de sus productos?	5
	4,2	¿Lleva un registro de calificación de los proveedores para los diferentes insumos y servicios requeridos por la empresa?	5
	4,3	¿La compra de materia prima se basa en algun criterio técnico como Punto de Reorden, proyección de producción, estimaciones de la demanda, etc?	3
	4,4	¿Dispone de un procedimiento para el manejo adecuado y registros de saldos de inventario de insumos, materia prima y productos terminados?	5
	4,5	¿Conoce y maneja los procedimientos de embalaje para el producto?	5
	4,6	¿Dispone de un canal de distribución?	5
	<b>5</b>	<b>GESTIÓN AMBIENTAL</b>	<b>Respuesta</b>
Gestión Ambiental	5,1	¿Cumple en el manejo adecuado / aprovechamiento de los subproductos de su producción?	5
	5,2	¿Los procesos de manufactura de la empresa no causan malestar a las comunidades aledañas?	5
	5,3	¿Cuenta con un sistema de producción limpia?	5
	5,4	¿La empresa tiene programas para reutilizar los desperdicios?	5
		<b>TOTAL</b>	<b>109</b>
		<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>1,90</b>
		<b>CALIFICACIÓN FINAL</b>	<b>4,37</b>



## Anexo 13

### Sombreros el Austro

ÁREA ADMINISTRATIVA			
	<b>1</b>	<b>ORGANIZACIÓN, GERENCIA Y SISTEMAS</b>	<b>Respuesta</b>
Organización, Gerencia y Sistemas	1,1	¿Posee la empresa reconocimiento y prestigio en el mercado local? (Años de funcionamiento)	5
	1,2	¿Existen Responsables en cada una de las áreas críticas de la empresa?	3
	1,3	¿Hay un adecuado nivel de competencias técnicas/administrativas de los responsables de las áreas claves de la empresa?	3
	1,4	¿Dispone de personal operativo suficiente y capacitado para cada una de las áreas críticas de la empresa?	3
	1,5	¿Dispone de un sistema de control/supervisión para las distintas actividades administrativas, financieras, comerciales y operativas realizadas en la empresa?	3
	1,6	¿Dispone de un sistema de control/supervisión para las actividades de producción, costos e inventarios?	5
	1,7	¿Dispone la empresa de sistema de comunicación (internet, celular, teléfono, etc) efectivos para su labor?	3
	1,8	¿Esta dispuesto a asignar a una persona o equipo de personas para el control y monitoreo del proyecto de exportación?	5
	1,9	¿La empresa se encuentra actualizada con respecto a información sobre el sector textil?	5
	<b>2</b>	<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>	<b>Respuesta</b>
Plan Estratégico	2,1	¿Dispone de un Plan Estratégico conteniendo claramente aspectos como la Misión, Visión y Valores?	3
	2,2	¿Su Plan Estratégico describe claramente los objetivos y estrategias en el corto, mediano y largo plazo?	0
	2,3	¿Su Plan Estratégico describe claramente los Indicadores de gestión para el éxito de su negocio?	0
	2,4	¿Su Plan Estratégico contiene objetivos e iniciativas para fomentar las exportaciones?	0
	2,5	¿El Plan Estratégico ha sido comunicado a los diferentes puestos claves en la organización?	3
	2,6	¿Su Plan Estratégico considera las necesidades de los mercados locales así como los de exportación?	3
	<b>3</b>	<b>GESTIÓN DOCUMENTAL Y PROCESOS</b>	<b>Respuesta</b>
Gestión Documental y Procesos	3,1	¿Tiene Organigrama Funcional?	0
	3,2	¿Dispone de Manuales de Procedimientos o Funciones?	0
	3,3	¿Ha participado en proyectos de Certificación, Gestión de Calidad (ISO), BPM, Mejoramiento Continuo, etc?	0
	<b>4</b>	<b>PLANIFICACIÓN DE LA EXPORTACIÓN</b>	<b>Respuesta</b>
Planificación de la Exportación	4,1	¿La empresa cuenta con un plan de exportación para el futuro?	0
	4,2	¿El plan de exportación consta de objetivos claros y medibles?	0
	4,3	¿Existe personal con experiencia en gestión de comercio exterior?	0
	4,4	¿Se dispone de personal que hable o pueda comunicarse en varios idiomas?	0
	4,5	¿Están dispuestos a asumir los riesgos y el aprendizaje necesario para la exportación?	5
	4,6	¿Está afiliado a algún gremio / cámara que fomente los procesos de exportación de sus socios?	5
	4,7	¿Estaría dispuesto a asociarse con otras empresas para realizar un plan de exportación en conjunto?	0
	4,8	¿Tiene conocimiento de los requisitos y procedimientos necesarios para la exportación?	0
		<b>TOTAL</b>	<b>54</b>
		<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>0,21</b>

ÁREA FINANCIERA			
	<b>1</b>	<b>INFORMACION GENERAL</b>	<b>Respuesta</b>
Información General	1,1	¿Podemos considerar a la empresa bien capitalizada? (Suficiente capital, capital de trabajo, etc.)?	3
	1,2	¿Podría realizar la empresa nuevas inversiones si fuesen necesarias?	5
	<b>2</b>	<b>INFORMACION CONTABLE - FINANCIERA</b>	<b>Respuesta</b>
Información Contable - Financiera	2,1	¿Dispone de un Presupuesto General para el año en curso?	5
	2,2	¿Dispone de informes actualizados de Flujo de Caja?	5
	2,3	¿Dispone de informes actualizados de Estado de Resultados y Balance?	5
	2,4	¿Dispone de Análisis de Cálculo de Costos por Producto?	5
	2,5	¿Dispone de Análisis del Punto de Equilibrio?	3
	2,6	¿Se analiza frecuentemente la información contable?	5
	<b>3</b>	<b>CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO</b>	<b>Respuesta</b>
Capacidad de Endeudamiento	3,1	¿Cuenta actualmente con fuentes de financiamiento propios?	3
	3,2	¿Esta dispuesta la empresa a disponer recursos para cofinanciar un proyecto de exportación?	5
	3,3	¿Estaría dispuesta la empresa a solicitar un préstamo/crédito para llevar a cabo un plan de exportación?	5
	3,4	¿La empresa dispone de garantías reales para acceder a nuevos créditos para la implementación de un plan de exportación?	5
	3,5	¿Esta al día en todas las obligaciones Tributarias, Financieras, Personal, Comerciales, Legales, Municipales, etc.?	5
		<b>TOTAL</b>	<b>59</b>
		<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>0,91</b>

ÁREA DE VENTAS			
	<b>1</b>	<b>MARKETING Y VENTAS</b>	<b>Respuesta</b>
Marketing y Ventas	1,1	¿Dispone de una persona o grupo de trabajo que maneja los ámbitos de Marketing y Ventas?	0
	1,2	¿Dispone de material publicitario acerca del producto y sus ventajas competitivas?	3
	1,3	¿Dispone de página web o redes sociales para acercamiento con el cliente?	3
	1,4	¿Tiene diseñado un eslogan o logo comercial con el cuál publicita sus productos y empresa?	3
	1,5	¿Promociona frecuentemente los productos de la empresa?	0
	1,6	¿Dispone de un presupuesto definido para las actividades de Marketing y Ventas?	0
	1,7	¿Actualmente dispone de la opción de venta a crédito?	5
	1,8	¿Podría vender a crédito los productos destinados a la exportación?	5
	1,9	¿Estaría interesado en participar en ferias internacionales?	5
	<b>2</b>	<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>Respuesta</b>
Servicio al Cliente	2,1	¿Dispone de una persona o grupo de trabajo que maneje los ámbitos de Servicio al Cliente?	3
	2,2	¿Tiene procedimientos claros para la aplicación de garantías y devoluciones del producto?	5
	<b>3</b>	<b>ESTUDIO DE MERCADO</b>	<b>Respuesta</b>
Estudio de Mercado	3,1	¿Se han realizado estudios exploratorios en el mercado local?	0
	3,2	¿Se han realizado estudios exploratorios en los posibles mercados de exportación?	0
	3,3	¿Tiene conocimiento de las herramientas de investigación de mercados disponibles en la web?	3
	<b>4</b>	<b>VALOR AGREGADO DEL PRODUCTO</b>	<b>Respuesta</b>
Valor Agregado del Producto	4,1	¿Puede mejorar la percepción de valor agregado del producto por medio de nuevos diseños, empaques, presentaciones, tamaños, etc?	5
	4,2	¿Dispone el producto de certificaciones, normas INEN, etc. exigidas en el mercado local?	0
	4,3	¿Posee un diferenciador significativo de sus competidores?	5
	4,4	¿Dispone de una marca distintiva registrada?	0
	4,5	¿Protege los diseños o prototipos de sus productos?	0
		<b>TOTAL</b>	<b>45</b>
		<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>0,71</b>

ÁREA DE PRODUCCIÓN			
	<b>1</b>	<b>SISTEMA DE PRODUCCIÓN</b>	<b>Respuesta</b>
Sistema de Producción	1,1	¿La planta esta automatizada o mecanizada?	5
	1,2	¿Se ejecutan proyectos de mejoramiento continuo en los procesos de producción?	3
	1,3	¿Existen personal que realiza controles de calidad tanto a lo largo del proceso como en las características del producto mismo?	5
	1,4	¿Dispone de capacidad productiva para la exportación?	5
	1,5	¿Puede adaptar la producción a diseños específicos de los clientes o potenciales mercados de exportación?	5
	1,6	¿Existen programas de capacitación continua al personal de producción?	3
	1,7	¿Cuenta con personal técnico capacitado para el mantenimiento de las máquinas y equipos?	5
	<b>2</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO</b>	<b>Respuesta</b>
Características del Producto	2,1	¿Es fácil trasportarlo?	5
	2,2	¿ No necesita modificaciones para adaptarse a nuevos mercados?	5
	2,3	¿Se utiliza de la misma forma dependiendo del mercado en el que se comercializa?	5
	<b>3</b>	<b>DISPONIBILIDAD DEL PRODUCTO</b>	<b>Respuesta</b>
Disponibilidad del Producto	3,1	¿Tiene capacidad productiva para cubrir pedidos del exterior, sin desatender el mercado local?	5
	3,2	¿Cumple con plazos establecidos para la entrega del producto?	5
	3,3	¿Puede reaccionar ante pedidos extras en un tiempo establecido?	5
	<b>4</b>	<b>LOGÍSTICA E INVENTARIOS</b>	<b>Respuesta</b>
Logística e Inventarios	4,1	¿Dispone de suficientes fuentes o proveedores de la materia prima crítica para la manufactura de sus productos?	5
	4,2	¿Lleva un registro de calificación de los proveedores para los diferentes insumos y servicios requeridos por la empresa?	3
	4,3	¿La compra de materia prima se basa en algun criterio técnico como Punto de Reorden, proyección de producción, estimaciones de la demanda, etc?	3
	4,4	¿Dispone de un procedimiento para el manejo adecuado y registros de saldos de inventario de insumos, materia prima y productos terminados?	5
	4,5	¿Conoce y maneja los procedimientos de embalaje para el producto?	3
	4,6	¿Dispone de un canal de distribución?	0
	<b>5</b>	<b>GESTIÓN AMBIENTAL</b>	<b>Respuesta</b>
Gestión Ambiental	5,1	¿Cumple en el manejo adecuado / aprovechamiento de los subproductos de su producción?	5
	5,2	¿Los procesos de manufactura de la empresa no causa malestar a las comunidades aledañas?	5
	5,3	¿Cuenta con un sistema de producción limpia?	5
	5,4	¿La empresa tiene programas para reutilizar los desperdicios?	5
		<b>TOTAL</b>	<b>100</b>
		<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>1,74</b>
		<b>CALIFICACIÓN FINAL</b>	<b>3,57</b>