



Wilson Araque Jaramillo
editor

COMERCIO EXTERIOR EN LAS MIPyME

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR, SEDE ECUADOR
CORPORACIÓN EDITORA NACIONAL

COMERCIO EXTERIOR EN LAS MIPyME



**UNIVERSIDAD ANDINA
SIMÓN BOLÍVAR**
Ecuador

Toledo N22-80
Apartado postal: 17-12-569 • Quito, Ecuador
Teléfonos: (593 2) 322 8085, 299 3600
Fax: (593 2) 322 8426
www.uasb.edu.ec • uasb@uasb.edu.ec

COMERCIO EXTERIOR EN LAS MIPyME



**CORPORACIÓN
EDITORIA NACIONAL**

Quito, 2020

COMERCIO EXTERIOR EN LAS MIPyME

Wilson Araque Jaramillo, editor

Primera edición:

ISBN: Corporación Editora Nacional: 978-9942-32-053-7

Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador: 978-9978-19-990-9

Derechos de autor: 058384 • Depósito legal: 006588

Tiraje: 500 ejemplares

Impreso en Ecuador, marzo de 2020

© Corporación Editora Nacional

Roca E9-59 y Tamayo • Apartado postal: 17-12-886 • Quito, Ecuador

Telfs.: (593 2) 255 4358, 255 4558, 255 4658 • Fax: ext. 12

www.cenlibrosecuador.org • cen@cenlibrosecuador.org

© Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador

Toledo N22-80 • Apartado postal: 17-12-569 • Quito, Ecuador

Telf.: (593 2) 322 8085 • Fax: (593 2) 322 8426

www.uasb.edu.ec • uasb@uasb.edu.ec

Coordinación editorial: Jefatura de Publicaciones de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador • Asistente editorial: Paúl Paredes Yépez • Supervisión editorial: Jorge Ortega • Corrección de textos: Fernando Balseca • Diseño de cubierta y diagramación: Raúl Yépez • Impresión: Ediciones Fausto Reinoso, Rumipamba E1-35 y Av. 10 de Agosto, of. 103, Quito.

La versión original del texto de este libro fue sometida a un proceso de revisión por pares, conforme a las normas de publicación de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, y de esta editorial.

Contenido

Presentación	7
1. Políticas públicas para dinamizar la exportación de las PyME <i>Wilson Araque Jaramillo, Andrés Argüello y Jairo Rivera (Ecuador)</i>	9
2. Factores clave de éxito para el desarrollo e internacionalización de las PyME industriales argentinas <i>Enrique Carlos Bianchi (Argentina)</i>	45
3. Estímulos, desde la academia, para el comercio exterior de emprendedores y PyME <i>Velia Govaere Vicarioli (Costa Rica)</i>	79
4. Evaluación de la conformidad para la exportación de productos al mercado europeo <i>Ana Lucía Anrango Chiza (Ecuador)</i>	119
5. Estandarización de requisitos de calidad en las prendas de vestir para las PyME manufactureras <i>Edwin Javier Suquillo Guijarro, Genoveva Zamora y Juan Carlos Piñuela (Ecuador)</i>	145
6. Metodología SWAT para el diagnóstico de exportación de PyME <i>José E. Franco Moncayo (Ecuador)</i>	169

7. ¿Cómo lograr resultados superiores en mercados internacionales? 195
Jaime Gustavo Gallo Mendoza (Ecuador)
8. Redes para que las microempresas aprovechen los Acuerdos de Libre Comercio 219
Juan Manuel Gil (Colombia)
9. Desarrollo de la cultura emprendedora en la provincia de Loja 241
Juan Pablo Sempértegui Muñoz, Vanessa Burneo Celi y José Job Chamba (Ecuador)
10. Estrategias empresariales en MIPyME exportadoras 277
María Isabel Sánchez Pazmiño, Carolina Elena Raza Ortega y Juliana Analía Jara Aguilar (Ecuador)
11. Valor agregado y estrategias para mejorar la canasta exportadora 295
Michael Torres Franco (Colombia)
12. Resolución de conflictos para un comercio exterior eficaz y eficiente 323
Nerea Laucirica Rubio (España)
13. Políticas gubernamentales para el desarrollo de las MIPyME 349
Xinia Carrillo Sánchez (Costa Rica)
- Los autores 367

Presentación

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyME) constituyen una parte sustancial del tejido económico de varios países del que Latinoamérica no escapa a esta realidad. De ahí que su fortalecimiento plantea desafíos de diversa índole, siendo uno de ellos su presencia en los mercados exteriores; conllevando numerosos retos que es tarea de muchos actores: de los dirigentes que pilotean a diario su organización y velan por su crecimiento; de los responsables y hacedores de políticas públicas que diseñan dispositivos de estímulo y de apoyo; de los actores financieros cuyo acompañamiento resulta decisivo; entre otros.

Para las economías latinoamericanas sumidas en un ciclo marcado por la reducción del precio de las materias primas es más urgente que nunca diversificar la oferta exportadora y estimular la producción de bienes y servicios que, al incorporar mayor valor, respondan a las necesidades de consumidores domiciliados en la región y en el resto del mundo. Este reto, por lo tanto, se extiende a grandes, medianas y pequeñas empresas.

Paralelamente, hemos asistido en estas últimas décadas a la expansión del fenómeno emprendedor de la mano de los avances tecnológicos y de las profundas transformaciones en la organización del trabajo. Es frecuente constatar cómo algunos emprendimientos surgidos en sectores afines a las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) se han logrado expandir por más de un continente con un reducido equipo y, eso sí, con un buen proyecto de negocio.

Ahora bien, la salida del mercado doméstico no suele ser un proceso espontáneo; implica contar con una dirigencia preparada, que posea un conocimiento cabal de las fortalezas y debilidades de la empresa; que tenga conciencia y experiencia internacionales; que esté entrenada en la negociación intercultural; que sepa de los hábitos y tendencias de consumo en otras latitudes; y que esté bien informada acerca de los marcos normativos vigentes en otros mercados.

Estos retos, que son también los de la gran empresa, resultan aún más determinantes para las pequeñas organizaciones en las que, las más de las veces, es el empresario que dirige el negocio quien también lleva el proceso de internacionalización. De ahí que este proceso de mejora pro inserción internacional de las empresas también implica superar aquellas limitaciones propias del contexto doméstico que afectan la salud de la empresa y su competitividad y que tienen que ver con la estabilidad macroeconómica, monetaria o cambiaria; con el acceso al crédito y a la información de mercado; y/o con las infraestructuras y la logística. Para las MIPyME se suma a este escenario desafíos que no dejarán de aparecer en los mercados de destino caracterizados por mostrar diferencias diversas con su entorno habitual de operación empresarial –culturales, institucionales, legales, normativas–.

Por lo antes expuesto, este libro, bajo el trabajo de editor-autor del profesor Wilson Araque Jaramillo, toma relevancia, ya que sitúa a la MIPyME en el centro del desafío exportador y, además, al conjugar la pericia de expertos latinoamericanos, arroja luz sobre las varias dimensiones y desafíos de la internacionalización.

Florence Pinot de Villechenon

Profesora en ESCP Europe business school
Directora del Centre d'Etudes et de Recherche Amérique
latine Europe (CERALE) París - Francia

1 Políticas públicas para dinamizar la exportación de las PyME

**Wilson Araque Jaramillo,
Andrés Argüello y Jairo Rivera**
(Ecuador)

INTRODUCCIÓN

Al tener a la dolarización como su modelo monetario, Ecuador enfrenta una serie de desafíos para lograr la sostenibilidad en el tiempo de ese modelo, siendo el principal aquel relacionado con lograr un flujo permanente de dólares frescos que provengan de actividades como las vinculadas a la exportación de productos que, sobre la base de una estrategia de mejora competitiva y de diversificación exportadora, ayuden a disminuir la dependencia del ingreso de divisas provenientes –como ha sido costumbre, por décadas–, principalmente, de las ventas petroleras.

De ahí la importancia de focalizar esfuerzos públicos y privados hacia la dinamización exportadora de sectores clave del tejido productivo nacional, como es el de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyME); en las que, por su estructura y capacidad instalada, se encuentran grandes potencialidades que, con una buena gestión de políticas públicas integradas a las estrategias, tácticas y acciones del sector empresarial privado, podrían ser estimuladas y, así, incidir positivamente en el mejoramiento de los niveles de inversión, producción y, sobre todo, de generación de fuentes de tra-

bajo que tanto necesitan países como Ecuador, que tiene un estructura poblacional con alto predominio de personas jóvenes que, con una preparación humana y técnica ajustada a las reales necesidades productivas nacionales, podrían ser incorporadas, con mayor facilidad, al proceso de intensificación productiva y comercial del Ecuador que sea resultado de la puesta en acción de un verdadero sistema integrado de políticas públicas que, como una de sus prioridades productivas, busque mejorar la capacidad de exportación de los productos generados por su tejido productivo sobre la base de criterios sustentados en aquellas buenas prácticas empresariales que, en su operación, tengan como referentes de acción y de fuente de la mejora competitiva empresarial, sectorial y/o nacional a la calidad, productividad e innovación organizacional.

En definitiva, para dinamizar las exportaciones de los países –con énfasis en sectores de alto potencial como el de la MIPyME– se requiere de propuestas y canalización de recursos hacia dos espacios clave de la verdadera reorientación del tejido productivo nacional; el primero de ellos, aquel que tiene relación con la apertura comercial que lleven a cabo las autoridades gubernamentales –diplomacia comercial y funcionarios de ministerios e instancias especializadas en comercio exterior–, para quienes la búsqueda de acuerdos comerciales con otros países esté basada en criterios de protección de la soberanía económica del país y de la obtención de beneficios económicos en donde el principio de complementariedad productiva y comercial –vender productos en que el país es fuerte y comprar lo que no se produce o se produce en condiciones desfavorables– sea el que prime al iniciar y cerrar el proceso negociador.

El otro espacio está vinculado con el trabajo hacia dentro del país que se debe consolidar en el ámbito de la mejora competitiva del sector productivo; para ello será fundamental la interacción en-

tre las entidades gubernamentales locales –gobiernos autónomos descentralizados (GAD)– y nacionales –ministerios e instancias de gobierno dedicadas a fortalecer de forma especializada la producción nacional–, más el trabajo de los gremios empresariales y de la academia nacional a través de sus programas de vinculación con la colectividad enfocadas hacia el trabajo con los actores productivos, muchos de ellos relacionados con el sector de la MIPyME y la economía popular y solidaria (EPS).

Finalmente, como se puede ver, la dinamización exportadora del país depende del diseño y la puesta en marcha de una estrategia basada en los principios de lo que está detrás del pensamiento y acción sistémica (PAS), en la que el trabajo interrelacionado de actores directos e indirectos a la actividad objeto de mejora es clave a la hora de lograr la tan hablada, ansiada y esperada transformación productiva con equidad social que requieren países como Ecuador. A continuación se expone un análisis propositivo de cómo las políticas públicas se pueden convertir en los medios para dinamizar la exportación de aquellas empresas clasificadas como PyME, utilizando para ello –sobre la base del enfoque y alcance de un estudio de carácter descriptivo– información cuantitativa y cualitativa obtenida de fuentes primarias y secundarias vinculadas a la comprensión del comportamiento de los actores que intervienen en la operación del sector productivo ecuatoriano.

POLÍTICAS PÚBLICAS Y DINAMIZACIÓN EXPORTADORA DESDE LA TEORÍA

El Estado tiene la potestad de desarrollar política pública. Usando la definición de André-Noel Roth, se entiende la política pública como “un conjunto conformado por uno o varios objetivos colectivos considerados necesarios o deseables, de medios y acciones que son tratados, por lo menos parcialmente, por una institución u organización gubernamental con la finalidad de orientar el comportamiento de actores individuales o colectivos para modificar una situación percibida como insatisfactoria o problemática” (Roth 2014, 38).

Dentro de las políticas públicas se encuentra el conjunto de políticas económicas que pretende el direccionamiento adecuado de la economía en general a través de sus variables macroeconómicas. En ese grupo se ubican las políticas comerciales, entendidas como los instrumentos desarrollados por el Estado para direccionar las relaciones comerciales con el resto del mundo. El establecimiento de políticas comerciales se enmarca dentro de una lógica de fomento de exportaciones, regulación de importaciones, protección de industria nacional y recaudación de recursos.

De ahí, la intervención del Estado puede ser analizada como una distorsión al eficiente comportamiento del mercado, o como una oportunidad de cambio en las estructuras mismas de la economía. Este cruce de visiones neoclásico y keynesiano-estructuralista es el centro del debate en el funcionamiento del Estado y economía. En este estudio se comparte una visión más de raíz estructuralista en donde la política pública tiene la capacidad de generar transformaciones en la estructura productiva (Goldstein y Kulfas 2011, 430).

Los instrumentos de la política comercial que puede implementar un Estado dentro de sus fronteras nacionales se pueden agrupar en medidas arancelarias y medidas no arancelarias. Por un lado, dentro de las arancelarias, se encuentra el establecimiento de un impuesto, o arancel, a la importación de un bien. Esta es la forma más antigua de política comercial. Por otro lado, entre las no arancelarias, el Estado puede establecer subsidios a la exportación, cuotas de importación, estableciendo un límite a la cantidad importada en valor o volumen, restricciones voluntarias de exportación y exigencias de contenido nacional (Krugman y Obstfeld 2006, 189).

Las políticas de comercio exterior tienen la facultad de generar incentivos o desincentivos a la producción de un país (FAO 2004, 70). Los efectos de las políticas comerciales en términos generales dependen del instrumento utilizado. En ese sentido, un arancel incrementa el excedente del productor, disminuye el excedente del consumidor y aumenta los ingresos públicos. Entre las medidas no arancelarias, los efectos son similares para el productor y consumidor, aunque el efecto en los ingresos públicos es ambiguo (Krugman y Obstfeld 2006, 209). El establecimiento de medidas arancelarias y no arancelarias excesivas puede traer consecuencias perjudiciales para un país ya que sus socios comerciales tienen incentivos para realizar las mismas acciones, y se generan ineficiencias dentro de su estructura productiva (FAO 2004, 71).

Las empresas de un país, de acuerdo a la política de comercio exterior implementada, pueden ser beneficiarias o terminar siendo perjudicadas de la política pública. El tamaño de la empresa, si bien no ha sido objeto de mayor distinción al analizar la política comercial (Araque y García 2015, 9), para esta investigación su consideración es fundamental en el entendimiento de las interrelaciones comerciales, y su omisión afecta gravemente en su análisis.

En esa línea, este estudio se enfoca en las políticas públicas de comercio exterior para las pequeñas y medianas empresas (PyME).

La definición de PyME alrededor del mundo depende de las características acordadas por un bloque regional o país, pero en general se refiere a una empresa que ejerce una actividad de producción, comercio o servicios que cumple con ciertos rangos de número de trabajadores y valor de las ventas. La Comunidad Andina de Naciones –CAN– expidió en el año 2008 la Decisión 702 que define a una pequeña y mediana empresa a base de dos características: número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales. En la decisión se indica que se otorga preferencia a los valores de ventas. Entonces, una PyME es aquella que tiene menos de 200 trabajadores y ventas menores a 5 millones (CAN 2008). Ecuador, desde el año 2010, decidió adoptar formalmente la Decisión 702 de la CAN mediante el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI). Con ello, son dos variables las que definen una PyME: el personal ocupado y el valor bruto de las ventas. A continuación, se presenta la tabla de categorización usada en el Reglamento del COPCI:

Tabla 1
Definición de PyME

Variable	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa
Personal ocupado	1 - 9	10 - 49	50 - 199
Valor bruto de las ventas anuales	Hasta 100.000	De 100.001 a 1.000.000	De 1.000.001 a 5.000.000

Fuente: Reglamento del COPCI, 2011. Elaboración de los autores.

Las políticas públicas de comercio exterior para PyME parten necesariamente de medidas interesadas en el mejoramiento de la competitividad del sector para asegurar su sostenibilidad, expansión y su incorporación en el mercado internacional mediante exportaciones. En este proceso, las principales áreas de intervención para PyME se han centrado en el desarrollo de “herramientas financieras y tecnología, asistencia técnica, capacitación, prácticas asociativas, desarrollo de proveedores, sistemas de compras públicas y aglomeraciones” (Goldstein y Kulfas 2011, 429). Las alianzas público-privadas también surgen como políticas de fomento al desarrollo de la PyME y su posterior incorporación al mercado internacional ya que permiten establecer consensos previos (Cely 2006, 17).

La internacionalización de las PyME, dentro de un proceso de aumento de su exportación, se puede beneficiar del aprovechamiento de los acuerdos comerciales de integración, en donde se incrementa el flujo de información, se incrementa y diversifique la oferta exportable, y se potencialicen los encadenamientos productivos (Vásquez 2015, 31). Las instituciones participantes en la política para pequeñas y medianas empresas son los ministerios de producción y exportación, que entienden las particularidades del sector, y pueden asesorar en metodologías, normas, logística, segmentación de mercados, planes de negocios y calidad (Franco 2015, 52).

En síntesis, las políticas de comercio de PyME parten de un diagnóstico del sector, y, analizando sus fortalezas y debilidades, promulgan una serie de medidas que pretenden su desarrollo y fortalecimiento, y se plantean recomendaciones de mercados, alianzas y tratados que permitan su adecuada incorporación dentro del mercado internacional.

En cuanto a la dinamización de las exportaciones orientadas hacia las PyME. En primer lugar, es importante definir el concepto

dinamización; según la Real Academia Española (RAE), al hablar de dinamizar se está entendiendo una acción que busca “imprimir rapidez e intensidad a un proceso”;¹ para el caso del tema central de este artículo será el proceso de exportación de bienes y/o servicios de las PyME el que se busca comprender y, así, establecer el nivel de la velocidad y fuerza que los actores públicos y privados –nacionales e internacionales– deberán imprimir el sector de la PyME al potenciar su proceso de internacionalización vía mayores exportaciones de sus productos.

De ahí que el proceso de dinamización de las exportaciones de las PyME requiere de un trabajo de doble vía; por un lado, todos los esfuerzos hacia adentro del Ecuador para mejorar la competitividad del sector y; por otro, el trabajo negociador que, desde el ámbito gubernamental en articulación con el sector empresarial, se debe llevar a cabo con los países en donde el país tienda a mostrar una relación de complementariedad entre las exportaciones e importaciones de los países objeto de las relaciones comerciales que surgen cuando dos o más países emprenden con la firma y puesta en marcha de acuerdos comerciales. En ese proceso negociador es clave considerar que, para “mejorar la manera como se manejan las diferencias, como individuos o como organizaciones, depende de un par de factores clave, uno de los cuales es el reconocimiento a nuestra interdependencia” (Ertel 1996, 10). Ahora, por supuesto, esa interdependencia debe ser estudiada estratégicamente, con el propósito de lograr acuerdos comerciales que respeten, por un lado, la soberanía económica nacional y, por otro, que se

1. Real Academia Española. <www.rae.es>. Visita realizada el 4 de octubre de 2017.

conviertan, bajo un enfoque de complementariedad comercial, en los verdaderos estimuladores del dinamismo exportador del país.

En definitiva, la dinamización de las exportaciones –alineada con lo que plantea la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) como el proceso de inserción internacional de las empresas–, cuando se focaliza a las PyME, “tiene impactos positivos en su nivel de productividad, en la incorporación de innovación, en la calidad del empleo y en el nivel de sus salarios” (Frohmann y otros 2016, 7). El momento que se da este escenario el tejido productivo de los países se ve fortalecido, ya que sus empresas –sobre todo las PyME–, gracias a su internacionalización, tienden a ir desarrollando –como un hábito que se va perfeccionando– formas de funcionamiento en las que prevalece y sobresale la buena interacción de prácticas productivas y comerciales innovadoras, acompañadas de mejoras sustanciales en ámbitos como la calidad y la productividad empresarial.

Aún existe un camino largo por recorrer en la puesta en marcha de formas de actuación basadas en la innovación, calidad y productividad –triada clave explicativa de la competitividad empresarial, sectorial y/o nacional–; lo cual se convierte en un desafío grande para el proceso de dinamización exportadora de las PyME, en donde “las mejoras en materia de competitividad se presentan como un tema acuciante para los gobiernos y empresarios” (Pinot 2017, 8). Esa mejora competitiva –viendo desde adentro de las empresas– requiere de un entendimiento continuo del entorno externo en donde opera la organización y, sobre todo, de la disponibilidad de los recursos internos y la actitud por un cambio permanente que facilite su inserción en los mercados que presentan oportunidades para hacer negocios atractivos para la empresa, el sector y el país en general (Pacek y Thornilley 2008, 29).

Como se puede ver, la dinamización se tiende a entenderla como un proceso que, para su consolidación, requiere de un conjunto integrado de acciones; apareciendo, así, las políticas públicas como medios que se van posicionando —producto del diálogo y acción público y privado— como las vías estimuladoras del proceso dinamizador de las exportaciones de sectores importantes del tejido productivo nacional, como es el de las PyME. En un último estudio sobre internacionalización de las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas queda evidenciado que los dos ámbitos clave para las políticas públicas —orientadas a impulsar las exportaciones de las PyME— son la formación y la información (Pinot 2017, 8).

A la hora de dinamizar las exportaciones —como ya lo resaltó Germánico Salgado hace varios años y sigue vigente su postulado— es importante buscar formas alternativas de acción estratégica que ayuden a América Latina —en este caso al Ecuador— a salir de modelos de comercio exterior en los que el punto central hacia el que se focalizan los esfuerzos productivos y comerciales sea la satisfacción de una demanda externa basada en productos primarios (Salgado 2017, 56).

Para el caso ecuatoriano —al tener una economía dolarizada— se vuelve una necesidad urgente a atender —al generar divisas— la puesta en operación de un modelo de comercio exterior basado en la dinamización de exportaciones alternativas que, con el pasar del tiempo, se vayan sobreponiendo —en términos de participación exportadora— a bienes primarios como es el caso del petróleo; ya que, la historia lo sigue demostrando, si Ecuador no cambia el perfil del modelo de dinamización exportadora, se seguirán evidenciando momentos de la economía nacional en los que la sensibilidad a los precios de la materias primas registrados en el mercado internacional

se vuelven en el gran detonante de situaciones de crisis que, para su salida, a lo que únicamente tienden a aspirar es a que los precios internacionales vuelvan nuevamente a subir su nivel y, así, retomar la senda de la tranquilidad económica; la cual, al ritmo que va el proceso globalizador del mundo, difícilmente podrá ser sostenida en el largo plazo. Queda, así, claro que las exportaciones –en el sentido del efecto macroeconómico que generan– contribuyen de forma directa al mejoramiento de los términos del balance de la cuenta comercial de los países (Czinkota y Ronkainen 1996, 32).

Ante “el fin del ciclo de auge de las materias primas –*commodities*– posiciona inexorablemente a los actores de la región ante nuevos desafíos que transitan, entre otras vías, por un mayor y mejor relacionamiento con la economía global” (Pinot 2017, 8-9). Se entiende la globalización económica como un fenómeno en el que se da un “acortamiento de las distancias entre las diversas comunidades” (Montaño 2000, 22), lo cual hace que cualquier situación que ocurra en un determinado lugar del planeta inmediatamente genere una reacción en el resto de espacios que integran el planeta Tierra (Montaño 2000, 22).

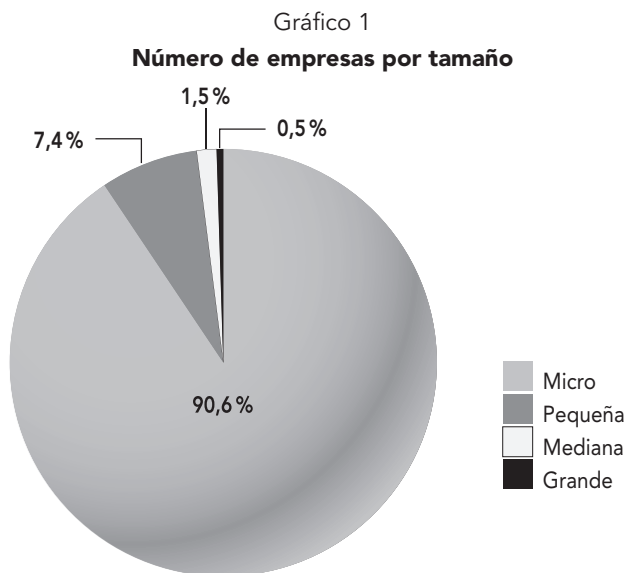
Finalmente, como se puede apreciar, la dinamización de las exportaciones está directamente relacionada con la interacción de tres factores: políticas públicas integradas direccionadas al fomento exportador; recursos y actitud empresarial dirigida a la producción y comercialización con fines de exportación; y predominio de un modelo exportador nacional focalizado hacia la identificación y potenciación de productos pertenecientes a sectores en que la creatividad, la calidad y la productividad son las preocupaciones centrales –como base del mejoramiento competitivo empresarial y sectorial– al buscar consumidores en mercados de otros países.

EVOLUCIÓN Y ESTADO SITUACIONAL GENERAL DE LAS EXPORTACIONES DE LAS PYME ECUATORIANAS

En el año 2016, según datos del Banco Central del Ecuador, las exportaciones totales ecuatorianas alcanzaron US \$ 16.797 millones, lo que representa 9,1% menos a lo registrado un año anterior. En lo que tiene que ver con las exportaciones petroleras, en el mismo año de análisis, estas representaron el 32% del total de los productos y servicios enviados a mercados extranjeros, mientras que las exportaciones no petroleras, representaron el 68% restante del total.

En lo referente a la compra de bienes y servicios producidos en el extranjero, en el año objeto de estudio, el país registró, por concepto de importaciones un total de US \$ 15.545 millones, por lo que Ecuador tuvo una balanza comercial positiva de US \$ 1.252 millones, lo cual fue favorable para la economía del país, pues un año atrás esta había registrado un saldo negativo de US \$ 2.116 millones.

Antes de iniciar un análisis de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyME) ecuatorianas exportadoras, es necesario indicar que las MIPyME constituyen un segmento muy importante en el tejido productivo ecuatoriano, ya que, según los datos del Directorio de Empresas (2015) del Instituto Nacional de Estadística y Censos –INEC–, estas representan el 99,5% del total de establecimientos económicos del país (gráfico 1). Así mismo, se debe resaltar que, al analizar la estructura del tejido empresarial del Ecuador, es significativo el aporte del sector de las MIPyME a la generación de empleo nacional, pues 6 de cada 10 puestos de trabajo formal que existen son generados por aquellas empresas categorizadas como micro, pequeñas o medianas.

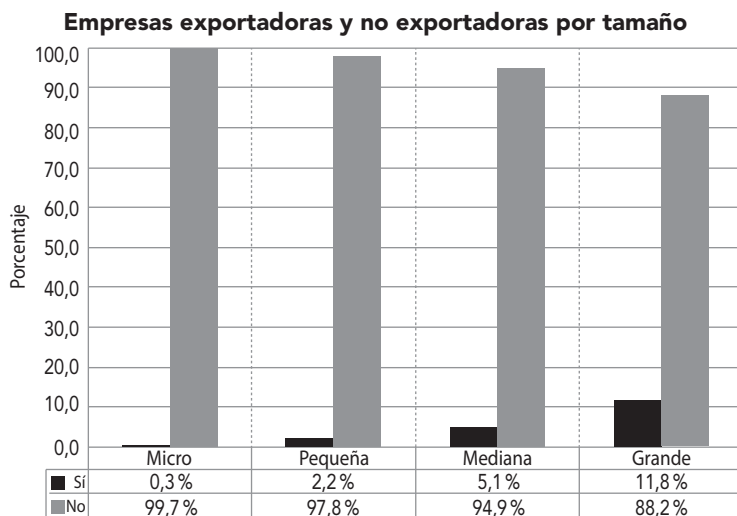


Fuente: Directorio de Empresas 2015, INEC.
 Elaboración: Observatorio de la PyME de la UASB-E.

Como se puede observar, la MIPyME es un sector muy importante dentro del tejido empresarial del Ecuador, en cuanto a número de establecimientos y en lo que respecta a la generación de fuentes de trabajo. De ahí la importancia de generar conocimiento, información y reflexión sobre este sector clave de la economía del país.

Según el último Censo Nacional Económico (2010), realizado por el INEC, conforme aumenta el tamaño de las empresas (gráfico 2) la orientación hacia la búsqueda de mercados extranjeros se tiende a incrementar. En lo que respecta a la exportación de productos, el 0,3% de las microempresas indicó enviar su mercadería al extranjero, un 2,2% las pequeñas, un 5,1% de las medianas y el 11,8% de las grandes, reflejando el bajo nivel que tiene la MIPyME ecuatoriana al momento de internacionalizar su producción.

Gráfico 2



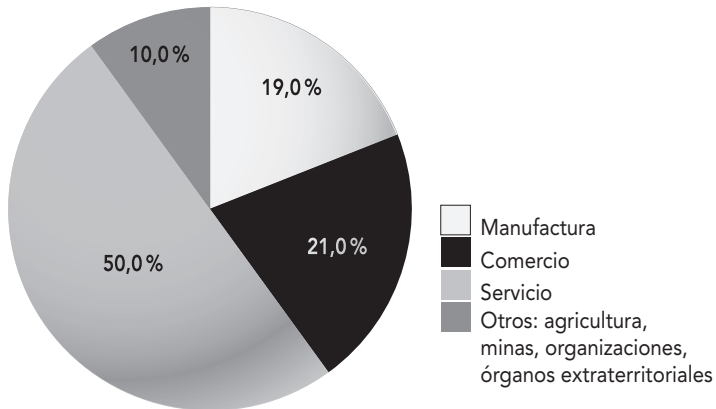
Fuente: Directorio de Empresas 2015, INEC.

Elaboración: Observatorio de la PyME de la UASB-E.

Al analizar las exportaciones de la PyME por actividad económica, se puede ver una alta concentración en las actividades de comercio y servicios (gráfico 3), alrededor del 70% pequeñas y medianas empresas se dedican a exportar bienes y/o servicios relacionados a estos dos sectores.

En el caso del sector servicios –5 de cada 10 PyME–, las actividades económicas que inciden en alto grado, en esa concentración exportadora, son las relacionadas a subsectores como el de alojamiento y agencias de viaje, operadores turísticos, servicios de reservas y actividades conexas, que concentran cerca del 45% de empresas exportadoras de servicios; volviéndose, así, este comportamiento en un referente al identificar espacios, como el de las actividades turísticas, en las que se puede potenciar aún más la orientación exportadora de las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas. Otro subsector que muestras posibilidades para la exportación de las PyME

Gráfico 3
PyME que exportan sus productos por sectores



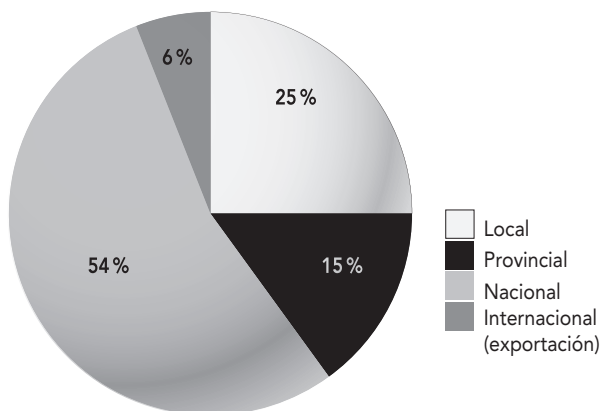
Fuente: Encuesta de Coyuntura de la PyME, UASB-E. Elaboración: Observatorio de la PyME de la UASB-E.

es el de programación de informática, consultoría de informática y actividades conexas –24% del total de PyME del sector exporta sus servicios a otros países–.

Siguiendo los datos obtenidos de las 15 encuestas de coyuntura de la PyME, realizadas entre 2011 y 2016, en lo que refiere a la cobertura geográfica de mercado por parte de las pequeñas y medianas industrias, estas señalan –en promedio– que el 54% cubre el mercado nacional, seguido por el 25% que cubre el mercado local. En cuanto a las PyMI que exportan, estas representan el 6% del total de empresas encuestadas (gráfico 4).

Ahora bien, revisando la información de la Encuesta de Coyuntura de la PyME, generada por el Observatorio de la PyME de la UASB-E –correspondiente únicamente al tercer cuatrimestre de 2016–, se puede ver –sobre los procesos de apoyo a la internacionalización de las PyME– que, cuando se consultó a las empresas si habían recibido algún tipo de apoyo público o privado enfocado a los

Gráfico 4
Mercado que cubre las PyMI

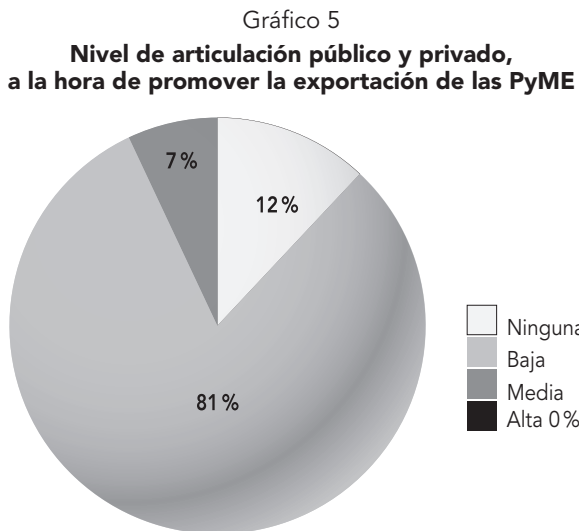


Fuente: Encuesta de Coyuntura de la PyME, UASB-E. Elaboración: Observatorio de la PyME de la UASB-E.

procesos de exportación de sus productos, el 98,2% de estas señalaron que no lo han recibido. En este sentido, se observa que existe una oportunidad de mejoramiento significativa en lo que se refiere a la presencia de servicios orientados al apoyo de las PyME y al desarrollo o fortalecimiento de sus capacidades exportadoras.

Una de las razones principales de esta realidad situacional es la escasa articulación entre el accionar público y privado, pues (gráfico 5) alrededor del 97% percibe que el diálogo y accionar público y privado es un espacio sobre el cual se debe trabajar de forma significativa para promover las exportaciones en sectores como el de la pequeña y mediana industria ecuatoriana.

Esta desarticulación entre el accionar público y privado, en buena medida, ha estado influenciada por la tendencia –durante el gobierno presidido por Rafael Correa Delgado– de generación de pocos espacios de interacción sustentada en la idea de que la economía nacional se podía mover con el impulso, casi único, de lo que haga o deje de hacer el Estado; lo cual, con el pasar del tiempo, sobre

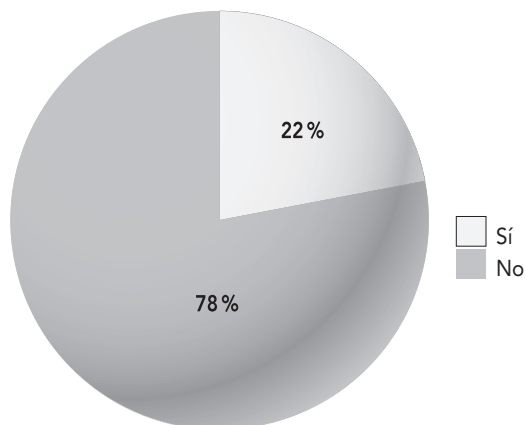


Fuente: Encuesta de Coyuntura de la PyME, UASB-E. Elaboración: Observatorio de la PyME de la UASB-E.

la base de evidencias reales, no es una directriz correcta para estimular la inversión, producción y empleo nacional.

Este accionar gubernamental, como era de esperarse, ha generado una percepción negativa sobre la efectividad de la política gubernamental promovida por Rafael Correa Delgado al estimular la dinamización exportadora del tejido productivo ecuatoriano; pues, el 78% de las PyME (gráfico 6) señalan que la política pública pro exportación emprendida por el gobierno de la Revolución de la Ciudadana no les permitirá exportar por primera vez, como tampoco –para aquellas que ya se han internacionalizado– fortalecer sus niveles de ventas hacia mercados del exterior. Es decir, aquí se presenta una alerta negativa relacionada a la efectividad de la política pública que en, materia de comercio exterior, se trazó como parte de la oferta de cambiar la matriz productiva del Ecuador.

Gráfico 6
La política del gobierno actual permitirá a sus empresas exportar y/o aumentar los niveles de su exportación



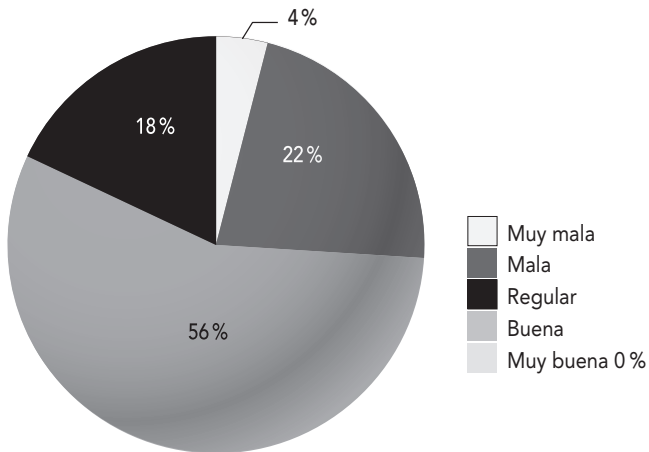
Fuente: Encuesta de Coyuntura de la PyME, UASB-E. Elaboración: Observatorio de la PyME de la UASB-E.

Esta percepción negativa tiene relación, en buena medida, con el predominio –desde 2007– de un modelo económico que muy poco se preocupó por generar acuerdos comerciales con otros países del mundo; el acuerdo con la Unión Europea, al final, se lo firmó –inicios de 2017– por el costo político que le significaba asumir al gobierno de turno debido a la afectación de una porción importante de exportaciones que se iban a Europa y podían quedar desprotegidas de los beneficios arancelarios que se tenían hasta ese momento; afectando, como es de esperarse, a los niveles de producción y, sobre todo, de fuentes de trabajo generadas, alrededor de esas actividades productivas con fines de exportación cuyo destino final es el mercado europeo.

Otro elemento que suma a este escenario negativo de la internacionalización del tejido productivo ecuatoriano está relacionado con el apoyo del gobierno central (gráfico 7) y de los gobiernos locales (gráfico 8), según las percepciones empresariales alrededor de

Gráfico 7

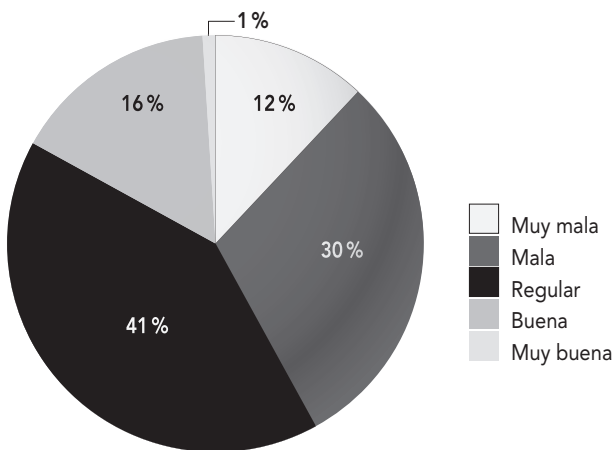
Apoyo –desde el gobierno central– que se ha dado a la potenciación exportadora de la PyME



Fuente: Encuesta de Coyuntura de la PyME, UASB-E. Elaboración: Observatorio de la PyME de la UASB-E.

Gráfico 8

Apoyo –desde el gobierno local– (consejos provinciales, y/o municipios) que se han dado a la potenciación exportadora de la PyME



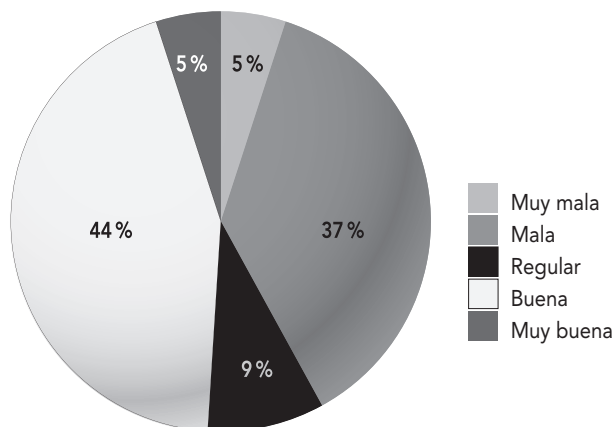
Fuente: Encuesta de Coyuntura de la PyME, UASB-E. Elaboración: Observatorio de la PyME de la UASB-E.

8 de cada 10 de la PyMI ven a los actores gubernamentales como desinteresados por apoyar programas y proyectos que tengan como propósito principal el apoyo al desarrollo de capacidades de exportación de las empresas que ya están operando al interior del tejido productivo nacional y/o local.

Algo que se debe resaltar, en este punto, es que, a pesar de que el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) entró en vigencia el 29 de diciembre de 2010 –luego de su publicación en el Registro Oficial–, la tendencia a la despreocupación por apoyar la dinamización exportadora de sectores como la PyMI se ha mantenido, pues, todavía un 51% de empresarios (gráfico 9) ven a este cuerpo legal como un instrumento que se ha quedado en papel, lo cual da una señal sobre el hecho que para lograr la transformación productiva de una nación, a más de leyes, se requiere de voluntad

Gráfico 9

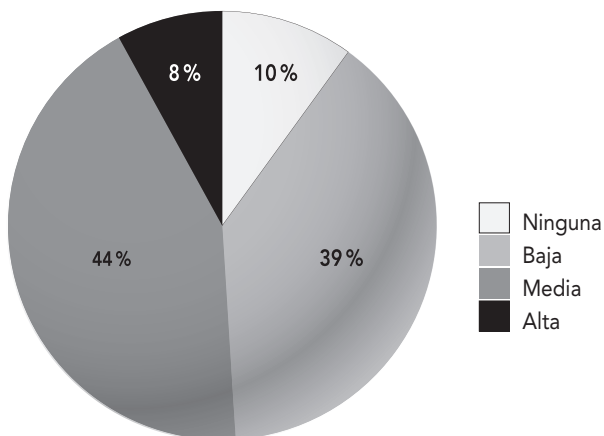
Calificación sobre la incidencia del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones en estímulo a la exportación



política y de los recursos financieros y no financieros que permitan un accionar sistémico entre todos los actores que, de forma directa e indirecta, tienen las responsabilidades de arrimar el hombro para que espacios como la internacionalización productiva pasen de palabras a hechos concretos y, así, contribuir a que países como Ecuador puedan posicionar sus productos en mercados localizados en territorios de otras naciones del propio continente y de otros continentes en donde existen oportunidades de negocios empujadas por el crecimiento poblacional y el constante cambio en los gustos y preferencias de un consumidor cada día más globalizado e hiperconectado.

En la misma línea de análisis, relacionada con el trabajo que deben llevar a cabo actores vinculados a la producción de los bienes y/o servicios que se generan desde el sistema económico ecuatoriano, están los gremios empresariales; los cuales, por su cercanía con las empresas individuales unidas por los vínculos gremiales, tienen la posibilidad de incidir tanto en el momento de recoger las necesidades de sus agremiados como de incidir en las decisiones gubernamentales para la definición de aquellas leyes, políticas públicas, programas y proyectos cuyo fin último de incidencia tiene que ver con el mejoramiento de los niveles de competitividad –calidad, productividad e innovación– de la producción asentada en el territorio nacional. De acuerdo a la percepción de los agremiados de las cámaras de pequeñas y medianas industrias se puede observar que los gremios de PyMI todavía tienen un camino por recorrer en cuanto a su rol tangibilizado en acciones reales orientadas a estimular la exportación de las PyME –alrededor del 92% (gráfico 10) ve al trabajo de los gremios, sobre el estímulo a la exportación de sus miembros, como un espacio en el cual existe una oportunidad de mejoramiento significativa–.

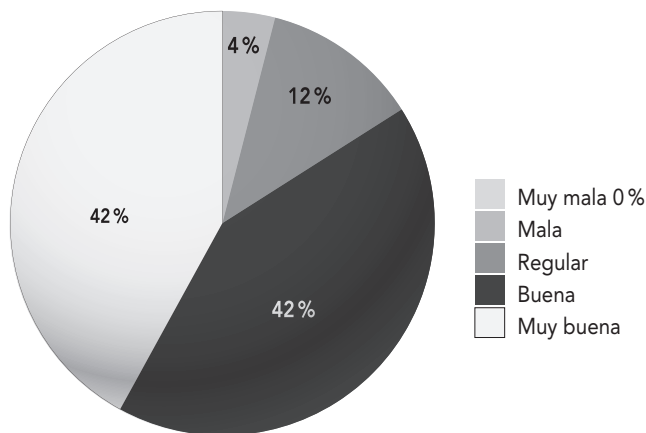
Gráfico 10

Rol que han cumplido los gremios empresariales para estimular la exportación de las PyME

Fuente: Encuesta de Coyuntura de la PyME, UASB-E. Elaboración: Observatorio de la PyME de la UASB-E.

Finalmente –luego de la revisión que se acaba de realizar sobre varias tendencias estadísticas relacionadas al tema central de este capítulo–, queda claro que, de forma integrada, se deben canalizar esfuerzos y recursos públicos y privados, nacionales e internacionales hacia la búsqueda de una real dinamización exportadora de sectores de actividad económica con altos niveles de potencialidad exportadora como es el caso del sector de las PyME, en cuyo interior sectorial –con la firma de acuerdos comerciales como el impulsado con la Unión Europea–, de lo que se puede observar, se han ido construyendo expectativas positivas (gráfico 11) sobre cómo obtener beneficios producto de las oportunidades que van apareciendo alrededor del acuerdo comercial firmado por Ecuador y la Unión Europea –88% de empresas ven a este acuerdo como positivo para los fines de transformación productiva del Ecuador–.

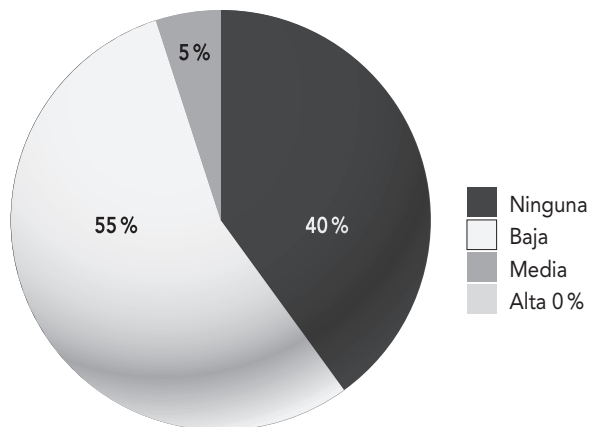
Gráfico 11
**Calificación sobre el acuerdo comercial firmado
 entre la Unión Europea y Ecuador**



Fuente: Encuesta de Coyuntura de la PyME, UASB-E. Elaboración: Observatorio de la PyME de la UASB-E.

Es evidente que, sobre la base del desarrollo inclusivo de capacidades productivas y comerciales orientadas al aprovechamiento de oportunidades que se presentan en mercados como el de la exportación, hay una necesidad urgente de diseñar políticas públicas –en diálogo y acción con el sector privado– acompañadas de programas y proyectos dirigidos a ofrecer servicios financieros y no financieros para mejorar los niveles de exportación de las empresas ecuatorianas –con énfasis en las PyME–, más aún, cuando, en materia de comercio exterior, se observa (gráfico 12) que en el país hay un bajo –55% de PyMI lo señalan– o ningún conocimiento sobre esta materia –40% de PyMI lo perciben así–.

Gráfico 12
**Conocimiento sobre las políticas de comercio exterior
que existen en el país**



Fuente: Encuesta de Coyuntura de la PyME, UASB-E. Elaboración: Observatorio de la PyME de la UASB-E.

APOYO GUBERNAMENTAL A LA DINAMIZACIÓN EXPORTADORA DE LAS PYME

En esta sección se utiliza la información recopilada de las entrevistas a informantes clave. Entre los programas existentes se considera que hay iniciativas interesantes desde PROECUADOR, pero que aún falta un largo camino para desarrollar un apoyo más fructífero. En esa misma línea, embajadas y consulados comerciales deberían tener un rol central en la promoción de la producción nacional, mediante una función comercial con indicadores, llevando información de mercado tanto de oferta como demanda. A su vez, hace falta fortalecer el trabajo realizado desde Correos del Ecuador en las entregas de los pedidos.

Las prioridades del nuevo gobierno para el apoyo a la dinamización exportadora de las PyME, desde la visión de los informantes clave, se deben centrar en apoyar el fomento productivo de las empresas, para tener oferta exportable, mediante la disminución de costos de producción, mayor asociatividad y acceso a crédito; a su vez fortalecer las capacidades de las PyME mediante capacitación, asistencia técnica, así como acompañamiento; y proveer información de acceso a mercados y alcanzar acuerdos comerciales. En este proceso resulta fundamental desarrollar una política pública que organice al sector productivo, planteando una visión de país, apoyando a los segmentos productivos con valor agregado, e impulsando programas especializados en la dinamización exportadora de las PyME.

En esa línea, las políticas públicas, también según los informantes clave, deberían plantearse dentro de una estrategia de exportación con visión de mediano y largo plazo que abarquen temas generales, pero también políticas específicas por sector. En ese sentido se considera que desde el MIPRO se realizó un esfuerzo válido al identificar cadenas productivas, pero no necesariamente esas cadenas implican posibilidad de exportación; se deberían plantear procesos de promoción de cadenas cuyo fin sea la exportación.

Además, las políticas públicas deberían ser el resultado de un proceso participativo que incluya a diferentes actores y mesas de diálogo a nivel nacional, con una participación activa del gobierno, sector privado, academia y gremios. De la misma forma, las políticas deberían ser integrales y enfocarse en temas del entorno productivo, es decir, que fortalezcan la industria nacional, incluyendo la economía popular y solidaria, incentivando el desarrollo de cadenas de valor, y, con ello, asegurar una oferta exportable que aproveche los actuales y futuros acuerdos comerciales.

Otra coincidencia de los informantes clave es que la dolarización ha generado estabilidad financiera y monetaria al país. La dolarización depende de un buen desempeño de las exportaciones, ya que generan el ingreso de divisas a la economía ecuatoriana. Ante ello, consideran que desde el Estado se debería desarrollar una estrategia de exportación, que se centre en la calidad como mecanismo para llegar a mercados extranjeros.

En cuanto a la competitividad, se considera que la imposibilidad de una política monetaria amplia y autónoma ha afectado al Ecuador, ya que ha existido devaluación desde los países vecinos –abaratando sus productos– convirtiendo a los productos ecuatorianos en menos competitivos. Como solución se propone que la competitividad sea trabajada conjuntamente desde el gobierno, la academia y el sector privado. En este sentido habría que generar desde el Estado un adecuado entorno productivo, contratos laborales más flexibles, innovación, y regulaciones que faciliten las exportaciones para PyME, y, desde las empresas, promoviendo procesos de mejora continua en el tiempo que permitan reducir sus costos de producción y desarrollar productos diferenciados.

El acuerdo comercial entre Ecuador y la Unión Europea es considerado por los informantes clave como beneficioso para el país ya que mejora las condiciones de acceso para las empresas en general y las PyME en particular. En este proceso, consideran que ha sido importante el apoyo en fondos que se ha recibido desde la Unión Europea y que son manejados por FEDEXPOR y CORPEI para apoyar y fortalecer a las PyME. Además, coinciden en que este proceso no es automático, sino que necesita de un mayor fomento a las exportaciones, para que los productos cumplan ciertos requisitos, barreras legales o no, formales o no, que impiden el acceso.

En relación con posibles acuerdos futuros, los informantes clave consideran que son necesarios para dinamizar las exportaciones. Entre los posibles socios se debería incluir a los países de América Latina y alcanzar una negociación con Estados Unidos para continuar –y profundizar– el acceso al principal mercado de las exportaciones nacionales.

MARCO INSTITUCIONAL Y ORGANIZACIONAL DE APOYO A LA EXPORTACIÓN DE LAS PYME

La mayor parte de las PyME ecuatorianas no se han convertido en empresas exportadoras, ya sea por problemas al interior de sus negocios, así como por la falta de apoyo por parte del sector público. De acuerdo a la información proporcionada por parte de los informantes entrevistados, en lo que refiere al comportamiento de las exportaciones que han tenido las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas en los últimos 10 años, esto se percibe de manera marginal, pues la mayor parte de este tipo de negocios no ha logrado enviar sus productos a mercados internacionales. Así mismo, se observa que no ha existido una política que permita el desarrollo ni el incremento del sector exportador, tampoco se ha logrado la diversificación de mercados, pues los destinos de exportación son limitados, a los cuales se ha venido enviando los mismos productos por muchos años. Además, los entrevistados señalan que las dificultades económicas al interior del país y la pérdida de poder adquisitivo de los consumidores locales han hecho que las empresas nacionales observen al mercado internacional como una oportunidad para poder sostenerse, pese a las dificultades que viven los consumidores nacionales.

El gobierno ha establecido un Plan Nacional de Desarrollo y Buen Vivir que busca apoyar y priorizar el desarrollo del sector productivo, no obstante, los entrevistados consideran que esto no se ha cumplido, ya que las políticas públicas, enfocadas en estos temas, poseen muchas deficiencias, principalmente en lo referente a la planificación, estrategias y débil ejecución. Además, estos proyectos no han aterrizado en la realidad que vive el sector productivo nacional, pues se han planteado temas generales sin mayor especificidad, como lo requiere este sector. Tampoco existe la definición clara de responsables, lo cual no ha permitido una continuidad de los diferentes programas y proyectos.

La información recolectada, a través de los informantes calificados, indica que en el país han existido varios programas de apoyo y fortalecimiento para el sector exportador ecuatoriano, sin embargo, estos han sido esporádicos y sin poca especificidad. Así mismo, los entrevistados señalan que una de las pocas entidades que ha trabajado por el desarrollo de la exportación de productos ecuatorianos es PROECUADOR, no obstante, el trabajo ejecutado presenta los problemas antes mencionados. También las PyME perciben que el apoyo por parte del gobierno no se realiza de manera articulada, pues las diferentes instituciones gubernamentales, encargadas de fomentar el desarrollo productivo y la exportación, presentan programas sin una planificación y complementariedad con lo realizado por otras instituciones. Es necesario resaltar que, durante las entrevistas, los informantes señalaron a las oficinas comerciales como uno de los espacios en donde menos se ha cumplido con el apoyo a los exportadores, pues no se ha podido consolidar la exportación de los productos ecuatorianos en mercados donde se cuenta con dichas oficinas.

En lo que refiere al apoyo de los gobiernos locales a la dinamización exportadora del país, se puede ver que no ha existido ningún

programa específico relacionado con el tema de la exportación. Los informantes resaltan que ciertos municipios han trabajado con programas de fortalecimiento productivo, más no han intervenido en temas de comercio exterior.

En cuanto al apoyo de los gremios, los entrevistados resaltan el apoyo que brinda los gremios a los empresarios en lo referente a temas de exportación. Se exponen los planes y programas que tiene algunos de los gremios más grandes del país, sin embargo, señalan que es necesario establecer procesos de articulación con el sector público y la academia, lo cual permitiría potenciar el desarrollo productivo y exportador del país. Así mismo, se vuelve a recalcar la necesidad de tener una política de comercio exterior, que trabaje desde las necesidades de los empresarios, lo cual tendría un verdadero impacto y permitiría alcanzar la meta del país en materia productiva.

En relación a la academia, los informantes clave coinciden en que allí existen esfuerzos aislados para el apoyo a la dinamización exportadora de las PyME. Consideran que hay soporte en temas conceptuales, y en algunos estudios sobre las potencialidades de ciertos productos. Entre los casos que se destacan se menciona el trabajo del Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, y la labor de la Universidad del Azuay. Sin embargo, coinciden en que el apoyo de la academia no es un hecho general. Reflexionan que se podría trabajar en una agenda de apoyo a la PyME consensuada, que coordine esfuerzos y se aprovechen las complementariedades. Con ello, el trabajo de la academia alcanzaría mayor trascendencia, aportando con mayor información de mercados, y corrigiendo ese aparente divorcio con el sector empresarial.

Por último, entre los entrevistados hay consenso al indicar que no existe un trabajo mancomunado entre sector público, privado y academia. En este proceso ha faltado mayor vinculación entre ac-

tores y no ha habido una política definida de trabajo. Con lo cual las articulaciones existentes son marginales, por proyecto o producto específico. Ante ello, el trabajo articulado es considerado por los informantes clave como deseable. Se debería trabajar de manera conjunta entre los diferentes actores –gobierno central, gobiernos locales, gremios empresariales y academia– con el objetivo de fortalecer la capacidad de producción local, en calidad y valor agregado, y con ello tener mayor capacidad para la internacionalización de las PyME, con productos competitivos que alcancen una diversidad de mercados.

REFLEXIONES FINALES

Como se ha podido ver, queda claro que la gestión de políticas públicas de comercio exterior, si son enfocadas de manera integrada, pueden impactar, de forma directa, a la dinamización exportadora de las PyME; de ahí que el establecimiento de acuerdos comerciales –una de las acciones estratégicas facilitadoras de la conversión de políticas públicas en hechos reales– abre la posibilidad de acceso a mercados extranjeros; ampliándose, así, el número de potenciales consumidores de los productos generados en Ecuador.

En medio de este escenario, será el Estado quien, en coordinación con el sector empresarial privado, tenga que procurar una incorporación armónica –dentro del comercio internacional– de las empresas nacionales, enfatizando, por ejemplo –como uno de los primeros pasos–, en un diagnóstico de las pequeñas y medianas empresas que, con enfoque y alcance orientado a la dinamización exportadora, analice y combine estratégicamente sus fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas que tienden a estar presentes en

el camino que se debe recorrer para alcanzar –por parte del tejido productivo ecuatoriano– una adecuada incorporación al mercado de bienes y servicios localizado fuera de la fronteras nacionales.

Una forma de actuar –como la que se acaba de plantear– exige que el apoyo a la dinamización exportadora de las PyME en Ecuador debe partir de una visión de lo que se quiere lograr como país. Necesitándose, dentro de este proceso, de un soporte real –capacitación, asistencia técnica y acceso a información comercial y tecnológica– al fomento productivo de las empresas, que contribuya a la reducción de costos de producción, la promoción de una cultura asociativa y la facilidad de acceso a crédito especializado en apoyo a la exportación.

Por otro lado, la exportación de las MIPyME ecuatorianas no se ha incrementado en el transcurso del tiempo, evitando, así, que este tipo de empresas logren consolidarse con sus productos en mercados internacionales. Es necesario señalar, además, que se han generado políticas y programas direccionados al fomento de la exportación nacional, los cuales, lamentablemente, no han tenido el efecto esperado, pues, como se indicó anteriormente, el número de micro, pequeñas y medianas empresas exportadoras sigue siendo el mismo –en las últimas dos décadas–, lo que lleva a pensar que se debe evaluar y reconsiderar la forma en cómo se ha venido planteando el enfoque y alcance de estos programas de apoyo a la dinamización exportadora nacional.

En lo que refiere al apoyo que reciben las empresas, a la hora de exportar, por parte del gobierno central, los gobiernos autónomos descentralizados y la academia, esto es visto de manera negativa, ya que no se observa una articulación ni un programa a mediano y largo plazo para el fomento de la internacionalización de las MIPyME. Se encuentran ciertos proyectos aislados y algunos datos dispersos,

no ha existido un trabajo en conjunto con el sector privado que permita cubrir las necesidades y requerimientos que las empresas exportadoras o con potencial de exportación tienen al enviar sus productos al exterior.

En definitiva, cuando los países deciden dinamizar su tejido productivo hacia la búsqueda de mayores réditos, gracias al aumento de las exportaciones dirigidas a otros países, resulta clave, por un lado, el mejoramiento competitivo interno que se haga y, por otro, el impulso de escenarios en donde las autoridades del comercio exterior en articulación con las de relaciones exteriores –más los esfuerzos privados– lleguen a consensos para que la articulación de estrategias, tácticas y acciones sean el punto de encuentro entre los intereses comerciales y políticos de países como Ecuador que, pensando en el sostenimiento de largo plazo de su modelo monetario –la dolarización–, necesitan del ingreso permanente de divisas no petroleras que, a la postre, serán las que vayan contribuyendo a la consecución de ese objetivo que, desde hace décadas, los académicos, políticos y empresarios lo han venido repitiendo como un mecanismo que ayudará a disminuir la dependencia de los ingresos de divisas de un producto que, en los mercados internacionales, tiende a ser altamente volátil, complicando, así, las proyecciones macroeconómicas de equilibrio de una economía que, conforme pasan los años, va teniendo mayores necesidades sociales que deben ser cubiertas por el dinamismo productivo que llegue a lograr su tejido empresarial en articulación con las políticas públicas diseñadas y ejecutadas desde el sector gubernamental central y local.

El momento en que las políticas públicas actúen de forma sistémica se estará logrando que el destino productivo y económico del país sea gestionado pensando en todas las aristas que giran alrededor de dos espacios del quehacer nacional que no son antagónicos sino,

más bien, complementarios. En este caso se está hablando de los espacios económico y social, ya que, como muy bien lo resalta la profesora Diana Alarcón, “la mejor política social es una buena política económica” (Alarcón 2000, 1).

Por último, es evidente que, cuando la gestión de las políticas públicas parte de un estudio integrado de las necesidades reales hacia donde estas se dirigen, los resultados, por lo general, tienden a modificar el estado situacional actual del espacio territorial en donde se encuentran localizadas las personas u organizaciones que serán las receptoras de los beneficios producto de los programas y proyectos que, generalmente, son los vehículos mediante los cuales las buenas intenciones de las políticas públicas terminan convirtiéndose en acciones reales que, para el caso de la dinamización de las exportaciones de las PyME, deberán apuntar a la mejora de las capacidades internas de las empresas y, también, al mejoramiento de los servicios financieros y no financieros ofrecidos por actores públicos y/o privados externos a las empresas consideradas como objeto de apoyo para potenciar su inserción en mercados localizados en el exterior.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón, Diana. 2000. *Espacios de articulación entre la política económica y la política social*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES).
- Araque, Wilson, y Santiago García. 2015. *Oportunidades de exportación para las PyME en mercados latinoamericanos*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador / Corporación Editora Nacional.
- Asamblea Nacional del Ecuador. 2011. *Reglamento del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Quito: Registro Oficial.
- Banco Central del Ecuador. 2017. *Boletín Anuario*. Quito: BCE.

- CAN (Comunidad Andina de Naciones). 2008. *Decisión 702*. Lima: CAN.
- Celi, Nathalie. 2006. *Propuesta para mejorar la productividad e innovación de las Pequeñas y Medianas Empresas*. Quito: Grupo Faro.
- Czinkota, Michael, e Ilkka Ronkainen. 1996. *Marketing internacional*. México: McGraw-Hill.
- Ertel, Danny. 1996. *Negociación 2000*. Bogotá: McGraw-Hill.
- FAO (Food and Agriculture Organization). 2004. *Política de desarrollo agrícola: Conceptos y principios*. Roma: FAO.
- Ferraro, Carlo. 2011. *Apoyando a las PyMEs: políticas de fomento en América Latina y el Caribe*. Santiago: CEPAL.
- Franco, José. 2015. “Internacionalización de las PyME: requerimientos de un programa de capacitación técnica”. En *Oportunidades de exportación para las PyME en mercados latinoamericanos*, editado por Wilson Araque y Santiago García. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador / Corporación Editora Nacional.
- Frohmann, Alicia, y otros. 2016. *Internacionalización de las PyMEs*. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Goldstein, Evelin, y Matías Kulfas. 2011. “Alcances y limitaciones de las políticas de apoyo a las PyMEs en América Latina: Debates para un nuevo marco conceptual y de implementación”. En *Apoyando a las PyMEs: políticas de fomento en América Latina y el Caribe*, compilado por Carlo Ferraro. Santiago: CEPAL.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. 2010. *Censo Nacional Económico*. (base primaria). Acceso: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>.
- . 2015. *Directorio de Empresas*. (base primaria). Acceso: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>.
- Krugman, Paul, y Maurice Obstfeld. 2006. *Economía Internacional: Teoría y política*. Madrid: Pearson.
- Montaño, César. 2000. *Derecho de integración*. Loja: Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL).
- Observatorio de la PyME. 2016. Encuesta de Coyuntura de la PyME. Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.
- Pacek, Nedad, y Daniel Thornilley. *Oportunidades en los mercados emergentes*. Buenos Aires: Cuatro Media y The Economist.

- Pinot, Florence. 2017. *La internacionalización de las PyMES latinoamericanas y su proyección en Europa*. Hamburgo: Fundación EU-LAC.
- Roth, Andre. 2014. *Políticas públicas: formulación, implementación y evaluación*. Bogotá: Aurora.
- Salgado, Germánico. 2017. *Integración económica y desarrollo en América Latina*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador / Corporación Editora Nacional.
- Vásquez, Edwin. 2015. “La importancia de los acuerdos comerciales en América Latina y las políticas públicas para potenciar su aprovechamiento por parte de la PyME”. En *Oportunidades de exportación para las PyME en mercados latinoamericanos*, editado por Wilson Araque y Santiago García. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador / Corporación Editora Nacional.

Internet

Real Academia Española. www.rae.es.

2 Factores clave de éxito para el desarrollo e internacionalización de las PyME industriales argentinas

Enrique Carlos Bianchi

(Argentina)

INTRODUCCIÓN

En la Argentina existen casi 600 mil micro, pequeñas y medianas empresas que declaran empleo según el Ministerio de Trabajo con 2,7 millones de puestos laborales formales. A eso hay que sumar la cantidad de emprendimientos unipersonales y de empleo informal que conforma la flota laboral del sector. No por nada, se dice que las PyME explican el 60% del empleo asalariado privado y generan el 40% del PIB de la Argentina (Came 2017) y representan el 10% de las ventas externas totales de la Argentina. Arazi (2014) hace un diagnóstico general de las PyME argentinas y sostiene que estas necesitan disminuir la brecha de productividad apuntalando cuatro pilares: innovación, nuevos mercados, articulación empresarial y financiamiento. Las innovaciones que permiten elevar la productividad y pueden ocurrir en cualquier tipo de firma pueden ser incrementales, distintivas o disruptivas. Cuando se requieren inversiones en tecnología, el ciclo económico es determinante para la mayor parte de las empresas PyME, pues es posible en contexto de apreciación de la moneda y de reducción de aranceles a la importación de bienes de capital.

Muchos de estos problemas de la coyuntura actual pueden ir corrigiéndose con el tiempo (carácter cíclico de la economía); entonces interesa analizar aspectos de fondo, sostiene Dapena (2017). El acceso al financiamiento es menor cuanto más pequeña es la firma; estas se financian por medio de capital propio, bancos y por sus proveedores. La capacitación del personal se impone con fuerza entre las PyME y en menor medida en las microempresas, aprovechando más los programas públicos relacionados. Respecto del entorno social, solo el 23% efectúa acciones de responsabilidad social debidamente institucionalizadas (muchas veces se realizan sin darle un marco específico) y pueden ser un factor distintivo a corto plazo para la firma, y a futuro un requisito básico, falta acciones conjuntas con otras firmas (articulación empresarial).

Respecto de la performance actual, el Observatorio de las PyME señala en su Informe de Coyuntura del segundo trimestre de 2017 que: 8 de cada 10 PyME industriales no exportaron durante el segundo trimestre de 2017; las ventas domésticas se redujeron solo para el 35% de las firmas, y para la mitad de las empresas exportadoras las ventas al exterior no experimentaron variaciones; uno de cada dos empresarios industriales PyME espera que su rentabilidad mejore en el próximo año; dos tercios esperan invertir durante el próximo año; de esta proporción, 6 de cada 10 prevén que las inversiones mejoren y un tercio de quienes prevén invertir asumen que las inversiones se mantendrán igual. Entre los principales problemas actuales se encuentran: el aumento de costos salariales, de las materias primas, el retraso en los pagos de los clientes y el aumento e impacto de la suba de tarifas eléctricas y de los combustibles.

El propósito de este trabajo es identificar los factores de desarrollo de la capacidad de inserción internacional de las PyME

argentinas, identificando los factores que influyen –internos y externos y las estrategias desarrolladas en diferentes ciclos económicos. El estudio exploratorio, de naturaleza cualitativa por medio del estudio de casos seleccionados de empresas PyME de sectores económicos, contexto de nacimiento, desarrollo empresarial y de estructura jurídica diferentes, que representan a los sectores más importantes de la actividad económica –industrial y de servicios– de la Región Centro o Pampeana en su mayoría de origen de inmigrantes del siglo XIX.

La Fundación Observatorio PyME (2012), en la Encuesta Estructural a PyME industriales 2012, complementada con una serie de entrevistas personales, señala que los factores de éxito de aquellas PyME que han incursionado en forma exitosa y sostenida a lo largo de los últimos tiempos en los mercados internacionales (en su mayoría, pertenecientes al sector fabricante de material eléctrico y de productos relacionados con la industria de la construcción), se encuentran los siguientes:

- tienen como objetivo la internacionalización y la consideran estratégica, a partir de su visión de largo plazo y mantienen una actitud emprendedora;
- el personal es una de las principales fuentes de ventaja competitiva y el principal recurso con el que cuenta una PyME para llegar al éxito;
- participan de los programas públicos de apoyo a la exportación para PyME;
- privilegian el esfuerzo asociativo para su desarrollo exportador;
- cuentan con un departamento de comercio exterior con personal capacitado y dedicado a la tarea en forma exclusiva;

- con suficiente capacidad productiva logran atender el mercado interno y los mercados internacionales;
- disponen de una tecnología adecuada para atender los mercados externos;
- implementan y certifican las normas de producto que exigen los mercados externos y privilegian (y certifican) la calidad;
- adaptación y de modificación de productos y packaging de acuerdo con los requerimientos específicos de sus clientes;
- tienen estrategias precios on-line y off-line coherentes;
- cuentan con proveedores adecuados e, incluso, algunas empresas poseen una política de desarrollo de proveedores bien definida;
- trabajan con distribuidores, agentes y representantes en el exterior, y algunas han abierto oficinas comerciales en los mercados de interés.
- asisten y participan como expositores en ferias y exposiciones y participan en todo tipo de eventos para promover sus productos;
- cuentan con una estrategia comunicacional coherente en la red (web) con buenos catálogos, folletería y manuales en dos o tres idiomas.

Este artículo busca responder a preguntas como: ¿qué factores han sido la clave del éxito, a pesar de los diferentes contextos y sectores económicos de estas empresas, que han permitido su desarrollo y su internacionalización?, ¿la internacionalización de estas empresas radica en factores más endógenos o exógenos?, ¿en qué medida se adaptan al contexto y requieren del políticas públicas que acompa-

ñen dicho proceso? y ¿en qué fase de su desarrollo empresarial estas empresas han logrado el camino de la internacionalización?

Para responder a estas preguntas, el desarrollo de este artículo se realiza de la siguiente manera: una primera sección hace una breve revisión de literatura, basada en las diversas teorías sobre la internacionalización. La segunda sección presenta el modelo conceptual para el estudio. Posteriormente, se presentan la metodología aplicada y los resultados. El documento concluye con la exposición de los principales resultados y las conclusiones correspondientes.

Quiero expresar mi sincera gratitud y agradecimientos a mis colegas de la Facultad de Ciencias Económicas, a la Dra. Néli-da Castellano y a mis colegas los Lic. Juan Manuel Bruno y Lic. Carolina Sánchez, quienes gentilmente se ofrecieron a revisar en profundidad el presente artículo científico.

MARCO CONCEPTUAL

El proceso de exportación de las PyME argentinas se enmarca dentro de los procesos históricos de desarrollo económico del país. Por ello, como marco conceptual, tendremos en cuenta las siguientes perspectivas: a) teorías sobre la internacionalización de las empresas, b) etapas del desarrollo económico argentino y los modelos o teorías de desarrollo económico, c) el modelo de las Born Global, y d) otros modelos son considerados como: las estrategias competitivas de Phillip Kotler, el modelo de competitividad sistémica, los conceptos de cadena de valor y clúster de Michael Porter, entre otros. Desarrollaremos las principales a continuación:

Perspectivas teóricas de estudio del proceso de internacionalización

Diferentes teorías han sido utilizadas para explicar el proceso de internacionalización de las empresas, y abarcan desde las perspectivas macro (ciclo de vida de productos y las tecnologías, mercados internacionales) a micro (estratégica, comercial, aprendizaje organizacional, el perfil del emprendedor), que se explican y sintetizan brevemente en la tabla 1.

Sin embargo, Escandón Barbosa y Hurtado Ayala (2014) consideran que son cuatro las teorías más relevantes para explicar el proceso de internacionalización. La teoría económica, centrada en el análisis de las operaciones internacionales de la empresa multinacional, a través de variables relacionadas con los costos y ventajas comparativas de la internacionalización (Coase 1937; Williamson 1975; Hymer 1976; Vernon 1966; Dunning 1988, 1992). La teoría de internacionalización que conciben dicha internacionalización como un proceso en el que se incrementa el aprendizaje gracias a la acumulación de conocimientos y al aumento de recursos que garantizan la permanencia en los mercados exteriores (Johanson y Vahlne 1977, 1990; Johanson y Wiedersheim-Paul 1975; Lee y Brasch 1978; Alonso y Donoso 1994; Vernon 1966). La Estrategia Empresarial que afirma que el éxito de la internacionalización depende de la integración de los recursos de las empresas en redes, y de su adaptación a ambientes internacionales, explicando lo anterior a través de la teoría de redes y de la teoría de capacidades organizacionales y las ventajas competitivas (Mitchell 1969; Rogers y Kincaid 1981; Tichy 1981; Weinnam 1989). Y, por último, la teoría de las Born Global o nuevas empresas de rápida internacionalización, que poseen la particularidad de introducirse

Tabla 1

El proceso de internacionalización. Teóricas y perspectivas

Dimensión	Subdimensión	Conceptualización
Vernon (1966)	Concepto de ciclo de vida de productos y tecnologías	Explicar la dinámica de la producción y del comercio internacional de bienes y productos de países desarrollados hacia países de menor desarrollo económico relativo.
Cavusgil (1984)	Marketing	Enfatiza la importancia de la innovación en la adaptación de la firma a los mercados.
Johanson y Vahlne (1990)	Aprendizaje organizacional	Definen la internacionalización como un proceso gradual, secuencial y progresivo.
Welch y Luostarinen (1988)	Organizacional	Un proceso de compromiso en los mercados internacionales que se presenta en el interior de la firma y se refleja en el desarrollo y el fortalecimiento de las capacidades organizacionales.
Melin (1992); Smith y Zeithaml (1999)	Estratégica	Un proceso estratégico o de "formación de estrategias" que se caracteriza por una alta complejidad, variabilidad y heterogeneidad.
Beamish (1990)	PyME	Un proceso de toma de conciencia sobre la influencia directa e indirecta de los mercados internacionales para la supervivencia y la mirada hacia el futuro de la empresa.
Root (1994)	Mercados internacionales	La internacionalización de las empresas como el conjunto de operaciones que favorecen la conformación de vínculos más o menos estables entre estas y los mercados internacionales.
Lu y Beamish (2001) Mathews y Zander (2007)	Entrepreneurship	Un "acto de emprender" que involucra un alto nivel de riesgo e innovación, un proceso de creación, integración y adaptación de nuevas ideas de negocio dentro de estructuras y redes en una economía global.

Fuente: elaboración propia a partir de Escandón Barbosa y Hurtado Ayala (2014).

en los mercados internacionales en sus 2 primeros años de vida (Hannan y Freeman 1984; McKinsey y Co. 1993; Rennie 1993; y Madsen y Servais 1997).

Madsen y Servais (1997) proponen un modelo que constituye un marco teórico de referencia para los futuros trabajos sobre las Born Global, cuyas variables principales de análisis son: a) la experiencia del fundador de la empresa, su nivel de motivación; b) la historia de la organización; y c) el entorno; que tienden a consolidarse como los factores que más influyen en la creación y desarrollo de una empresa de estas características (McDougall et al. 1994). Escandón Barbosa y Hurtado Ayala (2014) analizan seis factores determinantes para la internacionalización: características del emprendedor (fundador), factores internos de la empresa, características del sector, características del entorno regional, recursos y capacidades e innovación. Una síntesis de dicho modelo se expone en la tabla 2. A este modelo agregaremos en nuestro análisis un variable referida a la estrategia empresarial, explícita o implícita, pues consideramos que esta mirada es la que orienta y organiza el desarrollo empresarial.

Fases del desarrollo industrial argentino

El modelo de las fases de desarrollo de la industria argentina de Bisang, Fuchs y Kosacoff (tabla 3) presenta tres enfoques de desarrollo, incluso hoy presentes en los debates políticos: el agroexportador (AE), el sustitutivo de importaciones (ISI) y el de la apertura financiera y económica (AFE). El agroexportador (AE) está vinculado a la integración al mundo antes de la Primera Guerra Mundial y después de ella hasta la crisis de 1930, orientado a la exportación de carnes y granos al mercado inglés y europeo. El

Tabla 2

Modelo conceptual de estudio del desarrollo exportador de las PyME

Dimensión	Subdimensión	Conceptualización
Fundadores y emprendedores	Edad / Experiencia Nivel educativo Capacidad de innovación Aversión al riesgo	La experiencia en el mercado. El nivel educativo también posibilita la adquisición de experiencia para ejercer el papel como empresario, bien sea en el país de origen o en otros países. El conocimiento que los empresarios pueden llegar a adquirir sobre los mercados internacionales a lo largo de su carrera. Asumir los diferentes retos y su actitud al riesgo que impulsan sus propósitos de expandirse internacionalmente.
Factores internos	Tamaño Antigüedad Crecimiento Acceso a proveedores, canales y mano de obra y tecnología	Las PyME se enfrentan a ciertas limitaciones físicas y financieras para lograr la internacionalización. El crecimiento de mercado que genera un gran impacto sobre el fortalecimiento de la internacionalización. El acceso a los proveedores, la mano de obra calificada y a los canales de distribución del producto y el acceso a tecnologías , son una fuente de ventajas competitivas determinantes dentro del proceso de internacionalización.
Características del sector	Sector de pertenencia Dinámica del sector Rivalidad del sector	El sector al cual pertenece una empresa no solamente ejerce una influencia sobre la toma de decisiones estratégicas, sino que también afecta la rapidez con que las nuevas pequeñas empresas se internacionalizan. La dinámica del sector de actividad económica de una empresa puede depender de la tradición exportadora del sector. Una gran rivalidad sectorial asociada positivamente con la actividad exportadora de una organización.

Dimensión	Subdimensión	Conceptualización
Entorno	<p data-bbox="340 288 468 336">Modo de expansión</p> <p data-bbox="340 400 510 448">Percepción de oportunidades</p> <p data-bbox="340 512 454 560">Localización geográfica</p>	<p data-bbox="546 288 949 392">El análisis del entorno permite que las empresas tengan herramientas para enfrentar los riesgos del mercado y captar las oportunidades.</p> <p data-bbox="546 400 949 504">La intensidad exportadora varía no solo por sector, sino también en cada región, al igual que los niveles de inversión extranjera varían según el entorno.</p> <p data-bbox="546 512 949 635">La localización geográfica de las empresas es uno de los elementos con fuerte impacto en los procesos de internacionalización, asociada a la diversificación estratégica de mercados.</p>
Capacidades y recursos	<p data-bbox="340 687 460 735">Capacidades Habilidades</p> <p data-bbox="340 823 505 871">Fuentes de financiamiento</p> <p data-bbox="340 911 488 983">Cultura organizacional y Redes</p>	<p data-bbox="546 687 949 815">Las habilidades y capacidades del emprendedor y los recursos acumulados por la empresa inciden en la internacionalización dado que determinan la posición de la empresa para enfrentar el mercado global.</p> <p data-bbox="546 823 949 903">Capacidades organizacionales, conjunto de rutinas que establecen la eficiencia con que la empresa logra transformar <i>inputs</i> en <i>outputs</i>.</p> <p data-bbox="546 911 949 983">La cultura corporativa de la organización, al igual que en las redes sociales establecidas entre los empleados.</p>
Innovación	<p data-bbox="340 1070 456 1118">Innovación de producto</p> <p data-bbox="340 1142 465 1190">Mejora de productos</p> <p data-bbox="340 1230 443 1278">Capacidad innovadora</p>	<p data-bbox="546 1070 949 1326">La innovación constituye entonces un proceso de creación permanente que pretende solucionar problemas en el sector empresarial y generar mayor bienestar. La innovación tecnológica hace más probable que las empresas incursionen en el mercado internacional, les permite superar ciertas limitaciones que debe enfrentar en el mercado global, además de acentuar su ventaja competitiva.</p>

Fuente: elaboración propia a partir de Escandón Barbosa y Hurtado Ayala (2014).

Tabla 3
Fases del desarrollo industrial argentino

Fases	Agroexportador (1880-1929)	Sustitutivo (ISI) (1930-1978) (1983-1989) (2003-2015)	Aperturista/Global (1979-1982) (1990-2001) (2016 -)
Escenario internacional			
Escenario internacional	Consolidación industrial Hegemonía británica en la producción y finanzas	Producción fordista Hegemonía americana Mercados protegidos	Organización flexible Bloques económicos (CEE, NAFTA, etc.) Globalización y concentración
Inversión extranjera directa	Infraestructura ferroviaria y puertos asociado a producción primaria: frigoríficos y granos	Asociada a captar el mercado interno y sudamericano	Asociada a negocios de empresas de servicios públicos (privatizaciones)
Escenario nacional			
Tipo de ventaja	Ventajas comparativas	Ventajas competitivas	Ventajas comparativas y competitivas
Estrategia país	Integración al mundo por una fuerte alianza con Inglaterra que financiaba a largo plazo y daba acceso al mercado de carnes y granos Industria incipiente local aparece en torno a la Primera Guerra Mundial	Desarrollo nacional por las consecuencias del cierre de los mercados externos Reacción ante el proteccionismo creciente Fuerte regulación estatal e inversión pública Apertura regional (MercoSur)	Programas de estabilización Endeudamiento Desregulación Privatización Apertura comercial Inversión privada
Situación política	Consolidación institucional. Disputa entre conservadores y demócratas	Quiebre institucional. Retorno conservador y reacción revolucionaria de sectores populares	Retorno de la democracia Crisis de partidos políticos tradicionales

Escenario nacional			
Sectores dinámicos	Alimentos Textiles Consumo interno	Automotores Metalmecánica Petroleras	Acero y aluminio Petroquímicas Pulpa y papel Aceites vegetales
Sectores incipientes	Industria liviana	Nuclear Espacial	Software Turismo
Destino	Exportación a Europa Mercado interno	Diversificación a Sudamérica Mercado interno	Exportación al mundo Mercado interno
Tecnología	Importación	Adaptación y desarrollo local de tecnologías con escasas épocas de importación	Cierre de "gap" tecnológico por medio de la importación
Organización productiva	Sectores de punta (exportación) Semiartesanales (interno)	Series cortas con rezagos tecnológicos Fordismo "Idiosincrásico"	Heterogeneidad: sectores fordistas con intentos de flexibilización y nuevas formas organizacionales
Empresas líderes y formas de organización	Grandes empresas de exportación PyME familiares	Empresas públicas Filiales de E.T. PyME familiares Cooperativas	Grandes empresas de capital nacional Filiales de E.T PyME familiares

Fuente: reelaboración propia a partir del modelo de Bisang, Fuchs y Kosacoff (1992).

modelo de sustitución (ISI) está vinculado al desarrollo orientado al mercado interno con mayor intervención y regulación estatal; tiene tres momentos históricos: a) 1930-1978 es el más extenso, cuando se desarrollan las empresas públicas nacionales y se ponen los fundamentos del desarrollo de la industria petroquímica,

pesada, nuclear, aviación y aeroespacial interrumpida solo por un lapso de apertura al capital extranjero del período 1955-1963; b) el intento de reordenamiento económico luego de la restauración de la democracia en 1983-1989; y c) la reindustrialización posterior a la crisis de 2002 con el gobierno de los Kirchner (2003-2015). El modelo de Apertura Financiera y Económica (AFE) se concibe como aquel caracterizado por la desregulación financiera y económica, la inserción a los mercados externos, el endeudamiento externo y la confianza en la inversión extranjera como motor de la economía, los programas de estabilización económica con el aval del FMI; tiene tres momentos: a) la apertura de 1978-1982, su primer experiencia traumática por la destrucción de la industria nacional terminando con la estatización de la deuda privada; b) la privatizaciones de empresas públicas y desregulación total de la economía en los gobiernos de Menem y De la Rúa (1991-2002); y c) el retorno liberal conservador reciente luego de las elecciones de 2015 con el gobierno de la Alianza Cambiemos liderada por el presidente Mauricio Macri.

METODOLOGÍA DE ESTUDIO

La metodología de estudio es de análisis de casos de empresas PyME de la Pampa Argentina, Región Centro, que abarcan diferentes sectores económicos y diferentes contextos de nacimiento y que son consideradas por la comunidad empresarial como empresas ejemplares en su proceso de crecimiento e internacionalización.

El método de caso se caracteriza, siguiendo a Yin (1989), por ser: “descriptivos” cuando analizan “cómo” ocurre un fenómeno

organizativo dentro de su contexto real; “exploratorios”, cuando el objetivo es familiarizarse con una situación sobre la que no existe un marco teórico bien definido; “ilustrativos”, que ponen de manifiesto las prácticas de gestión de las empresas más competitivas; o “explanatorios”, que pretenden revelar las causas o el porqué de un determinado fenómeno organizativo.

El acceso a la información documentaria se realizó a través de la web, visitando las páginas web institucionales, las publicaciones en youtube de entrevistas y videos a sus fundadores o sus directivos actuales en los que estos narran el proceso de nacimiento y desarrollo empresarial. También se recogen aquí entrevistas y conversaciones mantenidas con algunos socios y miembros de las familias de las algunas de las empresas seleccionadas. Dicha información ha sido sintetizada en función de las variables del modelo presentado y se encuentra en el anexo I, siendo la base del análisis y de los hallazgos presentados en este trabajo.

El criterio de selección de los casos fueron los siguientes:

- relevancia de las empresas en el contexto histórico;
- que las empresas sean reconocidas como PyME que creciendo y se hicieron medianas;
- que representen diferentes sectores clave de la economía; y
- diferentes formas organizacionales (empresas familiares, estatales, cooperativas, sociedades).

Se seleccionaron ocho empresas (cinco familiares, una sociedad mixta del estado y una cooperativa, una sociedad de profesionales) y dos formas asociativas.

Dos de las empresas nacieron en el período agroexportador, Porta Hnos. (licores y alcoholes) y La Cauchera (yerba mate) hace más de 100 años; cinco empresas nacieron en el modelo ISI: Guma (jabones, productos de limpieza), Sancor (lácteos), Basso (válvulas),

Alladio (lavarropas y electrodomésticos), INVAP (nuclear, satelital y defensa); y una empresa nació en el contexto del modelo de apertura y globalización o born global (prótesis médicas).

Los modelos asociativos analizados responden, uno, a un modelo tipo clúster o de vinculación tecnológica de empresas PyME del sector agropartista, CIDETER (clúster de la maquinaria agrícola), y, otro, a un modelo asociativo nacido dentro de la Federación Agraria Argentina (FAA) que agrupa productores pequeños, financiado por un programa del BID, Fundación Fortalecer (apoyo a pequeños agroproductores en el marco de la red de comercio justo).

En la tabla 4 se muestra el perfil de los casos seleccionados para el presente estudio.

En el gráfico 1, página 62, se muestran los casos seleccionados en una línea histórica de los principales gobiernos argentinos junto con las fases del desarrollo económico industrial argentino. Los distintos gobiernos han sido clasificados por la naturaleza política de los gobiernos y su ideología económica basados el criterio del economista Ricardo Ferrucci (1991) que hemos denominado: 1) modelo liberal conservador; 2) estatistas nacionalistas; 3) nacionalistas populares.

Tabla 4

Empresas PYMES argentinas seleccionadas según contexto de nacimiento

Caso	Sector de actividad	Tipo de estructura	Origen de los fundadores	Localización geográfica	Exportación	Principales mercados externos
EMPRESAS SELECCIONADAS						
Fase 1 Modelo Agroexportador: 1880-1929						
Porta Hnos. (1880)	Industria de bebidas alcohólicas	Familiar	Inmigrantes italianos	Córdoba, región centro	Entre \$20. \$100, 290 empleados	Sudamérica Europa y Estados Unidos
Amanda (1990)	Industria de la Yerba Mate	Familiar	Inmigrantes polacos	Misiones, región mesopotámica	27 mil toneladas de yerba en 2016	Siria Medio Oriente Países limítrofes
Fase 2 Modelo de Sustitución de Importaciones: (ISI) 1930-1978						
Guma (1930)	Industria de jabón tocador	Familiar	Inmigrantes italianos	Córdoba, región centro	Más de 20 países	Sudamérica, Arabia y Emir. Árabes
Sancor (1938)	Industria láctea	Cooperativa	Inmigrantes italo y alemanes	Santa Fe y Córdoba, R. C.	1953 (New York) y 1986 (Brasil)	Estados Unidos Europa China
Basso (1963)	Industria autopartista	Tres socios y luego empresa familiar	Inmigrantes italianos	Rafaela, R. C.	Inician 1971 90% de su producción	33 países del mundo. Estados Unidos, Europa
Alladio (1963)	Industria electrodoméstico	Familiar	Inmigrantes italianos	Luque, R. C.	s/d	s/d
INVAP (1977)	Industria aeroespacial	Sociedad mixta	Científicos estatales	Bariloche, R. Patagónica	s/d	Australia Egipto India
Fase 3 Modelo de Apertura Financiera y Económica 1978-2002						
Promedón (1985)	Industria salud	Sociedad anónima	Médicos de la salud	Córdoba, región centro	s/d	Países limítrofes Europa

MODELOS ASOCIATIVOS						
CIDETER	Agroindustrial metalmecánica	Clúster tecnológico	Empresas agroindustriales	Rosario, región centro	s/d	Países límitrofes Sudáfrica
Fortalecer (2010)	Producción agropecuaria	Red Comercio Justo	Productores primarios cooperati- vos	Región centro y Cuyo	s/d	Mercados diversos

Elaboración del autor.

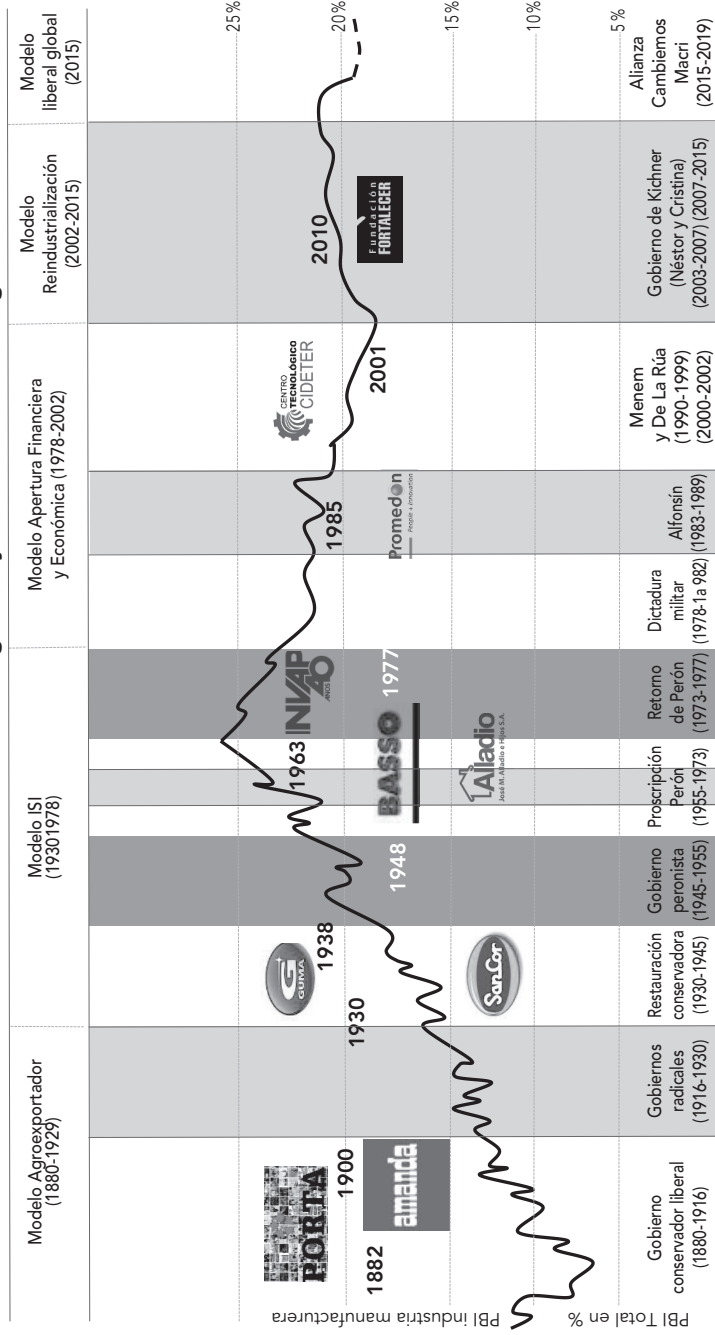
HALLAZGOS MAS SIGNIFICATIVOS

Los hallazgos más significativos en función de los siete criterios de análisis son: fundadores y orígenes, características del sector, entorno, capacidades y recursos, innovación y se agrega la estrategia implícita de la empresa. Podemos agrupar los casos de la siguiente manera:

Grupo	Características	Casos seleccionados
1	Casos de PyME de origen inmigrantes, familiares orientadas a la producción nacional que luego de consolidados logran la internacionalización.	Porta Hnos., La Cauchera Guma, Alladio, Basso
2	Casos de empresas que nacen de la necesidad de asociarse para producir.	Sancor Fundación Fortalecer (FAA)
3	Empresas que nacen en sectores dinámicos o apoyados por el gobierno de modo directo o indirecto.	Invap
4	Empresas que nacen en sectores globales (tecnología, medicina y automotriz) con mirada al mundo fruto de un sector que consolidó determinadas ventajas competitivas en el pasado.	Basso, Invap, Promedon
5	Los clúster o modelos de apoyo a empresas o productores para poder consolidar o acceder a los mercados internacionales.	Fundación Cideter Fundación Fortalecer

Gráfico 1

Casos seleccionados: fases del desarrollo argentino y línea histórica de los gobiernos



Fuente: elaboración propia a partir de Ferrucci (1999), Utrera (2014) y Luna (1993).

Fundadores y orígenes

Las empresas industriales nacientes en el contexto del modelo AE de principios de siglo y medianos son de origen inmigrantes (italianos como Porta Hnos., catalanes como Guma, y polacos en el caso La Cauchera) que vivieron la Primera Guerra Mundial y cuyos fundadores llegan con los conocimientos de la revolución industrial, es decir, con capacidades o pericias técnicas y obsesionados por la producción, la productividad y la mejora de los sistemas productivos. Se orientan hacia el mercado interno del interior del país, lejos del puerto de Buenos Aires, y en algunos casos cercano a países limítrofes que comparten idiosincrasia cultural similar. Los caracteriza el alto empuje empresarial, se apoyan en la familia y en algunos profesionales cercanos que constituirán luego sus primeros cuadros de jefatura. De una fuerte cultura del trabajo, de trabajo de sol a sol, vivían muy cercanos a la fábrica. Fuertemente apasionados por lo que hacen, podemos decir que eran innovadores natos fruto en parte a la necesidad de insertarse en el país y en la región que los acoge. La misma idiosincrasia tienen la empresa Alladio y la empresa Basso, nacidas en pleno contexto del modelo de SI, el impulso las ganas de progresar. Todas ellas nacieron en cierta manera en el mundo del que vinieron y al cual en algún momento retornan, sea con sus productos, en la búsqueda de ideas, novedades o de nuevas tecnologías. Casi carentes de un marco estatal de apoyo en términos de la competitividad sistémica, salvo el sector de la yerba mate, tuvieron que hacerse desde la nada.

Otros nacen a partir de la necesidad de la asociación para lograr economías de escalas y defender su producción, como el caso Sancor; o de integrar habilidades y conocimientos dispersos en una serie de científicos que trabajan en organismos públicos y cientí-

ficos (CNEA, FF. AA., Universidades y Centros de investigación) en proyectos con poca articulación con el mercado y la aplicación práctica, para lograr sobrevivir en escenarios de crisis y cambio de políticas públicas como en el caso del Invap.

Promedon nace como una empresa sociedad de amigos profesionales vinculados a la medicina dirigida por dos hermanos para desarrollar prótesis médicas. Recrean una cultura de trabajo en equipo, altamente profesionalizada, con una mirada al mundo desde el inicio, fuertemente vinculada con socios estratégicos que le permiten desarrollar rápidamente ventajas competitivas, en un sector o clúster maduro abierto al mundo. Es una típica empresa Born Global desde sus genes.

Fundación Cideter es el fruto de la necesidad de mejoramiento de la competitividad del sector de maquinaria agrícola que sin un clúster organizado (670 empresas PyME industriales, agroparlistas y proveedores de servicios) necesitan articular experiencias y capacidades a los efectos de poder competir internacionalmente: sus servicios principales son capacitación y asesoramiento en temas de mejora de la calidad, de los procesos y productos, desarrollo de estrategias y sinergias que permitan apoyar a las PyME en su proceso de internacionalización. Por su parte, la Fundación Fortalecer apoya a pequeños productores para la exportación con los principios del comercio justo, en el seno de la Federación Agraria Argentina (FAA) que reúne desde 1912 a pequeños productores de la zona pampeana argentina.

Factores internos

Las empresas del primer grupo se caracterizaron por priorizar la producción (organización interna), la calidad de producto y de articular y resolver problemas tanto en la cadena de abastecimiento (proveedores) como en la cadena comercial (canales). Crecieron a partir de sus clientes con escaso acceso al crédito de largo plazo. La mano de obra era local y formadas en las escuelas medias y técnicas de la zona y sobre todo en el trabajo en las empresas. Crecieron con la mirada hacia el mercado interno apuntando a la calidad del producto, orientados a resolver los problemas operativos y logísticos propios de empresas nacientes. Así, en las primeras décadas, Porta Hnos. tuvo que lidiar con la provisión de alcohol para hacer sus licores frente al monopolio de las azucareras del norte argentino; La Cauchera, con los problemas de colocación de la producción más en época de excedentes de producción, sin capacidad de almacenamiento hasta que lograr construir su propio molino. Alladio, distante de los centros urbanos, enfrenta la escasez de energía y de sistemas adecuados de comunicación.

En el caso de Sancor, la clave fue organizar la producción y el trabajo entre la fábrica y los tamberos de modo de aumentar la productividad, mejorar la calidad de la materia prima (leche) y asegurar la logística diaria por camiones propios y de terceros a los puntos de venta de las principales mercados del país y luego a cada punto. El desarrollo y la puesta a punto de los procesos de fabricación en grandes volúmenes.

A medida que ganaba contratos del gobierno, Invap va organizando y consolidando los equipos técnicos y científicos, conformando una red de profesionales de primer nivel especializado en cada una de sus unidades de negocios por medio de una organi-

zación por proyecto. Los contratos a mayor plazo de las obras les dieron la estabilidad financiera y la continuidad para poder seguir buscando nuevos negocios y proyectos, y participar de licitaciones públicas como privadas, nacionales y extranjeras.

En Promedon, el acceso a los mercados y a sus clientes, médicos y cirujanos y las clínicas, es por medio de filiales propias y por distribuidores en los principales países extranjeros buscando el contacto personal y la cercanía a sus necesidades. En materia de producción y acceso a materia prima se asocia con principales jugadores mundiales y se garantiza la calidad de los productos y el respaldo o garantía a sus productos.

Característica de los sectores en que compiten

Las empresas del primer grupo se caracterizan por estar en sectores PyME nacies del sector industrial en desarrollo en el país que crecen a instancias del Modelo de SI, lejos de los principales jugadores nacionales y extranjeros se encuentran en la ciudad de Buenos Aires. Este nicho geográfico, fruto de las distancias y las complicaciones logísticas, hace de sus zonas de influencia, el interior del país, un flanco geográfico para el desarrollo de sus productos y marcas. Apuntaron a los segmentos medios y medios bajos, nichos abandonados o mal atendidos, a través de canales tradicionales donde abastecen con una línea reducida de calidad standard. Crecen en la medida que van mejorando la calidad de sus productos y haciéndolos conocer. Guma fue proveedor de jabones a hoteles y especializada en la venta por el canal mayorista. Porta Hnos. lleva a cabo una estrategia similar. Alladio logra una innovación inicial importante que lo hace conocido en todo el país, pero se focalizan en lavarropas

tradicionales y sobre todo en ser grandes proveedores de partes y en colocación de sus modelos canales del interior.

Sancor se diferencia en que, por los volúmenes en juego, sufre una rápida expansión y penetración en la zona central del país, donde la comercialización debe ir acompañando el crecimiento de la producción lechera. La internacionalización de la firma en materia de exportaciones será posterior a la consolidación de sus procesos industriales 30 o 40 años después de su nacimiento y en un contexto de ausencia o fin del modelo SI, habiendo realizado pequeñas incursiones marginales en el mercado internacional.

Tanto Invap, Basso como Promedon enfrentan mercados abiertos a la competencia mundial, es decir, se compite directa e indirectamente con los grandes internacionales. Inician el camino de aprendizaje dentro del país (con el Estado nacional, las automotrices locales y con el sistema de salud público y privado argentino). Se expanden a países limítrofes, de América de sur y no desaprovechan las oportunidades e instancias de ingresar a otros mercados externos, y se esforzaron para lograr la continuidad y la permanencia en dichos mercados externos. Asegurando la calidad de sus productos, se ganaron el reconocimiento internacional y el respeto de sus competidores.

Entorno de negocio y política gubernamental

En general, los siete primeros casos de empresas PyME seleccionadas se desarrollan en el marco de un entorno del modelo de ISI donde el país tiene por objetivo aumentar el peso y tamaño de su industria tanto liviana como pesada a fin de generar empleo y reducir el problema permanente de escasez de divisas, los problemas de acceso a las materias primas importadas y a la actualiza-

ción tecnológica, sin dejar de ser en realidad pequeñas economías regionales y domésticas. La ubicación geográfica les da la defensa de un flanco y las desventajas de la lejanía a puertos y mejores servicios logísticos, financieros, problemas de infraestructura básica, en otros la lejanía a centros universitarios que requieren de soluciones prácticas e innovadoras. Como decíamos, La Cauchera debe construir su pequeña represa para llevar agua para hacer funcionar el molino propio. Ante la carencia total de servicios de comunicaciones y de electricidad, Alladio busca medios alternativos en la ciudad de Córdoba. Porta Hnos. buscó asegurar la materia prima por medio del desarrollo de proveedores alternativos. Ante la falta de cadena de frío, Sancor desarrolla su sistema propio y directo de distribución por camiones propios y de terceros. Invap retiene su equipo de investigadores en Bariloche y se acerca a otros centros urbanos como Córdoba, Buenos Aires y La Plata, en búsqueda de los mejores recursos humanos. El cambio abrupto hacia un modelo de apertura económica ocurrido a fines de la década de 1970 y principios de la década de 1980, fruto de la pérdida de competitividad debido al atraso cambiario, fue muy difícil para las PyME del país que sufrieron la apertura indiscriminada de las importaciones y en condiciones de competencia desleal, con el agravante de la ausencia del crédito barato. Estas condiciones del contexto las obligó a intentar sobrevivir como objetivo prioritario: a) retener en la medida de lo posible capacidades y habilidades organizativas, logísticas y comerciales para mantener clientes; b) aprovechar para ganar cuota de mercado de las empresa que se retiraron, abandonaron o descuidaron a sus clientes (por falta de inversión en el caso de las grandes o por cierre en el caso de las PyME); c) buscar formas de asociación y nuevos socios como Sancor; d) relegar clientes externos ganados, posicionarse de manera diferente en la cadena

de valor como proveedora para terceros y competidores como en el caso de Guma; e) reducirse a su mínima expresión como en el caso de Invap a las espera de un escenario interno diferente, viviendo de los clientes privados internacionales; e) aprovechar la oportunidad para la incorporación de tecnología de punta (importación de bienes de capital) en los contexto favorables de aranceles de importación nula y/o de tipo de cambio favorable.

Capacidades, habilidades y recursos

En general, estas empresas se centran en la capacidad de producción como primera habilidad a partir del conocimiento y destrezas de sus fundadores emprendedores. La clave del éxito es la conformación de un equipo directivo muchas veces dentro del seno de la familia y del entorno más cercano. La selección y formación de recursos humanos y de las habilidades del saber-hacer se efectúan dentro del entorno local con apoyo de las universidades. Los hijos de los fundadores debieron trabajar y estudiar a fin de apropiarse de nuevas herramientas de gestión. La conformación de redes de contacto, el acceso y la participación en las cámaras sectoriales fue clave para ir fortalecer esas estructuras nacientes. Se caracterizaron por una cultura del trabajo, de la casa a la fábrica, de la fábrica a la casa, en un entorno de clima familiar e informal que con el paso del tiempo se va formalizando, pero se prioriza la solución práctica, la resolución de los problemas técnicos y operacionales, las respuestas innovadoras. Son empresas de perfil bajo, conocedores de lo suyo y del mercado en que actúan. Se manejan con mucha prudencia en el entorno de la falta de recursos económicos, siendo muy austeros, criteriosos, sacrificados y cuidadosos del dinero.

Aprovechan los momentos clave del entorno favorable y de las políticas de apoyo público como financiamiento de bancos públicos, las líneas de crédito barato, del financiamiento para viajes internacionales, participando en ferias y exposiciones para conocer las novedades de productos, servicios, nuevas tecnologías, tendencias. Consolidan primero las habilidades de gestión de la calidad y manejo de procesos, de acceso a los canales de venta, se promocionan a través de acciones más “push” (apoyo en el punto de venta y en mejores presentaciones) que “pull” (ausencia de publicidad masiva).

Como se mencionó, en el caso de Promedon e Invap la alta excelencia de los recursos humanos y la formación de redes y contactos nacionales e internacionales vinculados al sector profesional y de ciencia y técnica son un factor clave del éxito.

La Fundación Cideter es fruto de la conciencia del sector de sus debilidades y fortalezas en un mercado muy competitivo como el de la maquinaria agrícola, en el que Argentina tiene ventajas competitivas. Tiene por objetivo principal apuntalar el proceso de crecimiento brindando servicios que permiten a las empresas, consolidar procesos internos (departamentos de comercio exterior, procesos de producción y de calidad, de entrenamiento y capacitación del personal) y de internacionalización del sector (promoción y búsqueda de nuevos mercados y clientes externos). La Fundación Fortalecer nace como proyecto dentro de la Federación Agraria Argentina para apoyar a los pequeños productores en su camino de internacionalización.

Innovación de producto e empresarial

Estas empresas nacieron con un “gen” emprendedor. Las primeras orientadas a la producción y mejor por la eficiencia interna apostando a pasar de lo artesanal a lo industrial. Con el tiempo logran consolidan sus propios laboratorios y áreas de desarrollo de productos, y pasar de brindar soluciones básicas y sustitutivas a agregar valor para el cliente. En las del segundo grupo la innovación viene de la sinergia de la asociación o consolidación de equipos de conducción con clara conciencia de sus objetivos. En el tercero, la innovación es un requisito clave del éxito fruto del entorno del sector global en que se encuentran: industria automotriz, espacial, insumos médicos. Las del grupo cuarto, que son las que más nacieron con criterio global, es indispensable la innovación para estar y permanecer.

En el caso de Porta Hnos., la innovación pasó por fórmulas secretas de productos que se adaptan al consumidor; la experimentación de nuevos sabores de bebidas en sus propios laboratorios: alcohol, guindado, licores, acetos y vinagres hasta el fernet. Guma logra crear su propio laboratorio químico para lanzar sus propias fragancias y marcas, incorporando productos líquidos. La Cauchera innova en sus presentaciones de productos y packaging, en nuevos productos adaptados a las necesidades de los consumidores externos con cultura del mate y la infusión diferentes. Sancor aprovecha desde siempre al máximo la materia prima que es la leche e innova en sistemas de fabricación, leche pausterizada, yogures infantiles, insertándose en los mercados internacionales a través de socios estratégicos. En forma similar, Alladio apuesta a sus capacidades internas que les permite desarrollar nuevas soluciones de lavado, renovación de líneas y lanzamiento de nuevos productos:

secarropas, lavavajillas, pequeños electrodomésticos, comprar y relanzar marcas de alta notoriedad para el público argentino como Drean y Aurora.

Invap va haciendo y aprendiendo a partir de las capacidades de sus equipos y de las oportunidades de mejora que cada una de las licitaciones ganadas y obras que emprender para sus clientes. Promedon en forma similar innova desde la necesidad de su cliente en conjunción con las innovaciones que desarrolla con sus socios estratégicos apoyados brindando tecnología segura, productos de alta calidad y adaptación, soluciones para el cliente final (paciente) basados en un equipo de investigadores altamente profesionalizado.

Estrategia empresarial de desarrollo

Pretendemos aquí sintetizar la estrategia implícita e explícita del desarrollo empresarial. En las empresas del primer grupo, la estrategia fue de flanco geográfico aprovechando para consolidar capacidades y habilidades internas, sin efectuar ataques frontales a los grandes jugadores del mercado. Apuntaron a los segmentos medios y medio bajos del mercado interno, nichos abandonados o mal atendidos, a través de canales tradicionales donde abastecen con una línea reducida de calidad standard. Su estrategia básica fue de costos y de gestión de toda la cadena de valor de la empresa. Inician el proceso exportador a través de distintas estrategias de exportación a mercados más accesibles y cercanos; luego, en el modelo de AFE, se apoyan en el sistema argentino de promoción de exportaciones. El sector o clúster juega un rol secundario en su estrategia de internacionalización.

Sancor al lograr volumen se coloca como líder del interior del país y seguidor del mercado nacional, con una estrategia de costos

e innovación de productos que va perdiendo fuerza en la década del noventa que lo obliga a asociarse con otros socios, para mejorar productos y desarrollar los mercados internacionales. Actualmente se encuentra en un proceso de reestructuración interna fruto de su pésimo negocio con el gobierno de Venezuela y los problemas con la cadena comercial concentrada.

Del cuarto grupo de empresas, las que compiten en mercados globales podemos decir que: Invap es fruto del “clúster informal” tecnológico y científico en torno a la energía nuclear, satelital y defensa (CNEA, CONAE, Centro Atómico Bariloche, ARSAT), para algunos, una verdadera unidad de vinculación tecnológica (UVT) del Estado argentino. Basso nace recuperando válvulas y luego pasa a fabricar para el mercado original cuando, aprovechando en 1982 el retiro del mercado de un competidor que compran, Thompson Ranco, se convierten en proveedor de empresas norteamericanas. Dentro del acuerdo que obligaba a las terminales automotrices a compensar exportaciones e importaciones, lograron un mercado interno resguardado e impulsaron la exportación a países europeos desde mediados de los noventa. La calidad del producto es la clave, es el único proveedor de válvulas de Ferrari y provee también a la emblemática Harley Davidson y a Peugeot Francia. No compiten con los grandes, buscan nichos de clientes que desean mayores avances y la mejor calidad de producto. Promedon crece a partir de ser líder en calidad y diferenciación de producto con capacidad de adaptación a necesidades de sus clientes, con presencia cercana a sus clientes por medio de su red comercial, asociados a líderes de tecnológica que le garantizan calidad e innovación.

REFLEXIONES FINALES

Los hallazgos en relación a las preguntas de investigación aquí formuladas nos permiten conjeturar las siguientes consideraciones:

- Respecto de los factores clave del desarrollo empresarial, es perceptible la importancia de la capacidad emprendedora de los fundadores, la cultura organizacional y el desarrollo de capacidades (ventajas competitivas) con una gran capacidad de adaptación a los ciclos económicos (coyuntura), sin perder de vista el horizonte de crecimiento de las empresas (visión del negocio) por mercados adyacentes, flancos y nichos (estrategia implícita) que permitieron consolidar a las empresas dentro su sector y su capacidad innovadora para acceder, conquistar y consolidar posiciones dentro del mercado externo.
- Respecto de la importancia de los factores endógenos o exógenos, encontramos dos perfiles de empresas que responden a condiciones del contexto de nacimiento de estas: a) las Modelo ISI que consolidaron ventajas competitivas (endógenas) ligadas al mercado interno antes de su inserción el mercado internacional, y b) las empresas del Modelo de AFE de sectores globales donde enfrentan de manera directa en el mercado interno la competencia internacional insertándose en cadenas internacionales como proveedor de productos y servicios en mercados externos (exógenos).
- Respecto del contexto y de las políticas públicas podemos decir que en el modelo de ISI están ligadas y alineadas

a proteger el mercado a fin de facilitar el desarrollo de capacidades, recursos y ventajas competitivas, mientras que, en el modelo de AFE están alineadas a favorecer el intercambio externo, la inversión en tecnología y el acceso rápido a los mercados externos.

- Por último, se evidencia en general que el inicio de la internacionalización de las empresas bajo el modelo de ISI aparece una vez que se han consolidado determinadas capacidades entre 30 a 40 años después a su nacimiento, mientras que las del modelo de AFE la conciencia exportadora o está en la concepción inicial o aparece a los 15 o 20 años de nacimiento.

Las limitaciones de este trabajo le caben todas las de un estudio cualitativo exploratorio, es decir que las afirmaciones aquí descritas están circunscriptas a la información recolectada –tanto primaria (entrevistas disponibles a los fundadores) como secundaria (páginas web de las empresas, notas en principales periódicos)– y a la naturaleza subjetiva del analista. Además, el método de la investigación cualitativa se caracteriza por la dificultad de establecer criterios de validez. Es decir, la fiabilidad de los datos se puede poner en duda dado que no tienen carácter cuantitativo o bien requieren de la utilización de varias técnicas para confirmar los datos y de la utilización de triangulación de datos (mediante confrontación de diferentes fuentes de datos en los estudios), cuya prioridad como estrategia de investigación es aumentar la validez de los resultados y mitigar los problemas de sesgo (Blaikie 1991). Estas limitaciones deberían superarse en sucesivos trabajos que ayuden a confirmar la validez del modelo de las Born Global para entender los procesos nacientes de cualquier tipo de empresa que se ha internacionalizado, profundizando en el análisis particular de cada empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barbosa, D. M. E., y A. H. Ayala. 2014. “Factores que influyen en el desarrollo exportador de las PyMEs en Colombia”. *Estudios Gerenciales*, 30(131): 172-83. Disponible en: <http://publisher-connector.core.ac.uk/resourcesync/data/elsevier/pdf/001/aHR0cDovL2FwaS5lbHNldmllci5jb20vY29udGVudC9hcnRpyY2xlL3BpaS9zMDEyMzU5MjMxNDAwMTE2OA%3D%3D.pdf>.
- Bisang, R., M. Fuchs y B. Kosacoff. 1992. “Internacionalización de empresas industriales argentinas”. *Desarrollo económico*, 323-56. Citado en el trabajo de B. Kosacoff. 1993. “La industria argentina: un proceso de reestructuración desarticulada”. Disponible en: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2747/LCbueL135_es.pdf?sequence=1.
- Cohen Arazi, M. 2014. “Desafíos para las PyMEs a partir del 2014”. Fundación Mediterránea / EREAL. Disponible en: http://www.ieralPyME.org/images_db/imgsImg/File/evento%20PyME%202014/2014-06_PP_-_PyMEs_MCOHENARAZI_2014.pdf.
- Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME). 2017. “Las pymes argentinas. Contexto, diagnóstico y políticas necesarias”. Disponible en: <http://redcame.org.ar/adjuntos/PolíticasNecesariasParaImpulsaralasPyMEs.pdf>.
- Dapena, L. 2017. “El financiamiento y las PyMEs”. Fundación Mediterránea / IERAL. Disponible en: http://www.ieral.org/images_db/noticias_archivos/3635-Presentaci%C3%B3n%20Juan%20Lucas%20Dapena.pdf.
- Ferrucci, R. J. 1991. *Política económica argentina contemporánea*. Buenos Aires: Macchi.
- Fundación Observatorio PyMEs. 2017. “La coyuntura de las PyMEs industriales. Segundo Trimestre de 2017 y perspectivas para el año”. Fundación Observatorio PyMEs. Disponible en: http://www.observatorioPyME.org.ar/project_tag/informe-coyuntural/.
- . 2017. “Las PyME industriales exportadoras en Argentina. Un análisis comparado entre los períodos de Convertibilidad y Post-Con-

- vertibilidad”. FCE-Universidad Nacional de Buenos Aires (UBA). Disponible en: <http://www.observatorioPyME.org.ar/wp-content/uploads/2015/11/Informe-CENES-FOP.pdf>.
- Luna, F. 1993. *Conflictos y armonías en la historia argentina*. Buenos Aires: Planeta / Espejo de la Argentina.
- Madsen, T. K., y P. Servais. 1997. “The internationalization of born globals: an evolutionary process?”. *International Business Review*, 6 (6): 561-83.
- Utrera, G. 2014. “40 años sin industrialización”. *Economic Trends*. Disponible en: <https://economytrends.com.ar/2014/09/08/40-anos-sin-industrializacion/>.
- Yin, R. 1981. “The Case Study Crisis: Some Answers”. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 26: 58-65. Citado en J. Bonache. 1998. “Los estudios de casos como estrategia de investigación: Características, críticas y defensas”. Disponible en: <https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/6395/db981004.pdf?sequence=1>.

Anexo

Características generales de las empresas bajo estudio

Empresas bajo estudio	Fundadores	Factor interno	Dinámica del sector	Entorno	Capacidad y recursos	Innovación
Porta Hnos. (1880)	Familia Porta origen Lombardía, Italia.	Expertise en fabricar licores y alcoholes	Monopolio del azúcar obliga integrar hacia atrás	Agro-exportador Modelo ISI Sector consumo masivo	Cultura trabajo Dominio Química Prudencia Financiera	Nuevas bebidas extensión de gama: vinagres y acetos
Amanda (1990)	Familia Szychowski origen: Polonia	Expertise yerba mate, fabricar maquinas	Competencia problemas de sobreoferta	Modelo ISI Sector consumo masivo	Producción y molienda	Arroz y yerba mate Innova packaging
Guma (1930)	Familia Guma origen catalán	Expertise fabricar jabones	Competencia crece en flanco geográfico	Modelo ISI Sector perfumería y limpieza	Producción propia y para terceros canales	Mejorar de calidad. Desarrollo nuevas fórmulas
Sancor (1938)	Cooperativas de Córdoba y Santa Fe	Acceso a mat. prima. Economías de escalas	Competitivo problemas logísticos	Modelo ISI Sector lácteo	Producción y logística comercial	Nuevos productos. Líder en quesos
Basso (1963)	Tres socios Basso, Beninca y Bottero	Expertise técnico válvulas	Altamente competitivo Proveedor de terminales	Modelo ISI Sector automotriz	Calidad de producto Servicio	Nuevos nichos: Racing y motos
Alladio (1963)	Familia Alladio de origen Italia	Expertise lavarropas a mercados medios bajos	Competitivo, marcas globales y producción en el Mercosur	Modelo ISI Sector electrodoméstico	Cultura de trabajo Producto standard del mercado	Desarrollo de marca Nuevas líneas: secarropas
INVAP (1977)	Científicos y técnicos del sector nuclear	Recursos humanos calificados	Mercado estatal cautivo y privado competitivo	Modelo ISI Sector alta tecnología nuclear espacial satelital	Saber hacer tecnológico Aplicaciones y servicios técnico	Capacidad técnicas permiten dar soluciones a diferentes UEN
Promedón (1985)	Dos hermanos acompañan socios	Producir prótesis médicas de alta calidad	Mercado competitivo con proveedores internacionales	Modelo de Apertura Sector insumos médicos	Trabajo en equipo Cercanía a cliente (médico y paciente)	Innova en productos cada vez más específicos

Elaboración del autor.

3 Estímulos, desde la academia, para el comercio exterior de emprendedores y PyME

Velia Govaere Vicarioli
(Costa Rica)

INTRODUCCIÓN

Costa Rica, país latinoamericano de modestas dimensiones, destaca en el mundo por el éxito de su modelo de inserción al comercio internacional. Pero es un éxito relativo, en lo que ya muchos autores coinciden en llamar un modelo “trunco”, “unilateral” o “inacabado” (Martínez 2012; Govaere 2013; Estado de la Nación 2014). Este pequeño país de Centroamérica ha centrado su modelo de desarrollo en la apertura comercial y en la atracción de inversión extranjera directa. Sin embargo, dos décadas después de la implementación del modelo costarricense, no solo pueden demostrarse destacados éxitos, sino también debilidades y limitaciones que se expresan en una realidad heterogénea, de alta diferenciación productiva entre los sectores exportadores y los centrados en el mercado interno, así como de una consecuente alta y creciente desigualdad social. Es así como la política pública del país de inserción en la globalización ha sido considerada emblemática, a nivel latinoamericano, en la madurez del modelo, pero se ve acompañada de fuertes asimetrías productivas, educativas, laborales y territoriales.

Este documento ofrece una breve visión panorámica del papel desempeñado por la academia costarricense, en la búsqueda de un modelo más equilibrado, intentando tener una incidencia en el diseño de políticas públicas y la toma de decisiones en: 1. el comercio exterior costarricense; 2. en el aprovechamiento de las oportunidades generadas por el comercio especialmente a la empresa pequeña y mediana costarricense; 3. en el encadenamiento al esfuerzo exportador; y 4. en el apoyo al emprendimiento y a la innovación productiva.

La academia nacional tiene una vertiente privada y otra pública. El sector universitario público, representado por las universidades estatales y sus centros de investigación, es pilar en la inversión de I+D+i en Costa Rica. Ese gran aporte también se traslada al apoyo al emprendedurismo nacional y a la innovación de productos y servicios de las PyME costarricenses, como columna relevante del ecosistema de innovación nacional.

UNA MIRADA PANORÁMICA AL COMERCIO EXTERIOR COSTARRICENSE

A continuación, y de forma muy sintética, se presenta una visión panorámica de la experiencia reciente del modelo de desarrollo del comercio exterior y de las políticas de PyME que ha tenido Costa Rica y, dentro de la problemática de la situación actual, hija de este tiempo, el papel de la academia.

Desde los años de 1980, con la crisis generalizada del endeudamiento externo, América Latina había visto agotarse el modelo anterior de desarrollo, basado en políticas de promoción de la in-

dustrialización por medio de elevados impuestos arancelarios a los bienes foráneos, que buscaban la sustitución de importaciones.

El agotamiento de ese modelo, que mostró sus falencias en la crisis de la deuda externa latinoamericana, marcó cambios paradigmáticos en las políticas públicas regionales, donde cada país adoptó, con mayor o menor ortodoxia y variado éxito, los ajustes estructurales recomendados por el paradigmático Consenso de Washington. Ahí se respaldaba la apertura comercial y la inserción al comercio internacional, combinada con la atracción de inversión extranjera, para que industrias internacionales de punta pudieran vincularse con el aparato productivo doméstico y modernizarlo. Cada país de la región adoptó ajustes estructurales a partir de sus propias coyunturas macroeconómicas, bajo la óptica de una nueva visión de desarrollo, esta vez, quien más, quien menos, buscando una mejor inserción en la economía mundial dentro de lo que se conoce ahora como globalización.

El caso de Costa Rica no es demasiado diferente a otros países latinoamericanos. A mediados de 1980, Costa Rica inició la transición del agotado modelo de desarrollo basado en la sustitución de importaciones hacia su plena incorporación al sistema multilateral de comercio. Este trayecto estuvo marcado por su histórica adhesión al GATT, que estaba en el proceso de rejuvenecimiento de la globalización, a partir de 1990, y por la importante revitalización de los lazos integracionistas, de nuevo cuño, que nos unían, desde 1960, al mercado común centroamericano que, esta vez, estaba volcado “hacia afuera” (Govaere 2009).

En su apertura comercial, Costa Rica ha logrado un destacado posicionamiento, un encomiable desempeño y, por ello, es considerado un ejemplo emblemático en la región latinoamericana. Podemos decir que, con un destacado pragmatismo, el país ha

combinado una política ofensiva de inserción al sistema multilateral de comercio, con la construcción de una plétora de acuerdos comerciales con sus principales socios comerciales, en una situación que integra multilateralismo con regionalismo de forma tanto armoniosa como complementaria.

Cabe recalcar que los trazos de la política comercial costarricense se pueden dibujar desde tres claras vertientes: 1. el acceso a mercados, considerados como su política ofensiva, que implica mejorar, actualmente solo mediante TLC, las condiciones de acceso a mercados considerados estratégicos para bienes y servicios; 2. una plétora de instituciones que coadyuvan, en la administración de administración de comercio, sea defendiendo consumidores de productos importados (inocuidad, conformación de la calidad), como ayudando a sectores productivos nacionales a exportar (trazabilidad, reglamentación técnica), así como a defenderse de comercio desleal de productos importados (defensa comercial, medidas de salvaguarda), conformando todo un capítulo de política defensiva, que ha tenido mucho menos éxito y menor grado de interés público; y 3. las políticas de aprovechamiento de los beneficios generados por el comercio, de muy reciente data y cuyo ejemplo emblemático son los encadenamientos productivos.

Treinta años de apertura comercial, con un resultado sólido en el primer eje, no han tenido la necesaria correspondencia en los otros dos ejes, conformando así un modelo “trunco” o “inacabado”, en especial en el rubro de aprovechamiento de las oportunidades generadas por el comercio, donde destacan tanto la debilidad institucional del sector público especializado en políticas defensivas y productivas, así como el débil eslabonamiento entre el tejido empresarial y la inversión extranjera directa (IED) radicada en nuestro suelo.

La academia ha tenido un papel clave en el señalamiento de las debilidades del ecosistema del modelo costarricense, propiciando la generación de información pertinente para la sensibilización pública, al destacar los impactos nacionales que han tenido las carencias del modelo, en los pilares especializados en el fortalecimiento del aparato productivo interno.

Sin embargo, y en consonancia con el destacado funcionamiento nacional en su primer eje, Costa Rica ha sido considerado uno de los casos más emblemáticos de apertura comercial en América Latina. El giro de acento en el modelo costarricense se dio con una consistente política pública “hacia afuera” con un exitoso binomio integral y correlacionado de: 1. fomento a la inversión extranjera directa; y 2. construcción de un andamiaje comercial de tratados de libre comercio. En eso, Costa Rica, si bien ha sido considerado uno de los casos más exitosos, no es excepción sino regla en América Latina, que ha emprendido, de forma casi generalizada, un largo camino bajo esta orientación, desde los años de 1980, en abandono de la política previa de sustitución de importaciones.

De esta forma, en los últimos 30 años, en Costa Rica se ha consolidado un paradigma hegemónico donde su modelo de desarrollo se basa en políticas públicas dirigidas a la apertura comercial y atracción de inversión extranjera directa. Una sólida atracción de inversión extranjera directa, orientada hacia una especialización productiva de alta tecnología, contó con el respaldo de una creciente y consistente batería de tratados de libre comercio que han permitido incrementar y diversificar las exportaciones.

Alicia Bárcena de la CEPAL describe halagadoramente lo que se considera, por muchos autores, una mejor práctica latinoamericana:

Uno de los pilares del desarrollo de Costa Rica en las tres últimas décadas ha radicado en los avances en la calidad de su inserción internacional. En dicho período, el país consiguió hacer crecer ininterrumpidamente su ingreso por habitante a un ritmo del 3% anual. [...] Clave en este logro fue un crecimiento anual de casi un 10% del volumen de exportaciones de bienes y servicios entre 1990 y 2012. Con este desempeño, Costa Rica se convirtió en uno de los países más abiertos de América Latina en términos de la participación de las exportaciones en el PIB. (CEPAL 2014, 10)

El binomio de apertura comercial y atracción de inversión extranjera han posicionado al país tal y como lo recalca la expresidenta Chinchilla, en la sesión inaugural de la OMC, en septiembre de 2011:

Somos un país de tan solo 4 millones y medio de habitantes, pero exportamos más de 4 mil productos a 146 países. Estamos presentes en el mundo con frutas tropicales y flores exóticas, pero también con chips para computadora y válvulas para el corazón. Si se excluyen minerales y combustibles, Costa Rica es hoy el primer exportador per cápita de bienes en América Latina y el primero en productos de alta tecnología. Es, también, el cuarto país del mundo con mayor proporción de exportaciones de alta tecnología dentro de sus exportaciones industriales. (Chinchilla 2011)

Una virtuosa y exitosa combinación de políticas públicas y factores intangibles han hecho a Costa Rica muy atractiva para la inversión extranjera directa, que ha sido el motor de crecimiento de la economía y en gran medida de un desarrollo industrial moderno y de punta, en un sector que llamamos de nueva economía, centrado en empresas multinacionales de enclave, fundamentalmente aisladas del tejido empresarial doméstico, en lo que la academia se ha dado a calificar como “vieja economía”.

Una plataforma de acceso a mercados para la exportación, a través de un sólido andamiaje de tratados de libre comercio, les ha permitido a las exportaciones costarricenses, un crecimiento sostenido a lo largo de dos décadas y permiten que el 92% de esas exportaciones ingrese de forma preferente a los principales mercados externos del país y ampara al 81,4% de las importaciones actuales (COMEX 2016).

Sin embargo, este exitoso desempeño de inversión extranjera y crecientes y diversificadas exportaciones viene acompañado de contrastes y asimetrías ya que, en la madurez del modelo, se revelan fuertes heterogeneidades a nivel productivo, educativo, laboral y de orden territorial. Muchas de esas carencias y las consecuentes demandas de ajustes han sido parte de un nuevo consenso que se estado gestando, bajo el liderazgo de la academia que ha logrado ir calando su visión de forma concertada con los gremios y el sector empresarial costarricense.

Las falencias del modelo han sido sistemáticamente reseñadas, de forma precursora, por el Estado de la Nación, unidad de inteligencia académica bajo la tutela del Consejo Nacional de Rectores de las Universidades Públicas (CONARE), que ha dado, una y otra vez, la voz de alerta sobre las situaciones de dualidad que enfrenta el país como resultado de la situación “inacabada o trunca” del modelo nacional. El concepto de “nueva y vieja economía” fue acuñado precisamente, desde hace más de una década, por dicha unidad de inteligencia académica y retomado, luego, por especialistas en la materia.

El Estado de la Nación agrupa bajo el concepto descriptivo de “vieja economía” a los sectores, agrícolas e industriales relacionados con la economía interna y aquellos que exportan productos catalogados como “tradicionales”. En cambio, el concepto de

“nueva economía” agrupa sectores productivos no tradicionales, a la producción bajo régimen de zona franca y al sector de servicios que se ha incrementado fuertemente en las dos últimas décadas, incluyendo servicios empresariales o aquellos ligados a las tecnologías de información y comunicación.

Por su parte, Jorge Mario Martínez de la CEPAL de México, en entrevista realizada por el Observatorio de Comercio Exterior de la UNED (OCEX), agrega a esta categorización de la heterogeneidad costarricense:

la economía se divide en dos: la vinculada al sector externo, con altos ingresos, alta productividad y con productos que suelen tener precios internacionales; y otra comúnmente vinculada a la economía local (a veces de barrio) cuyos ingresos (vinculados con sus niveles de productividad) y precios de sus servicios o productos, son menores. (Jorge Mario Martínez, comunicación personal, 23 de julio de 2013)

En su visión integral, el modelo holístico de desarrollo se visualiza como la combinación de IED y la amplia plataforma exportadora costarricense, como parte de un binomio algebraico, donde la transformación estructural del aparato productivo nacional debería ser uno de sus componentes indispensables y decisivos que ofrecerían la sostenibilidad del conjunto (Govaere 2013). Sin embargo, este no ha sido el caso costarricense. Es una de cal y otra de arena en este modelo exitoso, pero “trunco” o “inacabado”.

El país ha tenido una transformación de la oferta exportable costarricense que pasó de menos de 400 productos exportados a mediados de los años de 1980, a más de 4.300, treinta años después (CEPAL 2014), con un crecimiento que se multiplicó más de diez veces. Pero esta transformación estructural de las exportaciones no

necesariamente correspondió a una transformación estructural generalizada a todo el tejido productivo (op. cit.). Cuando se excluyen las exportaciones de zona franca, los principales productos de exportación siguen siendo los mismos de hace 30 años, productos agrícolas primarios con poca o nulo valor agregado: banano, café y piña.

Por otra parte, a pesar de que el 48,5% de las exportaciones de Costa Rica, de compañías multinacionales en zona franca, tienen una marcada orientación hacia manufacturas de tecnología media y alta (Govaere 2013), los procesos productivos que se realizan en el país hacia el mercado interno no son de mayor contenido tecnológico y están concentrados en manufactura y ensamble de baja sofisticación productiva y mano de obra poco calificada.

Estudios de la academia destacan que el hallazgo principal que emerge de forma sistemática y recurrente en diversas investigaciones se refiere al bajo nivel de transferencia tecnológica y encadenamientos productivos del sector empresarial costarricense con el esfuerzo exportador y la inversión extranjera directa.

el conocimiento que difunden a nivel global las compañías instaladas en zonas francas no está siendo efectivamente incorporado en el resto del aparato productivo. Así lo sugieren las escasas oportunidades de encadenamientos que generan esas exportaciones y la débil participación que las empresas locales tienen en ellas. La insuficiente capacidad de absorción tecnológica de las empresas locales contribuye a que el valor agregado nacional sea limitado. (Estado de la Nación 2014, 45)

Como bien lo resume Paus, frente a una “historia exitosa” en términos de crecimiento de la exportación y diversificación, el modelo tiene serios problemas si se fija la mirada sobre las capacidades

o potencialidades locales: “Hay una desconexión entre la IED y la acumulación de capacidades locales. *No hay nada de automático en los derrames tecnológicos de la IED, y Costa Rica no ha hecho la tarea en la medida necesaria*”. (Paus 2014, 182; énfasis de la autora).

Señala la autora cómo

El estudio de Eva Paus nos retrata de cuerpo entero, como una economía dual, un aparato productivo heterogéneo, con un pequeño número de compañías internacionalmente competitivas y un enorme número de PyME que producen para el mercado doméstico con baja productividad. Ese es el resultado, nos dice ella, de la falta de coherencia en las políticas públicas, donde la baja promoción de capacidades nacionales contrasta con el esfuerzo, ese sí prioritario, de atracción de inversión extranjera directa. (Govaere 2014)

Visto desde otra arista, la apertura comercial de Costa Rica sintetiza un conjunto de políticas públicas que han marcado positivamente su desarrollo, pero acusa, al mismo tiempo, un impacto dialécticamente desigual de las transformaciones productivas, del entorno jurídico-institucional del Estado, de las realidades de diferentes segmentos sociales y de las brechas regionales. Esa inserción inteligente en la economía mundial le ha proporcionado a Costa Rica crecimiento económico, desarrollo productivo y relativo bienestar ciudadano (Govaere 2013). Pero es un éxito que tiene sus bemoles y un techo que ya estamos alcanzando, por cuanto la modernización económica no ha sido integral, permitiendo la pervivencia de sectores sociales mayoritarios que se perpetúan bajo supuestos económicos que están fuera de la lógica aperturista y no se benefician de ella.

Esto marca una clara deficiencia en los objetivos propuestos del aprovechamiento generalizado de los beneficios del comercio y es reflejo de que el modelo de desarrollo de Costa Rica ha seguido un paradigma de política industrial parcial. En palabras de la autora, como representante de una entidad de inteligencia académica en materia de comercio exterior,

Este paradigma de transformación estructural unidimensional, unilateral y centrada en una aproximación aislada del conjunto de su sistema productivo, desarticulada de su entorno social y desvinculado de su recurso humano, tiene consecuencias directas en su capacidad de apropiación de la tecnología que se deriva de su tipo predominante de exportación. También implica impactos en los diferenciales crecientes de salarios y en una amortiguación del beneficio multiplicador de las exportaciones y de la IED en el resto de las actividades económicas. (Govaere 2013)

Esa política “industrial inacabada” se manifiesta, en particular, por políticas públicas de baja inversión en Investigación y Desarrollo (0,57% el 2016), en las que no se ha estimulado el incremento del valor nacional agregado de las exportaciones y no se ha propiciado ni la modernización ni la innovación de la industria doméstica. Como ha reiterado la autora, el Estado no tiene políticas de incentivos para las actividades empresariales de innovación, dedica escasos recursos a la investigación y no estimula la contrapartida de actividades de la empresa privada en esas actividades (Govaere 2013), como lo han hecho otros países latinoamericanos.

A partir de esta situación sistémica dual, se produce una alta heterogeneidad social y productiva. Sus impactos más relevantes son incremento de la desigualdad social, informalidad persistente de la mayoría del tejido empresarial, bajo nivel competitivo y

productivo de la calidad del empleo e inflexibles índices altos de pobreza. Todo eso nos presenta una realidad altamente diferenciada, con un sistema productivo heterogéneo y una de las pocas sociedades latinoamericanas donde ha crecido la desigualdad. Así, de forma invisible, como en muchas otras partes del globo, creció de una forma precursora el desafecto de la población con la globalización. Un reflejo de esto fue la sorpresiva necesidad que tuvo el país de recurrir a un referéndum para poder aprobar un TLC con los Estados Unidos en 2008:

Nada expresa mejor la crisis de este paradigma que la división del país con ocasión de la aprobación nacional del DR-CAFTA. No recuerdo de ningún país que haya tenido que llegar a un referendo nacional para la aprobación de un tratado comercial, nada menos que con su principal socio. Pero más notable que eso fue su resultado: 51% a favor, 48% en contra, con un margen de diferencia de apenas menos de 50 mil personas, poco más del 3% de la población que votó. ¿Cómo explicarse que un país tan exitoso en su política comercial viera a su población totalmente dividida frente a un tratado con su principal socio comercial? (Govaere 2013)

Parte relevante de las carencias señaladas es el enfoque parcializado de la información institucional o gremial. Es decir, la información percibida por la ciudadanía se ha visto sesgada tanto por el sector privado como por las institucionales públicas, al dar énfasis sistemático a los aspectos positivos, invisibilizando las falencias del modelo. En Costa Rica, donde el comercio exterior vino acompañado por el soporte de un sólido andamiaje institucional y legal, las dualidades y desequilibrios del modelo han sido abordadas con esperada reticencia. En ese contexto, y con el fin de ofrecer una visión más integral y acabada, nació el Observatorio de Comercio Exterior (OCEX) de la Universidad Estatal a Distancia.

En materia de comercio exterior, por ejemplo, la debilidad nacional en materia de encadenamientos productivos ha sido destacada por unidades de inteligencia académica como una demanda no atendida. Ha sido el sector académico y las unidades de inteligencia como OCEX o el Estado de la Nación los que han puesto el dedo en la llaga, señalando las falencias del modelo, llenando este vacío y promoviendo un nuevo consenso nacional que comienza apenas ahora a reconocer elementos discordantes, llámese dualidad productiva, brechas territoriales, desfase educativo-laboral, informalidad empresarial, fragilidad del empleo, entre muchos otros aspectos no idílicos de la realidad nacional que reclama ajustes. Todas estas situaciones no han sido destacadas por el andamiaje político institucional, sino por las universidades estatales y sus unidades de inteligencia.

En este estudio se abordarán, en su tercer segmento, algunas de las claras contribuciones de la academia en generar información pertinente para posibles tomas de decisión gubernamentales, como insumo de política pública y como elementos para la concientización de las carencias del modelo frente a la ciudadanía y a los actores políticos. Se describirá cómo el procesamiento de información por entidades como el Estado de la Nación ha generado conocimiento sobre muchas de las brechas reseñadas supra. Estudios conjuntos de esta unidad con la CEPAL sobre el impacto de la IED en Costa Rica, sobre la heterogeneidad productiva y el impacto del DR-CAFTA han sido relevantes para la creación de conciencia de la necesidad no de cambios radicales del modelo, sino de ajustes profundos. Investigadores de las universidades públicas también han sido actores protagónicos de esta sensibilización, en cada una de las universidades públicas, como lo veremos infra.

LOS DESAFÍOS EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYME

En materia de internacionalización de PyME caben destacar dos aspectos de la realidad costarricense, que son pertinentes a este documento. Por un lado, a) la dicotomía institucional y legal generada por el modelo de apertura comercial crea necesidades no atendidas que han venido siendo abordadas por la academia, y, por otro, b) esa misma disparidad de políticas públicas ha hecho que una apertura con frutos exitosos tenga la contrapartida de un bajo desempeño de las PyME en su esfuerzo exportador.

La dualidad institucional y sus repercusiones en la interacción con la academia

La priorización de políticas públicas para insertar a Costa Rica en la economía internacional vino acompañada de la construcción de un soporte jurídico para dotar la apertura comercial del correspondiente marco legal y un andamiaje institucional conformado por la tríada de COMEX-PROCOMER y CINDE. Sin embargo, en franco contraste, este esfuerzo institucional y jurídico de soporte al comercio exterior no fue acompañado por un esfuerzo equivalente de especialización institucional para fortalecer el aparato productivo netamente doméstico, y en particular a las PyME. La sólida institucionalidad de ese clúster institucional “hacia afuera” se contrapone, más bien, con la debilidad expresa de una legislación tardía, defectuosa e ineficaz que expresa la relativa ausencia de políticas productivas “hacia adentro”, cuya competencia recae en el Ministerio de Economía (MEIC).

Esto se ilustra, por ejemplo, con una rezagada legislación nacional de las PyME en 2002, con un desfase de 6 años en relación con la primera y precursora ley de comercio exterior de 1996. El sistema de soporte de acceso al crédito de 2008, a través del Sistema de Banca para el Desarrollo, nació doce años después y la ley de emprendedurismo solo 22 años más tarde. A eso hay que agregar la poca calidad legislativa de ese soporte institucional que tuvo que verse reformado varios años después para comenzar a funcionar, aún así, con poco impacto. Esta brecha legal también se acompaña de una asimetría institucional, con un Ministerio de Economía y una Dirección General de PyME con pocos recursos y una débil institucionalidad responsable de fomentar el desarrollo endógeno de nuestro aparato productivo, con mayor impacto de esta carencia en el caso de las PyME.

El Estado de la Nación ha reconocido esta dualidad institucional y legal y ha alertado sobre los desequilibrios de las políticas públicas, en términos inequívocos:

el estilo de desarrollo de Costa Rica ha puesto énfasis en la inserción internacional y ha implementado robustas políticas públicas para alcanzar ese objetivo, pero no ha impulsado de manera eficaz -y en muchos casos incluso ha desactivado- políticas públicas dirigidas a los sectores de la economía tradicional y los servicios de apoyo, hoy rezagados. (Estado de la Nación 2012, 142)

Esta reflexión cierra con una advertencia de que “En contraste con la prioridad que se ha dado a la IED, las políticas de fomento para las empresas locales tienen una institucionalidad fragmentada, [...]e instrumentos débiles en su eficacia y aplicación, como es el caso del Sistema de Banca para el Desarrollo” (op. cit., 144).

No se puede comprender la relevancia del papel de las universidades públicas y de los centros de investigación sin explicar primero la dualidad institucional y legal entre comercio exterior y la política de apoyo al tejido empresarial costarricense más vulnerable: sus micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyME). En Costa Rica, el andamiaje institucional se caracteriza por un contraste marcado y una patente dualidad entre las entidades rectoras del comercio exterior y aquellas de soporte a las MIPyME.

En ese sentido, la sólida tríada del comercio exterior presenta un fuerte contraste frente al desmantelamiento y abandono legal e institucional de las entidades gubernamentales encargadas del fomento productivo y de las PyME. Frente a una fragilidad institucional, que se refleja también en la capacidad de generar información de respaldo a la toma de decisiones, hace años, la academia se ha abocado a suplir ese vacío y ofrecer la información requerida para el diseño de políticas públicas. La demanda insatisfecha de recolección y procesamiento de la información ha recaído en entidades como el Estado de la Nación y unidades de inteligencia como los observatorios académicos de MIPyME (OMIPy ME) y de comercio exterior (OCEX).

El esfuerzo académico ha sido elemento que coadyuva a que el sector institucional obtenga información sobre el desempeño de las PyME exportadoras. Como se verá en el segmento siguiente, también ha sido objeto del interés académico la generación de información relevante para el mejoramiento del desempeño de las PyME exportadoras, sea las que lo hacen de forma directa o las que participan del comercio de forma indirecta o encadenada.

El desempeño de las PyME en el comercio exterior

Dos aspectos del desempeño exportador revelan la trascendencia de contar con información actualizada para el diseño las políticas públicas adecuadas para las PyME: 1. alta concentración de la oferta exportadora, y 2. bajo nivel de valor nacional agregado en las exportaciones de alta tecnología (30%). Eso revela baja incidencia de las PyME en las exportaciones directas o a través de encadenamientos productivos complementarios. Ambos aspectos reflejan una debilidad importante de nuestro modelo.

En el primer aspecto, en 2016, el 66,5% del valor de las exportaciones globales fue comercio de solo 76 empresas, apenas el 2% de las 3.772 empresas registradas con ventas al exterior. A contrario sensu, apenas el 11,4% del valor de las ventas de bienes es producto de la actividad de 3.499 empresas (93%). Ese contraste revela que el 93% de nuestro parque empresarial tiene una incidencia solo marginal en un modelo exportador considerado exitoso. Algo no está ajustado en un modelo con un comportamiento empresarial tan contrastado (COMEX 2016).

En el segundo aspecto, de cada 7 dólares de valor exportado, solo 3 dólares son de valor nacional agregado (Govaere 2013). Ese pequeño aporte nacional a las exportaciones se produce prioritariamente con materias primas, empaque, embalaje, servicios y consultorías, manufactura y logística, es decir, con bajo nivel de productividad y sofisticación.

Ambos elementos permiten visualizar el desafiante panorama de la internacionalización de las PyME. Su realidad concreta ha sido solamente estudiada de forma muestral por la academia. En dos encuestas realizadas por el Observatorio de las MIPyME, se

revela que aproximadamente solo una de cuatro MIPyME (23,9%) participa en el esfuerzo exportador costarricense, pero solamente el 10% de ellas lo hace de forma directa. El resto (13%) de las MIPyME que participan del comercio exterior lo hacen de forma indirecta, es decir, con encadenamientos a empresas exportadoras directas (OMIPyME 2013). Pero esa pequeña proporción dentro del total de las exportaciones es decisiva para las PyME que participan, ya que representa entre el 90-100% de las ventas totales del 70% de las MIPyME vinculadas al comercio. Esa realidad sintetiza la debilidad de las políticas públicas de promoción del comercio internacional cuando se trata de emprendimientos propiamente nacionales. Formidable contraste en un país “paradigmáticamente” exportador:

Nuestra envidiable plataforma exportadora tiene como contrapartida un bajísimo nivel de encadenamiento de las multinacionales con los proveedores nacionales, pues tienen que abastecer su producción con una fuerte proporción de insumos importados, al no existir programas nacionales de encadenamiento, con suficiente respaldo financiero para el mejoramiento innovador y técnico de la oferta local. (Govaere 2014)

EL PAPEL DE LA ACADEMIA EN EL ECOSISTEMA DEL COMERCIO EXTERIOR COSTARRICENSE

Para comprender el rol y los desafíos de la academia en el ecosistema del comercio exterior, se requiere una visión panorámica de su escenario. El Estado costarricense ha concentrado la inversión pública en I+D+i como parte de sus aportes a las uni-

versidades públicas. Esto crea un desafío enorme de pertinencia y alineamiento de la investigación propiciada por la academia y las necesidades y demandas del sector productivo. Este desafío se agudiza por la ausencia de mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la academia pública, que se resguarda de evaluación externa de su desempeño refugiándose de la visión pública detrás de un malentendido estatus de autonomía universitaria, lo que impide que el Estado pueda incidir siquiera en la orientación de la inversión estatal que la Hacienda Pública hace en la I+i+D del país, a través de las instalaciones de laboratorios y centros universitarios de investigación. Aun así, dedica pocos recursos a la investigación, 0,57% del PIB para el 2017, cuando las mismas unidades de inteligencia promovidas por el Estado recomiendan un mínimo del 2%, como señalaba Estrategia Siglo XXI.

El Estado costarricense podría dotarse de otras políticas, no universitarias, para promover actividades empresariales de innovación, pero no las tiene y, adicionalmente, no estimula, con contrapartidas fiscales, a que la empresa privada invierta en esas actividades, como es cada vez lo más usual en el ámbito latinoamericano.

Una unidad de inteligencia de la misma academia, el Estado de la Nación de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación, señala esta situación:

las políticas nacionales en CTI son débiles, fragmentadas y desconectadas” y eso ha implicado que “la plataforma actual para la CTI endógena es frágil, desigual, poco o mal incentivada y relativamente desconocida. En términos generales, los logros son menores a los esperados de acuerdo con el nivel de desarrollo del país y la modernización experimentada en las últimas décadas. (Estado de la Nación 2014, 33)

A la escasa inversión privada de un 21% del total de la inversión nacional en I+i+D (op. cit., 40) se contraponen que la inversión estatal recae prioritariamente en manos de las universidades estatales y sus centros de investigación (65,3%). En esa línea, el Instituto de Desarrollo Coreano (KDI) destaca el papel “dominante” de la academia estatal en la investigación y desarrollo nacional, cuyo porcentaje no ha variado significativamente al presente:

Broadly speaking, the S&T investment of Costa Rica was about 728.8 million dollars. Out of total expenditure, the university accounted for about 476.0 million dollars (65.3%); the rest of the public sector for about 203.4 million dollars (27.9%) and the business sector for 36.4 million dollars. (KDI 2013, 153)

Esa fundamental tarea en investigación y desarrollo desempeñada por la academia pública se expresa en varias vertientes: 1. generación de información; 2. sensibilización sobre las diversas falencias y necesidades; 3. esbozos de diseño de políticas públicas correctivas; 4. apoyo al emprendimiento; y 5. respaldo a la innovación productiva de las PyME.

En esa función y con ese respaldo de las finanzas públicas, las universidades estatales han contribuido, cada una de ellas, a la generación de valioso conocimiento. El Instituto Tecnológico de Cartago (TEC) tiene una exitosa incubadora de PyME y proyectos de vinculación público-empresarial y ha generado relevantes investigaciones en el área de los impactos de las políticas públicas para el fortalecimiento de las PyME. El TEC está además a la vanguardia en la creación de capacidades adecuadas a las demandas del sector productivo y la IED. Así lo muestran la inclusión de nuevos programas educativos, como la maestría de dispositivos médicos, que responde a la creciente relevancia de este sector en el país, que ya con-

tribuye al 4% del PIB nacional o su programa de técnico avanzado en nanotecnología, apoyado por la construcción de un laboratorio de más de dos millones de dólares. Es un ejemplo de virtuoso uso de recursos públicos como respuesta de la academia a las demandas empresariales, atendiendo a necesidades productivas con alineación de la oferta educativa y pertinencia de la investigación.

Otra ilustración de casos de éxitos es la Universidad de Costa Rica (UCR). Esta casa de enseñanza superior pública articula con el ecosistema empresarial al generar conocimiento aplicable y apoyar al emprendedurismo. En esa línea, su Observatorio del Desarrollo genera información regional detallada a través de su Índice de Competitividad Cantonal, que le permite al sector privado, tomar decisiones informadas de inversión territorial y al Poder Ejecutivo dar apoyos regionales específicos. En la UCR existen esfuerzos académicos para fomentar el emprendedurismo. Así se pueden mencionar la Agencia Universitaria para la Gestión del Emprendimiento (AUGE), con interesantes incursiones en la “economía naranja”, el Centro Nacional de Ciencia y Tecnología de Alimentos (CITA) que ha contribuido tradicionalmente a la innovación de productos agroalimenticios y el emblemático Instituto Clodomiro Picado, que exporta suero antiofidico a muchos países latinoamericanos, incluyendo Ecuador.

En esta corta reseña veremos solamente algunos casos específicos, para ilustrar la participación de la academia en este ecosistema, como el Estado de la Nación, directamente bajo la tutela de CONARE; OCEX y OMIPyME, en la Universidad Estatal a Distancia; el CITA, de la UCR y el Centro de Investigación Nacional de Alta Tecnología (CENAT), que, aunque no único, es uno de los centros de investigación estatales más relevantes de Costa Rica.

Se mencionarán sus contribuciones desde las ópticas de: 1. generación de conocimiento, sensibilización de problemáticas y esbozo de políticas públicas; y 2. el apoyo al emprendedurismo, al encadenamiento productivo y a la innovación.

En esta lista taxativa está ausente, pero no olvidado, el papel de la academia en la creación de capacidades del recurso humano, aunque insuficiente y no alineado en la proporción debida a los requerimientos de la empresa privada.

La educación se ha posicionado en el imaginario colectivo costarricense como principal fortaleza nacional y factor privilegiado de movilidad social. En ese sentido, la inversión educativa de Costa Rica ha llegado, en años recientes, al 7% del PIB y en valores per cápita es mayor que el promedio de inversión educativa de la OCDE, siendo esa formidable inversión educativa y social mucho mayor de lo que se pudiera pensar para un país de sus modestas dimensiones. Por falta de espacio, en este documento no se incluye la participación de la academia en la creación de capacidades, pero se reconoce como parte esencial del ecosistema, lo que ameritaría una reflexión específica, que por sus alcances no cabría en este documento.

Algunos ejemplos relevantes de la participación académica en la generación de conocimiento para la toma de decisiones y en la sensibilización social de información crítica

Existen muchos ejemplos interesantes de generación de conocimiento desde la trinchera académica en Costa Rica. Se han ya mencionado algunas representaciones de contribución universitaria al ecosistema del comercio exterior, las PyME y el emprende-

durismo nacional, pero en este acápite enfatizaremos solo algunos casos específicos. Esto no desmerita la importante labor de otros centros de investigación, que los límites de esta investigación no permiten ahondar, como el Instituto de Investigaciones Económicas de la UCR o el Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible (CINPE) de la Universidad Nacional.

El Estado de la Nación: Sin lugar a duda, el Estado de la Nación es la unidad de inteligencia académica más reconocida de Costa Rica. Esta plataforma de procesamiento de información abarca un amplio espectro: 1. informes anuales del estado de la nación, que constituyen la mejor visión panorámica del país; 2. su análisis regional, también anual, del estado de la región, que abarca todo el istmo; 3. la información quinquenal del estado de la educación, que nos da una visión crítica del desempeño de la inversión social en educación nacional, con enfoques de particular relevancia; 4. su relativamente nuevo estado de la ciencia, la tecnología y la innovación que genera valiosa información sobre el ecosistema de la I+D+i, con la adición de una valiosa plataforma conocida como Hipatia. Aunque no sea relevante para este estudio, cabe mencionar también, como contribución académica, el estado de la justicia que finaliza por cubrir todos los aspectos relevantes de la vida nacional costarricense.

El Estado de la Nación nació como un proyecto de larga data del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) que fue eventualmente asumido por el Consejo Nacional de Rectores (CONARE) de todas las universidades estatales de Costa Rica. La recolección de información para incidir en la toma de decisiones empresariales y gubernamentales se acompaña, desde hace unos años, con un esfuerzo de sensibilización pública sobre el esta-

do de situación del país frente a los principales desafíos pendientes de Costa Rica, en cada una de sus aristas.

En materia de tareas pendientes en comercio exterior y en fomento a PyME, cabe destacar las investigaciones puntuales emprendidas por el Estado de la Nación. Estas investigaciones tienen un amplio espectro. Van desde una evaluación del impacto holístico de la IED, incluyendo los obstáculos enfrentados para la atracción de inversión fuera de los centros urbanos a las áreas rurales más alejadas, pasando por el estudio del desempeño exportador y heterogeneidad estructural del comercio exterior, hasta los últimos estudios en materia de encadenamientos productivos de las PyME al esfuerzo exportador o de las falencias del sistema de banca de desarrollo en Costa Rica. En muchos de estos esfuerzos, el Estado de la Nación ha hecho una alianza estratégica con la CEPAL, lo que ha permitido una visión más panorámica y fuera de nuestro ámbito nacional. Desde un punto de vista holístico, la principal contribución de los informes del Estado de la Nación ha sido su persistente señalamiento investigativo de la heterogeneidad social, educativa, productiva y territorial del país.

Los estudios quinquenales del Estado de la Educación han sido instrumentales para la comprensión del desempeño educativo, su estado de situación y los desafíos en materia de creación de capacidades del recurso humano. Estos aportes académicos son insumos de vital importancia para la evaluación del desempeño de las políticas públicas educativas vigentes y la fijación de parámetros para la mejora del sistema educativo costarricense. Existe claridad en la academia de que uno de los contrastes más relevantes de nuestro modelo, en el área de aprovechamiento de oportunidades, se refleja en una población mayoritaria, cuyos ingresos provienen de la economía informal, concepto mismo que denota estar “fuera

de ese sistema” y que uno de sus orígenes está precisamente vinculado con fallas en el desempeño educativo, con una deserción escolar que deja sin capacidades de empleabilidad a un segmento altamente significativo de la población juvenil (40%).

En el Estado de la Nación de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación se detallan, en otros, la vinculación de las ocupaciones científicas y tecnológicas con la estructura de la producción nacional. Una de sus más importantes herramientas es la plataforma Hipatia y la construcción de una red interactiva y coordinada en materia de capacidades investigativas. Costa Rica, para ser un país pequeño, tiene un enorme potencial no plenamente utilizado de recurso humano de la más alta calidad, desplegado en todo el orbe, y en las mejores universidades del mundo. Uno de los logros más relevantes de Hipatia es la realización del primer mapeo de los investigadores costarricenses en el extranjero, con grados de maestría y doctorado en todas las áreas temáticas, y los esfuerzos realizados para lograr su vinculación con los centros de investigación y universidades nacionales. Esta red de investigadores está todavía en proceso, dadas las dificultades de rastrear la fuga de cerebros que ha tenido el país en las últimas décadas, pero es un valioso instrumento para mejorar las capacidades e interconectividad de la investigación en Costa Rica. Como señala este informe “En su diáspora científica Costa Rica tiene un importante activo. (...). Una proporción significativa de ellos mantiene vínculos con investigadores radicados en el país o desea tenerlos en el futuro” (op. cit., 48).

Entre los frutos del Estado de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación, se encuentra un diagnóstico que nos sirve de guía para determinar las necesidades más urgentes de relevo generacional en

diversas áreas de investigación, de interés para el país y para nuestro sistema nacional de innovación.

La UNED y sus observatorios: Cabe destacar que no es nuevo para la Universidad Estatal a Distancia (UNED) ofrecer su capacidad instalada a nivel central y regional como plataforma académica de intermediación, de enlace y de servicio a la sociedad costarricense frente a negociaciones de comercio internacional. En ese sentido, y como ejemplos, la UNED fue la única universidad que creó una plataforma de enlace y acompañamiento de las negociaciones del Acuerdo de Asociación con la Unión Europea, durante su proceso de negociación (2007). Años antes, en otro particular apoyo, la UNED había creado y liderado una comisión especial de alto nivel académico, para que la Asamblea Legislativa tuviera conocimiento temático especializado, durante la negociación del TLC con los Estados Unidos (2003).

En ese mismo sentido, dos unidades de inteligencia han encontrado sustento institucional en su Vicerrectoría de Investigación, ambas relacionadas con el comercio exterior, el apoyo a la PyME y a su encadenamiento al esfuerzo exportador: OMIPyME y OCEX.

OMIPyME: desde hace más de una década, esta unidad de inteligencia aglutina los esfuerzos de las universidades estatales en un solo foro que ha contribuido a generar conocimiento sobre el estado de situación de las PyME costarricenses por áreas temáticas. Liderado por la UNED, desde su creación, cada quinquenio, esta entidad coordina el Diagnóstico Nacional de PyME que permitió, como lo indicaron en su génesis, algunos de sus integrantes originales, “pasar del ‘más o menos’ al dato preciso, de la idea vaga al conocimiento especializado, de la generalidad de las concepciones

que existen sobre las MIPyME, a un conocimiento preciso y diferenciado de cada sector y de cada conjunto de necesidades de apoyo”. (Brenes y Govaere 2011, 83). OMIPyME realiza periódicamente el Diagnóstico Nacional de PyME, con amplio enfoque, incluyendo características de las PyME, su desempeño en materia de internacionalización (exportación directa y encadenamientos productivos), emprendedurismo, mapeo territorial, necesidades educativas y enfoque de género.

Entre sus muchas contribuciones, una de las más recientes, se centra en un análisis de la estructura económica cantonal, sus posibilidades de acceso a tecnologías y la semi-informalidad presente en cada área geográfica, con énfasis de género. De esa forma, articulada y como esfuerzo institucional público, OMIPyME ha cumplido la misión para la cual fue creada: “suplir y generar suficiente información a nivel nacional y territorial para mejorar las capacidades institucionales, gremiales y académicas para el diseño oportuno y acertado de políticas de apoyo a la MIPyME” (Brenes y Govaere 2011, 83).

OCEX: a diferencia del tema de PyME, cuya competencia corresponde, dentro de la dualidad nacional, a una institucionalidad muy débil, Costa Rica cuenta, en cambio, con excelente capacidad instalada en materia de comercio exterior. Pero las falencias del modelo, en su ensamblaje sistémico con una frágil estructura empresarial local, han permeado, de forma negativa, la satisfacción ciudadana. Frente a la masiva y exitosa instalación de IED en nuestro suelo y su producción exportadora de enclave, el país ha visto crecer la heterogeneidad productiva, social, educativa y territorial nacional. Nada más premonitor de este desapego de la población frente al modelo que el referéndum de ratificación del TLC, en 2008. Precisamente en ese contexto se gestó la creación del Observatorio de

Comercio Exterior (OCEX), como una respuesta a la necesidad de generación académica de conocimiento holístico de esa dualidad en la que está inscrito el comercio exterior. Su objetivo buscaba ofrecer una visión objetiva y técnica de las debilidades del modelo, la concertación de alianzas estratégicas para superar las falencias y la generación de conocimiento que estuviera al servicio de todos los actores del sistema y que no se percibiera sesgado por intereses gremiales y/o institucionales.

Bajo estas condiciones se creó este Observatorio como respuesta específica de la academia que articulara diversos sectores en una temática que ha probado ser conflictiva y generar una plataforma de apoyo académico en la investigación, creación de capacidades y comunicación estratégica en el comercio exterior costarricense:

OCEX es la primera experiencia que aborda esta temática desde la óptica académica, que combina en su proceso la vinculación dinámica tanto de gobierno como de sectores privados y gremiales, con quienes establece convenios funcionales de operación. Responde así a demandas muy específicas del entorno costarricense, primer país que involucró al conjunto de su población para refrendar un instrumento comercial. Ante estas condiciones poco usuales, el Observatorio llena una carencia de un espacio académico que no existía, para responder a la demanda nacional de generación de conocimiento científico y pluralista, más allá de intereses políticos o privados. (op. cit., 86)

OCEX se ha posicionado como estamento académico articulador, trabajando de forma conjunta con todos los sectores, incluyendo otras unidades de inteligencia académica, como la misma OMIPyME o el Estado de la Nación, supliendo así insumos actualizados en materia de internacionalización de PyME. Otro

espacio interesante suplido por OCEX es la elaboración de material didáctico para los cursos del comercio exterior, tratados de libre comercio y PyME.

Apoyo al emprendimiento, al encadenamiento productivo y a la innovación

En este acápite mostraremos algunos casos ejemplares del apoyo académico costarricense al emprendimiento, al encadenamiento productivo y a la formación de valor agregado a través de la innovación. Mencionaremos casos específicos para ilustrar el aporte académico en el ecosistema productivo, enfatizando solamente algunos proyectos, reconociendo que se dejan muchas otras iniciativas sin cobertura.

Innovación en nanotecnología del TEC: Es de suma importancia la difusión de los casos de éxitos nacionales, en apoyo de una cultura de innovación (KDI 2013), y, como tal, los hermanos Chaves son un claro ejemplo. Ligados al Instituto Tecnológico de Cartago y usando las instalaciones de su laboratorio de nanotecnología, dos hermanos costarricenses han sido premiados nacionalmente por sus investigaciones académicas y su impacto empresarial o médico. En 2011 y luego en 2014, en la Administración Chinchilla, ambos fueron reconocidos, como “punta de lanza de la investigación y desarrollo tecnológico de la academia en el campo de la nanotecnología, aprovechando la capacidad instalada del TEC” (Chinchilla 2014).

Juan Scott Chaves (2011), ganador del Premio Nacional de Tecnología “Dr. Clodomiro Picado Twight” 2010, fue galardonado por su trabajo “Nuevo enfoque para la creación de capas fi-

nas e interconectores con nanotubos de carbono de pared simple, usando tecnología de inyección de tinta y bacterias” y su hermana Sindy Chaves Noguera mereció el premio Omar Dengo (2014) por sus avances en el desarrollo de novedosas pruebas de diagnóstico para enfermedades infecciosas causadas por hongos y bacterias.

CENAT y Telefónica: una alianza para el emprendedurismo: Desde el Centro Nacional de Alta Tecnología (CENAT), la academia estatal lidera una alianza conjunta con la multinacional española Telefónica, en concurso con el MEIC y el MICITT. Este proyecto, novedoso ejercicio para América Latina, se conoce como “Costa Rica Open Future” y apoya a equipos emprendedores en etapa de desarrollo inicial. Este soporte a “start-up” de naturaleza tecnológica ofrece un período de mentoría durante seis meses en las instalaciones del espacio físico del CENAT para crowdworking. En el CREATEC los participantes pueden intercambiar ideas, buenas prácticas y reciben capacitación en gestión de modelos de negocio, propiedad intelectual, ventas, mercadeo y habilidades blandas, siendo un ejemplo de exitosa alianza académico-público-privada. En enero de 2017, a tres años de funcionamiento de este proyecto, se habían generado ya 22 “start-ups”, siendo calificada esta alianza como el “epicentro de un ecosistema” de apoyo a los emprendimientos tecnológicos (El Financiero 2017).

CITA: el Centro Nacional de Ciencia y Tecnología de Alimentos (CITA) de la UCR tiene una distinguida trayectoria de apoyo a los sectores agroalimentarios del país, habiendo participado como unidad de implementación para apoyar a este tipo de empresas bajo fondos de PROPyme-MICITT. Este centro de investigación también incursiona en la incorporación de nuevas tecnologías para obtener productos de mayor valor agregado y en proyectos para el

aprovechamiento de los excedentes de la producción agropecuaria, de frutas, vegetales y productos lácteos, siendo ejemplo ilustrativo de la alianza existente entre la academia y los gremios empresariales para fomentar la innovación y la diversificación de la producción nacional agrícola, que es por excelencia uno de nuestros mayores acervos nacionales.

CITA-MEIC-CEPAL: los resultados del proyecto de apoyo a los encadenamientos productivos, bajo la metodología CEPAL, han sido emblemáticos de una exitosa articulación entre PyME, gobierno, sector académico y cooperación multilateral (CEPAL y CRUSA), combinando encadenamientos productivos de PyME con valor agregado de nuevos productos. En este proyecto se encadenó la producción de sectores productivos de zonas de menor desarrollo relativo con proveedores importantes de los centros urbanos y utilizaron el apoyo y servicios de la academia (CITA-UCR) para ampliar su oferta con la innovación de productos con mayor valor agregado.

Estos son los casos de las cadenas de valor miel y productos de la colmena y papaya en el territorio nacional (Pacífico Central) que fueron acompañados con la metodología de la CEPAL. El propósito de este proyecto fue mejorar la competitividad de las PyME, lograr su encadenamiento y, en este caso, con apoyo de la academia, incrementar su valor tecnológico agregado, como parte del combate a la pobreza en zonas de menor desarrollo.

En una entrevista de OCEX a Jorge Mario Martínez Piva (CEPAL), para sensibilizar sobre este exitoso caso de encadenamiento productivo de PyME en zonas costeras, innovación con apoyo académico y generación de capacidades institucionales, el jefe de la Unidad de Comercio Exterior y Política Productiva (CE-

PAL, sede México) comparte las principales lecciones aprendidas de este proyecto. Señala el especialista que este proyecto cumplió ampliamente con las expectativas:

El fortalecimiento de la cadena de valor permite un escalamiento productivo de los sectores que participan en la cadena, pero también un escalamiento social, entendido como la mejora de las condiciones sociales de los trabajadores que participan en los diversos eslabones productivos. Finalmente, para que el cambio estructural tenga un impacto significativo en la reducción de la desigualdad, el fortalecimiento de la productividad de las pequeñas y medianas empresas (PyME) se convierte en un elemento central. [...] *En el caso costarricense*, el fortalecimiento de las cadenas de valor en las que participan las PyME implica dos cosas: mejorar su productividad y fortalecer sus capacidades de innovación. Solo incidiendo en ambos elementos se puede lograr un cambio estructural con impacto significativo en la reducción de la desigualdad. (OCEX 2017; el énfasis es de la autora)

Con relación a la articulación lograda con la academia y, en este caso específico, con la Universidad de Costa Rica, se trabajó con el Centro Nacional de Ciencia y Tecnología de Alimentos (CITA) para la innovación de proyectos y con la incubadora AUGE para mejorar las capacidades empresariales de las PyME productoras de estas dos cadenas de valor. Martínez explica esta tarea:

La estrategia se basa en aprovechar los programas de investigación y las capacidades de transferencia de tecnologías de la academia costarricense y vincularlos con las necesidades de las PyME al tiempo que otras instituciones públicas dan diversos apoyos según las necesidades identificadas. [...] Siguiendo el modelo de la triple hélice se ha logrado crear un mecanismo exitoso de colaboración entre las instituciones públicas, el sector privado y las universida-

des costarricenses, y se han alineado las capacidades de investigación e innovación con los proyectos del sector productivo y con el acompañamiento del sector público. (op. cit.).

El especialista resalta resultados de incremento de valor agregado e innovación de productos para estas cadenas de valor:

En este caso se identificó una tecnología para realizar frituras al vacío que permite frituras de diversos productos con menor concentración de grasa y dado que se realiza a menor temperatura, se conservan muchas de las propiedades originales de los productos. Se hicieron estudios de factibilidad técnica, económica y ambiental, así como de potencial exportador. (op. cit.)

Y destaca como lección aprendida de la experiencia costarricense, “la importancia de articular las acciones públicas y privadas de apoyo a las PyME, y cuando de innovar se trata, se requiere la participación de los centros de investigación del país”.

REFLEXIONES FINALES

Como bien lo resume el sector académico, en Costa Rica, desde hace tres décadas y hasta el presente, “la orientación principal de la política pública en materia de desarrollo económico es el comercio internacional y la atracción de inversión extranjera directa, condiciones necesarias pero insuficientes para obtener mejoras sostenidas y generalizadas en la productividad y la equidad” (Estado de la Nación 2014, 40). De esta “insuficiencia” de complementariedad de políticas “hacia adentro” ha derivado una dualidad productiva que se ha ido plasmando en un modelo “trunco” o “inacabado”, en ausencia de una política productiva que fortaleciera de forma integral sus capacidades endógenas.

En este sentido, hemos reseñado la dualidad institucional y las brechas de desempeño entre un sector exportador robusto, pero concentrado en regímenes especiales de zona franca y apalancados por la inversión extranjera directa, con la contrapartida de un parque empresarial interno de poca sofisticación y competitividad, formado fundamentalmente por PyME, que no han sido prioridad de las políticas públicas, como lo demuestra su débil desempeño exportador y las bajas tasas de encadenamiento productivo.

A eso debe agregarse que el país presenta una debilidad sistémica en su ecosistema de innovación:

Preocupan en particular las debilidades observadas en el ámbito de la innovación del tejido productivo nacional. En términos generales, Costa Rica tiene una limitada oferta de personal científico y técnico, bajos niveles de inversión en I+D y pocas patentes de invención generadas por costarricenses. A consecuencia de ello, no es un país líder en América Latina en producción científica. (op. cit., 41)

En esta realidad de la investigación, acentuada por la baja inversión privada en I+i+D, el papel de las universidades públicas ha sido “dominante” (KDI, 2013) en la innovación y desarrollo costarricense, con importantes réditos de generación de conocimiento, bases fácticas para el diseño de políticas públicas, evaluación de las mismas y apoyo al emprendedurismo y a la innovación. Y en el mismo sentido recalca el más reciente estudio del KDI, que se mantiene el papel protagónico de las universidades públicas y que, aunque ha habido un incremento de las unidades que realizan investigación y desarrollo, “This is in line with the trend of academia carrying most of the weight in absolute participation” (KDI 2017, 97).

Pero esta participación protagónica carece todavía de una vinculación generalizada con las demandas del sector productivo. Tiene perfecto sentido aprovechar la infraestructura instalada en las universidades y el *savoir faire* de su personal docente e investigativo, para que el Estado invierta ahí en I+D+i. Todos los países del mundo lo hacen. Sin embargo, existe un contrasentido, en el caso costarricense —y posiblemente latinoamericano— que deriva en distorsiones. Este es la visión y ejercicio *ad extremis* de la autonomía universitaria, de la que frecuentemente se derivan roces entre la academia, el Estado y el sector productivo.

La mayor debilidad del ecosistema nacional de innovación es intrínseca a la dependencia de una inversión pública en I+D+i desproporcionalmente ubicada en una academia que se resiste a la evaluación externa de la pertinencia de sus investigaciones, tergiversando el sentido original de su estatus autónomo. Un discernimiento objetivo y no ideológico de la garantía de autonomía universitaria está lejos de “fundamentalismos autonomistas”.

A partir de la paradigmática Reforma Universitaria derivada del movimiento de la ciudad de Córdoba, en 1918, la autonomía universitaria se fue estableciendo paulatinamente en toda América Latina y fue asumida constitucionalmente por Costa Rica en 1949. En ningún caso buscaba ni busca, en su esencia, poner a las universidades estatales a resguardo de la rendición social de cuentas y, mucho menos, convertir los claustros universitarios en “torres de marfil”. Se trataba y se trata de preservar la libertad de cátedra y salvaguardar la docencia, la administración, y la vida de las Alma Mater frente a cambios arbitrarios y despóticos provocados por las oscilaciones del poder político, para asegurar la independencia académica frente a amenazas políticas o imposiciones ideológicas de Estado.

Eso es perfectamente compatible con el establecimiento de sistemas de evaluación externa de desempeño que permitan acciones correctivas y ajustes oportunos para facilitar un mayor alineamiento entre la oferta educativa y la demanda laboral y una mayor pertinencia de las investigaciones académicas con relación a las necesidades productivas del país. Sin embargo, en Costa Rica aún no hemos llegado a ese consenso social, a diferencia de otros países, como Chile, donde los Institutos Universitarios de Investigación compiten por fondos públicos con el sector privado y existen organismos independientes de evaluación de desempeño.

Aunado a las restricciones de un escaso nivel de inversión en I+i+D, el Instituto de Desarrollo Coreano realizó un diagnóstico de las fortalezas y debilidades del ecosistema de innovación en Costa Rica, en el marco de sus políticas productivas:

The public R&D, in which universities play the *dominant* role is very fragmented, and the research activities do not seem to be closely linked to national policy goals. [...] Considering the restraints, however, their performance has been positive, particularly in the areas of biotechnology and ICT (including software). (KDI 2013, 64; el énfasis es de la autora)

Frente a este diagnóstico, no solo el KDI (2013) considera que la participación de la academia es “fragmentada” sino que recientemente, este mismo think tank, que ha estudiado a fondo nuestro sistema de innovación, agrega que: “Costa Rica has a palpable lack of direction in its reserch ecosystem” (KDI 2017, 120).

Otro de los elementos discordantes está ligado con los derechos reales de la propiedad intelectual y en particular con las patentes. Aquí, otra vez, se plasma la oposición de intereses y las dificultades de generar relaciones de confianza entre la academia y

el sector empresarial, cuando las patentes son nacionales. En este rubro se reitera la dicotomía generada por el modelo actual de desarrollo, donde sus éxitos no corresponden a las capacidades internas. “Costa Rica es líder en América Latina y el Caribe en la producción de patentes por habitante. Sin embargo, ese liderazgo se desvanece cuando se considera el porcentaje de solicitudes de patentes efectuadas por los residentes en el país” (Estado de la Nación 2014, 45). Frente a este mismo diagnóstico nacional, el KDI (2017) pone el dedo en la llaga al concretizar que “Costa Rica has low production of only 1.4 patents per million people for 64th in the world.” (op. cit., 97), esa es una cifra realmente irrisoria si se compara con la República de Corea, que tiene un récord de 200 por millón de habitantes.

Una vez más se reflejan las dualidades de un modelo de desarrollo basado en la apertura comercial y con una fuerte dependencia de la inversión directa, exitoso en sus resultados pero que presenta heterogeneidades y dualidades, que, de no ser atendidas, impedirán que Costa Rica salga de la trampa del ingreso medio y que cumpla con el potencial que tiene de ser una economía basada en la innovación.

Según el Instituto de Desarrollo Coreano (2013), el país ha realizado una transición exitosa de una economía basada en recursos (1970 a 1990), a una economía basada en la IED (2000) y está iniciando una fase de economía basada en la innovación, donde la academia estatal es ya un actor protagónico. Tanto esta entidad académica foránea como la academia costarricense coinciden en recomendar de forma perentoria la adopción de ajustes dirigidos a la mejora de las capacidades domésticas, en las que las políticas públicas deben centrarse en incrementar el valor agregado de la producción local, deben fomentar, de forma creativa, el alineamiento

educativo y las capacidades técnicas y científicas del recurso humano. Ese es la hoja de ruta para desarrollar un ecosistema de innovación más integrado, en un entorno de mayor competitividad.

En este modelo “inacabado” el papel protagónico de la academia ha sido inusualmente fuerte en la generación de información y en la sensibilización de los impactos duales generados por las prioridades de las políticas públicas de las últimas tres décadas. Sin embargo, las dificultades de alineamiento apropiado de esfuerzos entre sectores es una rémora que ha impedido resultados todavía más relevantes y pertinentes. Es parte de las tareas pendientes un mejor direccionamiento de los esfuerzos académicos y una mejor coordinación con los sectores productivos combatiendo la reticencia y desconfianza que muchas veces permea las relaciones entre segmentos.

Con todas las críticas que la academia pública costarricense ha realizado sobre la dualidad productiva y lo inacabado del modelo nacional de desarrollo, tanta más responsabilidad tiene de volver la mirada a su propia falta de alineamiento. De ahí que debería asumir el liderazgo de su propia transformación, con una visión más adecuada de su propia autonomía, para asumir una mayor integración con el aparato productivo y sus necesidades. Si así lo hiciera, tendría, adicionalmente, mayor protagonismo, más allá de la mera crítica de las carencias del modelo, como lo hace, asumiendo además una mayor participación en las directrices del diseño de políticas públicas, para así ser gestor de iniciativas que fomenten los ajustes perentorios requeridos por el país, en la antesala de un modelo más integrado de desarrollo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Brenes, L., y V. Govaere. 2011. “Los Observatorios y las Redes como estrategias innovadoras de vinculación: Tendiendo puentes de equidad y desarrollo”. En *La vinculación de las instituciones de educación superior con su entorno económico en el contexto internacional*, editado por Rosalba Badillo et al.
- CEPAL. 2014. *Cadenas globales de valor y diversificación de exportaciones: el caso de Costa Rica*. Santiago: Imprenta de Organización de las Naciones Unidas.
- Comunicación personal. 7 de junio de 2017. Jorge Mario Martínez Piva, CEPAL de México. Recuperado en: <https://www.uned.ac.cr/ocex/index.php/124-boletines-articulos/413-entrevista-a-jorge-mario-martinez-de-cepal-mexico>.
- Chinchilla, L. 2011. *Sesión inaugural del Foro Público de la OMC del 19 de septiembre de 2011*. Ginebra: OMC. Recuperado de: https://www.wto.org/spanish/news_s/news11_s/chinchilla_s.htmhilla.
- El Financiero. 12 enero 2017. *Costa Rica Open Future: 22 startups en casi tres años*. Recuperado de: <https://www.elfinancierocr.com/PyMEs/costa-rica-open-future-22-startups-en-casi-tres-anos/VPDPF-D73ORDLRGI6XGXKAKWFDA/story/>.
- Estado de la Nación. 2012. *XVIII Informe del Estado de la Nación*. Pavas, Costa Rica.
- . 2014. *Estado de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación*. Pavas, Costa Rica.
- Govaere, V. 2009. *Centroamérica en vísperas de un Acuerdo de Asociación con la Unión Europea*. San José: EUNED.
- . 2013. Discurso inédito “Costa Rica: ¿un modelo exitoso que toca techo?”. Presentación en CEPAL. Santiago, 18 de noviembre de 2013. Recuperado en: <http://www.uned.ac.cr/ocex/index.php/ocexinf/2013/288-boletin-6-2013>.
- . 2013. Discurso inédito “Hacia una política industrial para el desarrollo y la generación de empleo”. Recuperado en: <https://www.uned.ac.cr/ocex/index.php/ocexinf/2013/288-boletin-6-2013>.

- ac.cr/ocex/index.php/124-boletines-articulos/262-hacia-una-politica-industrial-para-el-desarrollo-y-la-generacion-de-empleo.
- . 9 mayo 2014. “Un sentido de urgencia”. *La Nación*. Recuperado en: <https://www.nacion.com/opinion/foros/un-sentido-de-urgencia/CUBOX6BM6JFFTH3A42RUOJFJ3I/story/>.
- Korean Development Institute (KDI) and Ministry of Strategy and Finance. 2014. *2013 Knowledge Sharing Program with Costa Rica: Harnessing the Potential of Innovation Policy Prescriptions for Competitive Costa Rica*. Ministry of Strategy and Finance of Korea. Seúl.
- . 2017. *Policy Consultation for Economic Development in Costa Rica: Focusing on Science and Technology Human Resources, National Transport System and Healthcare Industry*. Ministry of Strategy and Finance of Korea. Seúl.
- Ministerio de Comercio Exterior. 2016. *Informe anual de labores mayo 2015-abril 2016*. Comex. San José. Recuperado de: http://www.Comex.go.cr/acerca_Comex/Informe%20de%20Labores%202015-2016.pdf.
- OMIPyME. *II Encuesta Nacional de las MIPyMES 2012*. Recuperado de: http://www.uned.ac.cr/ocex/index.php?option=com_content&view=article&id=242:estado-nacional-de-las-MIPyMES-2012&catid=153:boletin-n-3-2013.
- Paus, E. 2014. “Industrial Development Strategies in Costa Rica: When structural change and domestic capability accumulation diverge”. En *Transforming economies: Making industrial policy work for growth, jobs and development*, editado por Salazar-Xirinach et al. Geneva: International Labour Organization.
- Programa Estado de la Nación. 2104. *Estado de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación*. Costa Rica: Consejo Nacional de Rectores (Conare).

4 Evaluación de la conformidad para la exportación de productos al mercado europeo

Ana Lucía Anrango Chiza
(Ecuador)

INTRODUCCIÓN

Con el desarrollo industrial y la producción en masa se evidenció que no todas las unidades de producción son eficaces en la fabricación de todos los componentes que requiere la industria. Además, las empresas por sus conocimientos y experiencia generalmente se especializan en un tipo de producto, y deben adquirir de terceros los materiales necesarios o subcontratar servicios, logrando reducir costos y haciendo más eficiente su producción. Los proveedores de las empresas deben cumplir parámetros o normas, a fin de garantizar el proceso de producción y el producto terminado (ISO 2010, 36).

Como se puede apreciar, en una primera fase, la empresa se convierte en cliente y debe constatar que los insumos y materiales adquiridos estén conforme a sus necesidades, pues, caso contrario, podría perjudicar la producción y la calidad del producto final. De esta forma empiezan a establecerse requisitos que, al ser requeridas por un grupo de empresas o sector, se hace necesario establecer las mismas, a través de un mecanismo que armonice estos requisitos mediante documentos normativos (ISO 2010, 49).

La situación anterior puede trasladarse al ámbito internacional. Debido a la globalización, las economías de los países no pueden mantenerse sin realizar operaciones comerciales entre sí; por lo que es necesario llegar a acuerdos fuera de las fronteras y demostrar que un producto o servicio cumple con requisitos para su consumo y uso. En este sentido organismos internacionales intervienen a través de mecanismos para facilitar el comercio entre países, generando acuerdos o a través de la creación de normas de gran aceptación a nivel mundial.

Por otro lado, los gobiernos de las naciones deben proteger a las personas de algunas prácticas desleales que pueden darse en un mercado basado en la oferta y demanda, debido a que con frecuencia las presiones del mercado hacen que los precios disminuyan, lo que conlleva productos de baja calidad. Por su parte, los consumidores no cuentan con la preparación e información necesarias para distinguir productos seguros de aquellos peligrosos que pueden afectar su salud y seguridad (por ejemplo, en productos cosméticos, alimenticios o de tecnología), por lo que los gobiernos deben tomar las medidas para controlar el mercado e implantar normas, así como sanciones para los incumplimientos. Esto también les permitirá promover la salud nacional, seguridad y legislación ambiental y lograr objetivos de política pública (ISO, ONUDI 2011, 12).

Lo señalado anteriormente nos permite tener una visión macro de lo que implica la evaluación de la conformidad, como un mecanismo de vigilancia de productores, gobierno y consumidores para el logro de la calidad en los productos y servicios.

QUÉ ES LA EVALUACIÓN DE LA CONFORMIDAD

La norma ISO/IEC 17000:2004 define la evaluación de la conformidad como “la demostración del cumplimiento de los requisitos específicos de un producto, proceso, sistema, persona u organismo”.

La manera como se ha formalizado a nivel mundial la evaluación de la conformidad es a través de directrices y normativa dada por organismos reconocidos como el Organismo Internacional de Normalización (ISO), Organización Mundial de Comercio (OMC), el Foro Internacional de la Acreditación (IAF por sus siglas en inglés), entre otros, cuyos lineamientos han sido la base para la generación de normativa nacional y de infraestructura (organismos) para mejorar la calidad de vida de las personas.

Existen diferentes objetivos para evaluar la conformidad y por tal motivo esta se puede dar de las siguientes maneras (Sanetra y Marbán 2007, 40-50):

Primera parte: la evaluación de la conformidad frente a una norma, especificación o reglamento, se da por parte de la misma organización, distribuidor o fabricante del producto o servicio, es decir, se trata de una auto-evaluación.

Segunda parte: la evaluación de la conformidad es llevada a cabo por parte del comprador o de quien recibe el producto o servicio (la parte que requiere conformidad). Puede darse el caso de que un proveedor invite a un cliente a verificar que los productos cumplen con la normativa requerida.

Tercera parte: la evaluación de la conformidad se da por parte de una entidad independiente al proveedor y al cliente. En este caso intervienen los organismos evaluadores de la conformidad, que pueden ser: organismos de certificación, organismos de inspección o laboratorios.

Los resultados de la evaluación de conformidad se plasman en informes o certificaciones que con frecuencia son requeridas para las transacciones comerciales, ya sea por los gobiernos o los clientes. Sin embargo, si son restrictivas en el sentido de que dificultan el comercio y no persiguen fines legítimos, se convierten en obstáculos técnicos al comercio (OTC) causando problemas a productores y exportadores. El problema que enfrentan los exportadores es que las normativas de los mercados de exportación se basan en normas internacionales que fueron establecidas sin su aporte y que, por lo tanto, no reflejan el punto de vista de todos los involucrados (Sanetra y Marbán 2007, 4). Debido a esto, a lo largo del tiempo se han suscrito acuerdos bilaterales y regionales que permiten el reconocimiento de normas y certificados emitidos en el país de origen de la mercancía.

ELEMENTOS DE LA EVALUACIÓN DE LA CONFORMIDAD

Antes de detallar los elementos de la evaluación de la conformidad, es necesario saber que esta, a su vez, es parte de una infraestructura mucho más compleja y que se debe comprender para tener una visión clara sobre su papel. La infraestructura marco que abarca a la evaluación de la conformidad se denomina infraestructura de la calidad (IC).¹

Clemens Sanetra y Rocío M. Marbán (2007), en la publicación *Enfrentando el desafío global de la calidad: una infraestructura nacional de la calidad*, indican que la IC se refiere a los aspectos de “metro-

1. El término IC está usado por ejemplo por la OMC o la UE. En EE. UU. se aplica el término “Infratechnologies”, otros lo denominan “Sistema de Calidad”.

logía, normalización, ensayos, y administración de la calidad incluyendo certificación y acreditación”, lo cual incluye también a las instituciones públicas y privadas, así como el aparato regulador dentro del cual operan.

Por otra parte, los autores Jorge Gonçalves, Karl-Christian Göthner y Sebastián Rovira, señalan que:

La infraestructura de la calidad puede ser definida como la totalidad de la red institucional, ya sean agentes públicos o privados, y el marco legal que la regula, responsables de formular, editar e implementar las normas (para el uso común y repetido dirigidas a lograr el grado óptimo de orden en un contexto dado, tomando en consideración problemas actuales y potenciales), y dar evidencia de su cumplimiento (la mezcla relevante de inspección, ensayos, certificación, metrología y acreditación).

Otros autores identifican tres pilares de un Sistema Nacional de Calidad: normalización, metrología y evaluación de la conformidad. A continuación, se describen los dos pilares que no se han explicado hasta el momento: metrología y normalización.

METROLOGÍA

Es la tecnología y ciencia de la medición (Gonçalves, Göthner y Rovira 2014, 17), se puede decir que la metrología permite determinar medidas como: longitud, masa, volumen, tiempo y temperatura, estableciendo parámetros confiables para las transacciones comerciales; así como la determinación de requisitos en las normas técnicas, permitiendo de esta forma la compatibilidad entre países y la protección de los consumidores (ISO 2010, 11).

Según los autores Gonçalves, Göthner y Rovira, la metrología normalmente, se subdivide en:

1. Metrología científica, que describe y disgrega las unidades de medición.
2. Metrología industrial, que garantiza el funcionamiento adecuado de los instrumentos de medición utilizados en la producción y en los ensayos por calibraciones; y
3. Metrología legal, que asegura la exactitud de las mediciones en los casos en que tienen influencia en la transparencia de transacciones económicas, salud y seguridad.

Una vez que el comercio traspasa las fronteras, es necesario demostrar la equivalencia de las normas nacionales de medición entre los países interesados. Esta necesidad llevó al establecimiento de la Oficina Internacional de Pesas y Medidas (BIPM, por sus siglas en francés) que se encarga de ofrecer las bases para un sistema único de medidas para todo el mundo, que asegure la trazabilidad al Sistema Internacional de Unidades (SI por sus siglas en francés) (ISO 2010, 12).

NORMALIZACIÓN (O ESTÁNDARES) Y REGLAMENTOS TÉCNICOS

Conciernen a la documentación formalizada que contiene los requerimientos con que un producto, proceso o servicio debe estar conforme. Las normas son consideradas esencialmente de naturaleza voluntaria. Si un país las toma como base para formular e implementar reglamentos técnicos por razones de seguridad o

de salud de la población, entonces se convierten en mandatorios (Gonçalves, Göthner y Rovira 2014, 16).

Otro concepto de norma es dado por los autores Clemens Sanetra y Rocío M. Marbán (2007), quienes la definen como un “documento aprobado por una entidad reconocida, que proporciona, para uso común y repetido, reglas, guías o características para productos o procesos relacionados y métodos de producción, y cuyo cumplimiento no es obligatorio”.

De acuerdo a los lineamientos de la OMC, cuando se trata de la creación de normas nacionales, el organismo nacional de normalización es quien somete un proyecto de norma a una revisión pública antes de publicar la norma definitiva. Básicamente las normas se producen a través de comités técnicos en los que participan de forma abierta todas las partes interesadas (industria, gobierno, academia, consumidores), que a través de un proceso de consenso establecen requisitos.

En el caso de proyectos de normas internacionales, el proceso de desarrollo se da con la difusión del proyecto a todos los países miembros participantes, a quienes se solicita que consulten con las partes interesadas, y aprueben el proyecto, en este último caso los organismos nacionales de normalización actúan como el vínculo para aportes nacionales en la elaboración de normas internacionales. Los países también pueden adoptar una norma internacional, desarrollada por consenso internacional y publicada por una de las principales organizaciones internacionales de normalización (ISO 2010, 15).

El beneficio de esta última opción es que, cuando dos países adoptan la misma norma internacional, el comercio entre ellos se simplifica.

Las normas pueden abarcar un sinnúmero de sectores del comercio, ya que cubren una variedad de industrias, como, por ejemplo, la construcción, electrotécnica y de ingeniería o de tecnología de la información. También se han desarrollado normas para las industrias de servicios, para áreas como el turismo, servicios de transporte, etc., así como la responsabilidad social.

En ocasiones, una sola norma de producto puede ser suficiente para definir los requisitos o características de funcionamiento de un producto, pero, en otros casos, puede ser necesaria la creación de una serie de normas que cubran el proceso de producción en sí, los métodos específicos de muestreo y ensayo y criterios para el producto, el etiquetado, el marcado, los aspectos de salud y seguridad ambiental, las instrucciones de uso del producto, etc. (ISO 2010, 33). En dicho caso, cada una de las normas es soporte de las demás.

Para el caso de los reglamentos técnicos, según las recomendaciones internacionales, deben ser desarrollados por una nación a través de una o varias entidades gubernamentales avaladas para el efecto, por lo general ministerios. Los reglamentos técnicos, en lo posible, hacen referencia a las normas nacionales pertinentes. Esto quiere decir que parte de una norma voluntaria o la propia norma pueden convertirse en un reglamento técnico.

El caso de evaluación de la conformidad también existe normativa relacionada que establece los requisitos para los organismos que las ejecutan. Estas normas tienen por objeto garantizar que existan prácticas consistentes y armonizadas internacionalmente entre los organismos de evaluación de la conformidad y los organismos con los que trabajan (como pueden ser, los organismos de acreditación). La responsabilidad de la preparación y el manteni-

miento de estas normas de evaluación de conformidad recae en el comité ISO/CASCO (ISO 2011, 19).

Algunas normas ISO sobre evaluación de la conformidad son las siguientes:

- ISO/IEC 17000:2004 Evaluación de la conformidad.- Vocabulario y principios generales.
- ISO/IEC TS 17027:2014 Evaluación de la conformidad.- Vocabulario relativo a la competencia de las personas utilizado en la certificación de personas.
- ISO/IEC 17007:2009 Evaluación de la conformidad.- Orientación para la redacción de documentos normativos adecuados para la evaluación de la conformidad.
- ISO/IEC 17067:2013 Evaluación de la conformidad.- Fundamentos de la certificación de producto y directrices para los esquemas de certificación de producto.
- ISO/IEC 17040:2005 Evaluación de la conformidad.- Requisitos generales para la evaluación entre pares de organismos de evaluación de la conformidad y organismos de acreditación.
- ISO/IEC 17020 General criteria for the operation of various types of bodies performing inspection.
- ISO/IEC 17025 Requisitos generales para la competencia de los laboratorios de ensayo y de calibración.
- ISO/IEC TS 17023:2013 Evaluación de la conformidad.- Directrices para determinar la duración de las auditorías de certificación de sistemas de gestión.
- ISO/IEC 17021 Evaluación de la conformidad.- Requisitos generales para los organismos que realizan la auditoría y la certificación de sistemas de gestión.

- ISO/IEC 17024:2012 Evaluación de la conformidad.- Requisitos generales para los organismos que realizan la certificación de personas.

EVALUACIÓN DE LA CONFORMIDAD

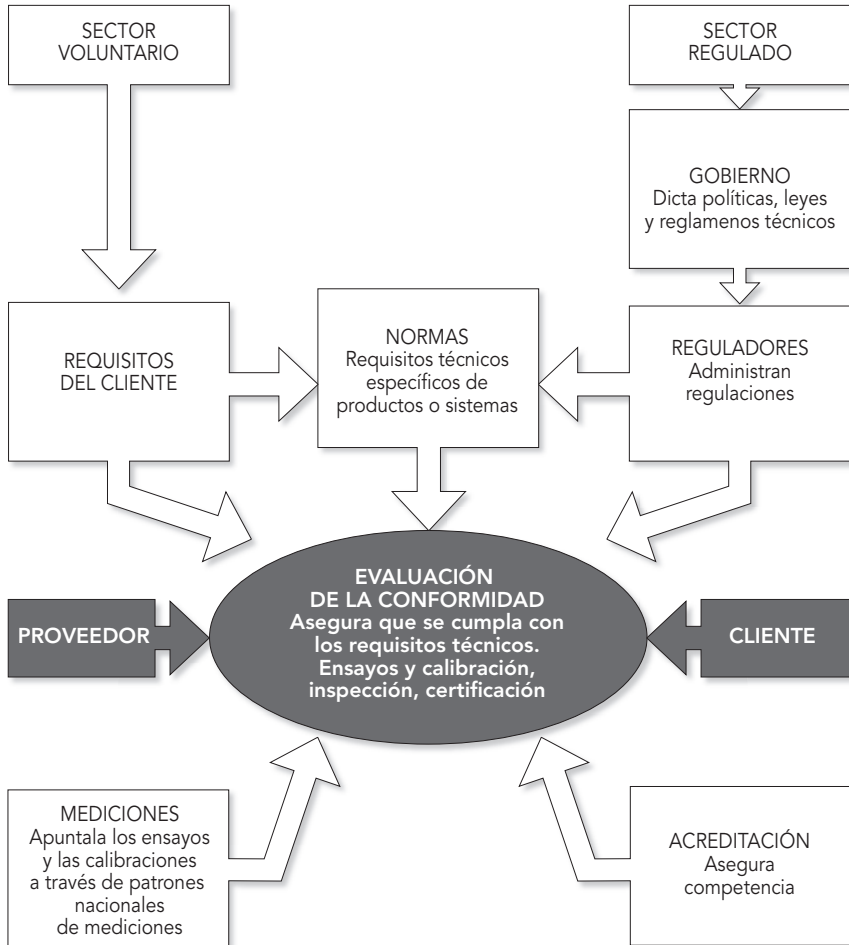
Finalmente, el tercer pilar de la infraestructura de la calidad, es la evaluación de la conformidad y esta es aquella que permite la interrelación con los dos elementos anteriores, ya que, si no se realiza una evaluación de la conformidad, las normas y los medios de medición (metrología) no serían utilizados.

Los elementos que se involucran en el desarrollo de la evaluación de la conformidad son la normalización, los organismos evaluadores de la conformidad y la acreditación, como se puede apreciar en el gráfico 1.

En el contexto de la evaluación de la conformidad, es necesario que existan normas frente a las cuales se verifique la conformidad de los productos, y también que existan normas que establezcan las mejores prácticas para los organismos evaluadores de la conformidad. De igual manera es importante la capacidad de medición, ya que para evaluar la conformidad muchas veces es necesaria la realización de ensayos en equipos que deben dar resultados precisos y confiables y, por lo tanto, deben estar calibrados.

Los organismos evaluadores de la conformidad (OEC) pueden ser organismos de inspección, organismos de certificación o laboratorios de ensayos, quienes tienen como función garantizar que un proceso, producto, sistema, organismo o persona en realidad se adapta a los requisitos de una norma.

Gráfico 1
Elementos de la evaluación de la conformidad



Fuente: Organismo Internacional de Normalización.

LABORATORIO DE ENSAYO

Los ensayos son un medio de estudiar las características, contenido y/o parámetros determinantes de la calidad de productos o componentes. Los métodos de análisis, ensayo y/o inspección difieren, según el campo respectivo (químico, microbiológico, ensayos físicos, etc.) (Sanetra y Marbán 2007, 84):

Todos los ensayos, sea cual sea su tipo, dependen en forma decisiva de guías reconocidas, universalmente aplicables, que definen cómo y bajo qué circunstancias debe llevarse a cabo el ensayo en cuestión. Aquí, nuevamente, la normalización juega un papel preponderante ya que muchos métodos de ensayo son normalizados a fin de garantizar que los resultados obtenidos sean mutuamente comparables y reproducibles. Es claro que la confiabilidad de los ensayos llevados a cabo depende de una operación correcta y de la exactitud del equipo de ensayo y medición, que a su vez dependen de calibraciones trazables. (Sanetra y Marbán 2007, 84)

Los resultados de los ensayos y los análisis pueden ser utilizados con diferentes propósitos. Por ejemplo, en ensayos del proceso de producción, como parte del sistema de calidad, y que se hacen en el laboratorio interno de una empresa. En este caso, proveedor y cliente son la misma persona. Por otro lado, también puede darse la necesidad de realizar ensayos con fines de controlar el mercado por parte de una autoridad, para lo cual se pueden utilizar los laboratorios especializados existentes y que se encuentren reconocidos. Tales laboratorios pueden ser privados o públicos; lo importante es que cuenten con la acreditación adecuada para que sus resultados sean confiables (Sanetra y Marbán 2007, 84). La norma ISO 17025 Requisitos generales para la competencia de los laboratorios

de ensayo y de calibración se aplica para determinar la competencia técnica de estos organismos.

ORGANISMOS DE INSPECCIÓN

Comprenden las actividades contratadas por clientes privados, organizaciones empresariales o autoridades estatales de investigación de diseños de productos, servicios, procedimientos o instalaciones, por medio de las que se evalúan la conformidad o no conformidad con los requerimientos generales o especiales que existen en forma de leyes, reglamentos técnicos, normas o especificaciones (Gonçalves, Göthner y Rovira 2014, 17).

La norma que aplica para los organismos de inspección es ISO/IEC 17020, Criterios generales para el funcionamiento de diversos organismos que realizan inspecciones. En esta norma se establece un sistema de clasificación para los diferentes tipos de organismos implicados (ISO 2011,71).

ORGANISMOS DE CERTIFICACIÓN

Es el organismo competente que realiza la verificación formal sobre un producto, un servicio, un sistema de gestión de una organización, y/o la competencia de un individuo frente a los requerimientos de una norma (Gonçalves, Göthner y Rovira 2014, 17). Existen diferentes tipos de organismos de certificación.

1. **Certificación de producto.** La certificación de productos demuestra que los procesos de producción, los contenidos, las propiedades, etc. de un producto cumplen con

los requisitos de una norma establecida. Este tipo de certificación es solicitado principalmente para productos en los cuales juegan un papel importante los aspectos de seguridad, cuidado de la salud y seguridad (Sanetra y Marbán 2007, 89). Los requisitos para organismos certificadores de productos se especifican en la norma ISO/IEC 17065, Requisitos para los organismos de certificación de productos, procesos y servicios.

2. **Certificación de sistemas de gestión.** Los sistemas de gestión demuestran que la empresa en cuestión ha puesto en vigor procedimientos para estructurar y documentar su administración y sus procesos administrativos. No lleva automáticamente a un producto o servicio de buena calidad y competitivo, pero, debido a estructuras internas claramente definidas, sí evita muchos posibles errores. La documentación de todos los procesos facilita detectar y seguir la pista de errores a fin de tomar acciones correctivas (Sanetra y Marbán 2007, 89). Los criterios básicos para el funcionamiento la auditoría y los organismos de certificación de sistema de gestión se encuentran contemplados en la norma ISO/IEC 17021, Evaluación de la conformidad.- Requisitos para entidades que proveen auditorías y certificaciones de sistemas de gestión.
3. **Certificación de personas.** Los organismos de certificación de personas tienen el objetivo de reconocer la competencia de los individuos para cumplir requisitos específicos. A menudo la necesidad de dicha certificación se debe a la falta de cualificaciones específicas disponibles por otros medios, tales como títulos de institutos educativos o profesionales (ISO 2011). La norma para este tipo

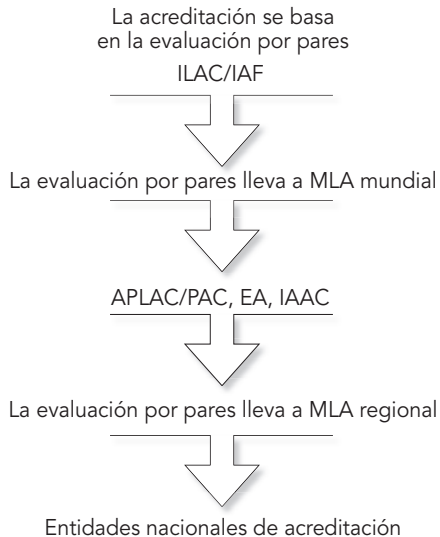
de organismos es ISO/IEC 17024, Evaluación de la conformidad.- Requisitos generales para organismos que realizan la certificación de personas.

ACREDITACIÓN

La acreditación es una técnica de evaluación de la conformidad relacionada específicamente con la evaluación de la conformidad de organismos de evaluación de la conformidad realizado por un organismo de tercera parte, generalmente conocido como organismo de acreditación. Los requisitos para los organismos de acreditación están especificados en ISO/IEC 17011.

Gráfico 2

Estructura de acreditación basada en la evaluación de pares



Por su parte los organismos de acreditación también necesitan demostrar que son imparciales e independientes, y por esto son establecidos como entidades nacionales o regionales examinados mediante acuerdos de reconocimiento mutuo por medio de los miembros de importantes organismos internacionales que participen en evaluaciones recíprocas de pares. La ILAC (Cooperación Internacional de Acreditación de Laboratorios) y el IAF (International Accreditation Forum) son dos grupos internacionales clave (ISO 2011, 43). De esta forma se puede facilitar el comercio internacional con mayor confianza.

REQUISITOS ESPECÍFICOS PARA EL PRODUCTO EN EL MERCADO EUROPEO

Los países de la Unión Europea (UE) requieren que los fabricantes cumplan con parámetros específicos previa a la comercialización de productos dentro de sus mercados, estos requisitos se encuentran en directivas técnicas específicas para cada producto o en requisitos esenciales de salud y seguridad aplicables a sectores o familia de productos.

En la página web Trade Helpdesk se encuentran disponibles un listado de requisitos para el producto referido, bajo la descripción de “Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao”, y son los siguientes:

Control sanitario de los productos alimenticios de origen no animal

Las importaciones de productos alimenticios de origen no animal en la Unión Europea (UE) deben cumplir las condiciones generales y las disposiciones específicas destinadas a prevenir los riesgos para la salud pública y proteger los intereses de los consumidores. Siendo las normas aplicables generales las siguientes:

a) Normas de higiene general de los productos alimenticios de conformidad con

El reglamento (CE) n.º 852/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo (DO L 139 de 30/04/2004) (CELEX 32004R0852), donde se determinan requerimientos como:

- Inocuidad de los productos y procesos;
- Disposiciones generales de higiene para la producción primaria y requisitos detallados para todas las etapas de producción, elaboración y distribución de alimentos;
- Criterios microbiológicos para determinados productos establecidos en el Reglamento (CE) n.º 2073/2005 de la Comisión (DO L 338 22/12/2005) (CELEX 32005R2073);
- Procedimientos basados en los principios de análisis de riesgos y puntos críticos de control (HACCP).

b) Condiciones generales relativas a los contaminantes en los alimentos;

Las sustancias contaminantes pueden estar presentes en los alimentos como resultado de las distintas etapas de producción y comercialización. Dado que representan un riesgo para la seguri-

dad alimentaria, la UE ha adoptado medidas para minimizar el riesgo estableciendo niveles máximos para ciertos contaminantes en los productos alimenticios.

- Niveles máximos de determinados contaminantes en los productos alimenticios como, por ejemplo, metales pesados (plomo, cadmio, mercurio).
- Niveles máximos de residuos de plaguicidas dentro y sobre los alimentos.
- Niveles máximos de contaminación radiactiva de los productos alimenticios.
- Materiales destinados a entrar en contacto con productos alimenticios.

ETIQUETADO DE LOS PRODUCTOS ALIMENTICIOS

Todos los productos comercializados en la Unión Europea (UE) deben cumplir las normas de etiquetado de la UE, con el fin de garantizar que los consumidores obtienen toda la información esencial para tomar una decisión informada al comprar sus productos alimenticios. Existen dos tipos de disposiciones de etiquetado aplicables a los productos alimenticios: Normas generales sobre etiquetado de los alimentos y normas específicas.

Las normas generales establecen los siguientes requisitos:

- Nombre del alimento
- Lista de ingredientes
- Cantidad neta
- Fecha de caducidad
- Condiciones de almacenamiento o condiciones de uso
- País de origen o lugar de procedencia

- Instrucciones de uso
- Número de lote
- Información nutricional

De conformidad con el Reglamento (UE) n.º 1169/2011, la información nutricional es obligatoria a partir del 13 de diciembre de 2016. Y debe incluir en la etiqueta lo siguiente:

- Valor energético.
- Las cantidades de grasa, ácidos grasos saturados, carbohidratos, azúcares, proteína y sal.

Infraestructura de Calidad en Ecuador para cumplir con requisitos

En el año 2007 en Ecuador se expide la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad mediante la cual se establece la infraestructura nacional de la calidad, cuyo sistema se encuentra conformado por varias instituciones del sector público:

- Comité Interministerial de la Calidad, que tiene la función de emitir y aprobar la política pública de calidad.
- El Servicio Ecuatoriano de Normalización, SEN, encargado de la metrología y normalización.
- El Servicio de Acreditación Ecuatoriano, SAE, cuya función es la de acreditar organismos evaluadores de la conformidad.
- Las entidades e instituciones públicas que, en función de sus competencias, tienen la capacidad de expedir normas, reglamentos técnicos y procedimientos de evaluación de la conformidad.

El Ministerio de Industrias y Productividad, que aprueba normas y reglamentos técnicos, así como articula las funciones entre el SEN y el SAE.

El Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) es la institución rectora del Sistema Ecuatoriano de la Calidad.

Comité Interministerial de la Calidad

Es una instancia de coordinación y articulación de la política de la Calidad intersectorial, está integrado por: Ministerio de Industrias y Productividad; Ministerio del Ambiente; Ministerio de Turismo; Ministerio de Agricultura, Acuicultura, Ganadería y pesca; Ministerio de Salud Pública; Ministerio de Transporte y Obras Públicas; y, Ministerio de Electricidad y Energía Renovable.

Algunas de las atribuciones con las que cuenta este comité son:

- a) Formular las políticas sobre las cuales se definirán los bienes y productos cuya importación deberá cumplir obligatoriamente con reglamentos técnicos y procedimientos de evaluación de la conformidad.
- b) Emitir las directrices para los procedimientos de evaluación de la conformidad relacionados con la certificación obligatoria de productos, de sistemas y de personas que ejerzan labores especializadas.
- c) Promover y solicitar la preparación de investigaciones, estudios e insumos técnicos y legales para el desarrollo y ajuste de la política de calidad.
- d) Solicitar la preparación y validación de parámetros para promover la concientización de una cultura de calidad tanto en bienes como en servicios.

Además, el Comité Interministerial de la Calidad se apoya de consejos consultivos conformados por representantes del sector productivo, la academia y los consumidores.

Servicio Ecuatoriano de Normalización (SEN)

Es el organismo técnico nacional, competente en normalización, reglamentación técnica y metrología, además representa al país a nivel internacional en materia de normalización. Algunas de las funciones de esta institución son:

- a) Formular propuestas de normas, reglamentos técnicos y procedimientos de evaluación de la conformidad, así como las propuestas de las normas y procedimientos metrología;
- b) Prestar servicios técnicos en las áreas de su competencia;
- c) Previa acreditación, certificación y/o designación, actuar como organismo de evaluación de la conformidad competente a nivel nacional;
- d) Homologar, adaptar o adoptar normas internacionales.

En el caso de Ecuador, existe la norma NTE INEN 621:2010 que establece las características de los diversos tipos de chocolate preparado a partir de cacao sin cáscara ni germen, cacao en pasta, torta del prensado de cacao y cacao en polvo con la adición de sustancias tales como azúcares, manteca de cacao, productos lácteos, entre otros.

También se encuentra vigente desde el año 2014 el RTE INEN 106: Chocolates, que básicamente considera los requisitos establecidos en la norma indicada.

Servicio de Acreditación Ecuatoriano (SAE)

Es el órgano oficial en materia de acreditación en Ecuador, así como el representante en esta materia ante tratados, acuerdos y convenios internacionales de los cuales el país es signatario, encargado de cumplir con las siguientes funciones:

- a) Acreditar, en concordancia con los lineamientos internacionales, la competencia técnica de los organismos que operan en materia de evaluación de la conformidad;
- b) Ejercer la representación internacional en materia de acreditación de evaluación de la conformidad y coordinar la suscripción de acuerdos de reconocimiento mutuo;
- c) Supervisar a las entidades acreditadas y determinar las condiciones técnicas bajo las cuales pueden ofrecer sus servicios a terceros.

Las acreditaciones realizadas por el SAE abarcan diversos sectores y alcances, entre organismos de certificación, organismos de inspección y laboratorios. Según información de la página web institucional, en Ecuador existen 38 organismos evaluadores de la conformidad relacionados con la producción de alimentos, como se puede observar en el detalle de la siguiente tabla.

Tabla 1
OEC acreditados para el campo de alimentos procesados

Organismo	Número	Alcance
Laboratorios de ensayo	18	Análisis físico-químicos y microbiológico en alimentos.
Organismos de certificación	3	Procesamiento de alimentos. Sistema de gestión de inocuidad de alimentos.
Organismos de inspección	17	Alimentos procesados. Rotulado de productos alimenticios procesados, envasados y empaquetados. Inspección de plantas procesadoras de alimentos BPM. Inspección de integridad física de contenedores.

Fuente: Servicio de Acreditación Ecuatoriano. Elaboración de la autora.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cabrera, Derek, Laura Colosi, y Lobdell Claire. 2008. *Pensamiento Sistémico. Planeación y Programa de Evaluación*. Nueva York: Elsevier.
- Comisión Europea. 2014. Trade Helpdesk. Consulta: 26 de septiembre de 2017. <http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es>.
- Congreso Nacional. 2007. *Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad*. Quito: Congreso Nacional.
- Federation of Cocoa Commerce. 2016. *Cocoa Federation*. Recuperado el 21 de abril de 2017. http://www.cocoaquality.eu/data/Cacao%20en%20Grano%20Requisitos%20de%20Calidad%20de%20la%20Industria%20Apr%202016_es.pdf.

- Fiol, Michel. 2001. “La toma de decisiones de directivos latinos”. *Revista de Administración de empresas*. 16-25.
- Gonçalves, Jorge, Karl-Christian Göthner y Sebastián Rovira. 2014. *Midiendo el impacto de la infraestructura de la calidad en América Latina: experiencias, alcances y limitaciones*. Chile: Naciones Unidas.
- ISO (Organismo Internacional de Normalización). 2004. *ISO/IEC 17000 Evaluación de la Conformidad. Vocabulario y principios generales*. Ginebra: ISO.
- . 2010. *Organismos nacionales de normalización en países en desarrollo*. Suiza: ISO.
- Martínez, Federico, y Jesús Londoño. 2012. “El Pensamiento Sistémico como herramienta metodológica para la solución de problemas”. *Soluciones de Postgrado EIA*. 47.
- Morin, Edgar, y Jean-Louis Le Moigne. 2006. *Inteligencia de la Complejidad*. Cerisy: Ediciones de l’aube.
- O’Connor, Joseph, e Ian MacDermott. 1997. *The Art of Systems Thinking: Essential Skills for Creativity and Problem Solving*. Thorsons.
- . 1998. *Introducción al Pensamiento Sistémico*. Barcelona: Urano.
- OMC. 2014. *Organización Mundial del Comercio*. Recuperado el 21 de abril de 2017. https://www.wto.org/spanish/res_s/publications_s/tbt-totrade_s.pdf.
- ONUDI (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial). 2011. *Creando confianza. La caja de herramientas de la evaluación de la conformidad*. Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. Consulta: 20 de agosto de 2017. Recuperado de: http://www.iso.org/iso/casco_building-trust-es.pdf.
- Porter, Michael. 1991. *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Javier Vergara.
- . 2005. *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Compañía Editorial Continental.
- PROECUADOR. 2013. Recuperado el 21 de abril de 2017. www.proecuador.gob.ec. http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/08/PROEC_AS2013_CACAO.pdf.
- Real Academia Española. 2014. *Diccionario de la lengua española*. Madrid.

- Rodríguez Ramírez, Alfonso. 2009. “Influencia del entorno en el desarrollo del direccionamiento estratégico”. *Cuadernos de Administración*, 63-8.
- Sánchez, Margarita. 2002. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*. Recuperado el 27 de noviembre de 2015. <http://redic.uabc.mx/vol-4no1/contenido-amestoy.html>.
- Sanetra, Clemens, y Rocío M. Marbán. 2007. *Enfrentando el desafío global de la calidad*. Estados Unidos: Organización de los Estados Americanos.
- Senplades. 2013-2017. *Plan Nacional del Buen Vivir*. Primera. Quito.
- Universidad Complutense de Madrid. s.f. Recuperado el 27 de noviembre de 2015. <http://pendientedemigracion.ucm.es/centros/cont/descargas/documento10123.pdf>.

5 Estandarización de requisitos de calidad en las prendas de vestir para las PyME manufactureras

**Edwin Javier Suquillo Guijarro,
Genoveva Zamora y
Juan Carlos Piñuela**
(Ecuador)

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se enfoca en el grupo de PyME según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) C1410,¹ clasificación elaborada por el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, División de Estadística de la Organización de las Naciones Unidas, la cual propone un conjunto de categorías de las actividades productivas, para facilitar el relevamiento y sistematización de la información a nivel de empresas y establecimientos productivos de bienes y servicios.

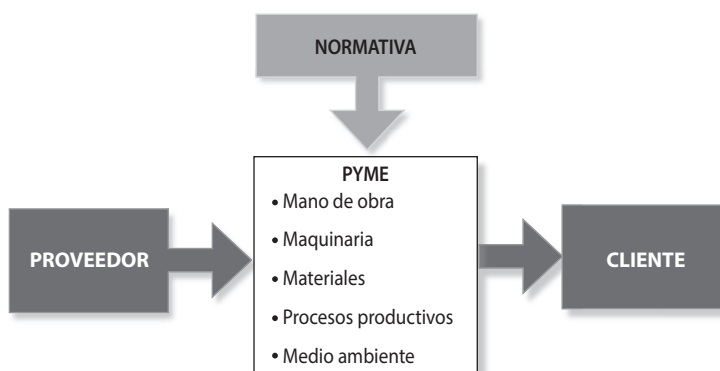
Las empresas del CIIU C1410 comprenden la fabricación de prendas de vestir con todo tipo de materiales, como: prendas de vestir de cuero, ropa de trabajo, ropa interior y ropa de dormir, ropa de bebé, sombreros y gorros; accesorios de vestir: guantes,

1. La Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU Revisión 4) ha sido elaborada por la Organización de Naciones Unidas, la cual propone un conjunto de categorías de las actividades productivas, para facilitar el relevamiento y sistematización de la información a nivel de empresas y establecimientos productivos de bienes y servicios.

cinturones, chales, corbatas, corbatines, redecillas para el cabello, etcétera. No se incluyen las siguientes actividades: fabricación de calzado, prendas de vestir de caucho o plástico, ropa ignífuga y otras prendas de protección, reparación de prendas de vestir (Departamento de asuntos Económicos y Sociales de la ONU 2009).

El modelo de calidad aplicado en la presente investigación (gráfico 1) se basa en el concepto de causa-efecto, donde la calidad inicia en los proveedores y a través de la interacción con las variables de materia prima, calidad del producto, normativa y regulación, calidad del proceso productivo, infraestructura física, maquinaria, mano de obra y capacitación de personal, posibilitarán el cumplimiento de los requisitos del cliente como elemento de salida o efecto. Este modelo pretende diagnosticar, concluir y recomendar acciones a incorporarse en la gestión de las PyME del CIU C1410 del D.M.Q., para elevar su gestión de calidad, productividad y competitividad.

Gráfico 1
Modelo de calidad aplicado en la investigación



El presente proyecto de investigación fue auspiciado por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE) en la Convocatoria del año 2016, con la asignación del Código M13470.

El objetivo del estudio es caracterizar la gestión de la calidad en las PyME de la Industria Manufacturera del CIU C1410 en el Distrito Metropolitano de Quito.

MARCO TEÓRICO

Gestión de calidad en las PyME

Una PyME orientada a la calidad promueve una cultura que da como resultado comportamientos, actitudes y procesos para proporcionar valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes.

Un modelo de administración de las operaciones requiere insumos que cumplen los requisitos de los clientes como, información, tecnología, administración y mano de obra, activos fijos y variables para el proceso de transformación. Para ello se debe planear, operar y controlar el sistema (Koontz, Weihrich y Cannice 2012).

La calidad de los productos y servicios de una organización está determinada por la capacidad de satisfacer a los clientes, y por el impacto previsto y el no previsto sobre las partes interesadas pertinentes. La calidad incluye no solo su función y desempeño previstos, sino también el valor percibido y el beneficio para el cliente (ISO 2015). El modelo de gestión aplicable a las PyME de la industria manufacturera debe ser capaz de enfocarse en los principios básicos de un sistema de calidad y sus componentes, enfoque al cliente, liderazgo, trabajo en equipo, desarrollo de proveedores

y mejora continua, evidenciado por una mejora en el ambiente de trabajo, posicionamiento competitivo en el mercado con clientes satisfechos y por ende la mejora de los resultados financieros.

Las PyME de la industria manufacturera del CIIU C1410 en el D.M.Q. tienen un comportamiento similar al observado en las anteriores investigaciones con respecto a la gestión de la calidad. La gran mayoría de empresas no cuentan con ningún modelo de gestión de calidad, solo una pequeña cantidad de ellas cuentan con ISO 9001, no necesariamente certificadas (Zamora y Villamar 2010).

Normalización

La normalización es la definición científica de la calidad, la que a su vez es la medida en la que los productos alcanzan las exigencias de uso; la industria necesita que la calidad no solo describa cualidades, sino que las traduzca a parámetros medibles.

La calidad en la industria manufacturera responde a la integración de todos los procesos de la unidad productiva, con el fin de hacer efectivo el mejoramiento continuo de sus productos. La normatividad cumple un papel fundamental en este empeño. La decisión gerencial de cumplir con las leyes, normas y regulaciones locales es el primer paso para entregar productos de calidad y elevar la productividad de la empresa.

A nivel internacional, las normas de la calidad ISO 9000 son consideradas como el marco de referencia que certifica las prácticas de calidad de las empresas, garantiza a los clientes que los productos o servicios son fabricados o proporcionados cumpliendo requisitos. Las normas ISO proporcionan un modelo de sistema de gestión que

sirve de base para diseñar, implementar y desarrollar un sistema de calidad, basado en la mejora continua. En la versión ISO 9001:2015 se incorpora el concepto de análisis de los riesgos y las oportunidades, es decir los efectos negativos y positivos que inciden directamente en la consecución de los objetivos y metas de la organización.

En Ecuador, la Constitución Política de 2008, en la sección novena sobre personas usuarias y consumidoras, menciona:

Art. 52.- Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.

La ley establecerá los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores; y las sanciones por vulneración de estos derechos, la reparación e indemnización por deficiencias, daños o mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos que no fuera ocasionada por caso fortuito o fuerza mayor.

Art. 54.- Las personas o entidades que presten servicios públicos o que produzcan o comercialicen bienes de consumo, serán responsables civil y penalmente por la deficiente prestación del servicio, por la calidad defectuosa del producto, o cuando sus condiciones no estén de acuerdo con la publicidad efectuada o con la descripción que incorpore.

Las personas serán responsables por la mala práctica en el ejercicio de su profesión, arte u oficio, en especial aquella que ponga en riesgo la integridad o la vida de las personas. (E.C. 2008, art. 25)

Por otro lado, el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) pone en vigencia las directrices relacionadas con la calidad de producción, establecidas por organismos internacionales como

la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y la International Organization for Standardization (ISO), lo cual se refleja en la política de calidad del INEN:

Mejorar continuamente la calidad del sistema productivo nacional, así como la competitividad, confianza y satisfacción de la sociedad ecuatoriana, mediante procesos de normalización, reglamentación técnica, evaluación de la conformidad y metrología, generando valor agregado con nuestro talento humano, cumpliendo los requisitos legales y regulatorios. (INEN 2017b)

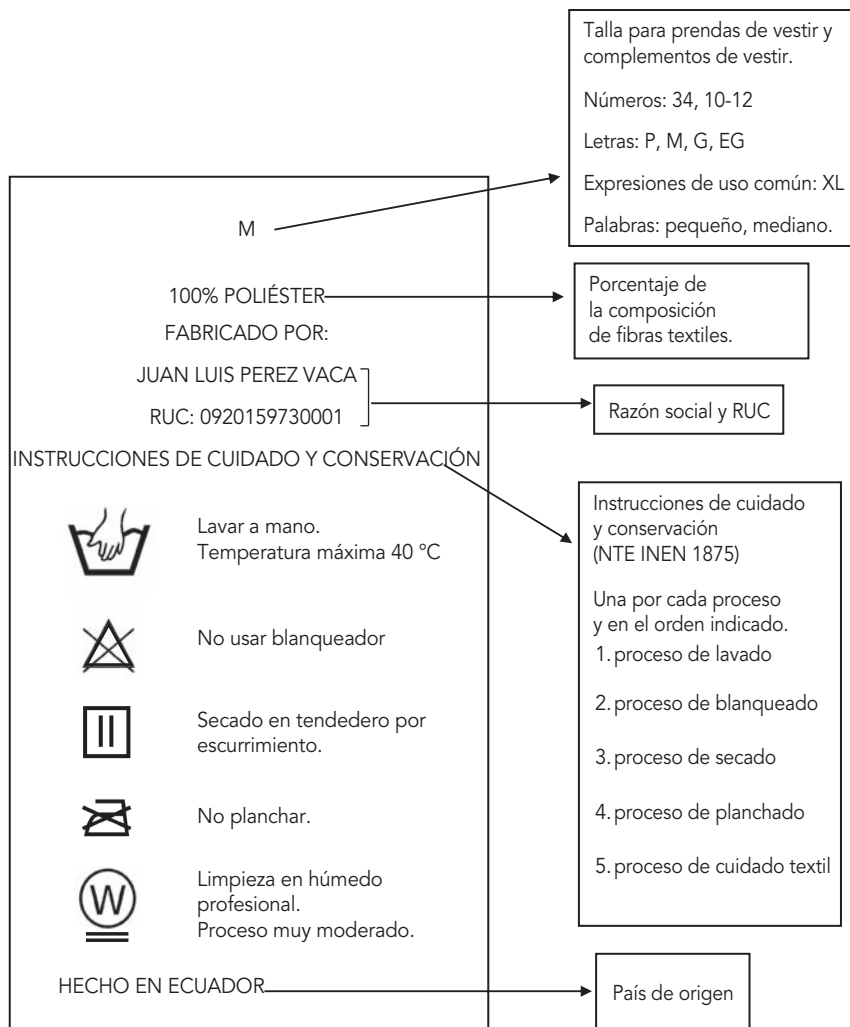
Por ejemplo, para el “Etiquetado prendas de vestir” la norma RTE INEN 013- NTE 1875, especifica la información mínima que debe contener una etiqueta permanente (INEN 2013). Como se describe en el gráfico 2.

La Dirección Técnica de Normalización del INEN propone una serie de normas para la industria de la confección, algunas de las cuales se presentan en la tabla 1.

METODOLOGÍA

La calidad es el grado en que un conjunto de características cumple con los requisitos del cliente. El criterio de calidad es un aspecto relevante que combina las necesidades reales y las demandas por el cliente, está asociado con los estándares que pueden reflejarse en normas de calidad. El estudio concertó los elementos marcados y determinó cuatro aspectos básicos que contienen los requisitos a considerar en la calidad de la producción de prendas de vestir para la PyME manufactureras del segmento CIU C1410.

Gráfico 2
**Etiquetado de prendas de vestir, ropa de hogar
 y complementos de vestir**



Fuente: Reglamento Técnico Ecuatoriano (INEN 2013).

Tabla 1

Normas para la industria de la confección

Campo	Código	Norma
Materia prima	NTE INEN-ISO 1890 2014 NTE INEN-ISO 2062 2014	Hilos de refuerzo. Determinación de la torsión. Textiles. Hilos arrollados. Determinación de la fuerza o carga de rotura y del alargamiento en la rotura de hilos individuales con un equipo de velocidad constante de alargamiento.
Maquinaria	NTE INEN-ISO 11111-5 2014 NTE INEN-ISO 11111-7 2014	Maquinaria textil. Requisitos de seguridad. Parte 5: máquinas de preparación a la tejeduría de calada y de punto. Maquinaria textil. Requisitos de seguridad. Parte 7: máquinas para la tintura y el acabado.
Proceso productivo	NTE INEN 257 2016 NTE INEN-ISO 3635 2016 NTE INEN-ISO 22198 2014 ISO 4916: 1991	Textiles. Dimensiones de control para la designación de las tallas de ropa exterior femenina. Designación de tallas para prendas de vestir, definiciones y procedimiento para medir el cuerpo humano. Textiles. Determinación del ancho y la longitud de las telas. Textiles, tipos de costura, clasificación y terminología.
Producto terminado	NTE INEN 1875 2012 NTE INEN-ISO 3175-1 2014 NTE INEN-ISO 5077 2014 NTE INEN-ISO 15487 2014	Textiles. Etiquetado de prendas de vestir y ropa de hogar. Requisitos. Textiles. Cuidado profesional, limpieza en seco y en húmedo de tejidos y prendas. Parte 1: evaluación del comportamiento después de la limpieza y el acabado. Textiles. Determinación de las variaciones dimensionales en el lavado y secado. Textiles. Método para la evaluación del aspecto de las prendas de vestir y otros productos textiles acabados después del lavado y secado domésticos.

La secuencia aplicada para el estudio cumplió las siguientes fases:

1. Identificar los elementos que permitan establecer requisitos de cliente. El diagrama de espina de pescado (Kaoru Ishikawa, 1953) representa el modelo causa efecto, fue diseñado para sintetizar las opiniones de los ingenieros en una fábrica cuando discutían problemas de calidad. Este diagrama contiene los factores básicos que evaluar y que una PyME está en condiciones de cumplir. Mano de obra, la influencia del personal y sus competencias; Método describe los procesos, actividades o tareas definidas para transformar la materia prima en un producto de valor para el cliente; Medio Ambiente corresponde al entorno de trabajo y las condiciones necesarias para aplicar los métodos aplicados por las personas; Maquinaria representa el equipamiento utilizado y las características del mismo para asegurar la conformidad de la producción; Materiales es la materia prima que servirá para la producción de una prenda de vestir, este aspecto se complementó con el análisis del Proveedor como elemento clave para la entrega de materia. El Cliente establece sus requisitos, el producto permite contrastar el grado en que se cumplen las demandas de los clientes, este último componente permite establecer el camino de la mejora continua. Normativa, según la (ISO 2010).
2. Establecer características de calidad a cada factor. El equipo del proyecto y las personas invitadas realizaron sesiones para extraer la base de criterios a evaluar, los que se priorizaron en orden a su relevancia e impacto.
3. Diseñar el instrumento para levantamiento de información, se utilizó el modelo de encuesta. Antes de la salida

de campo se realizaron sesiones de validación de la herramienta y aplicación real en dos empresas, se corrigió el instrumento de evaluación.

4. Levantamiento de información en campo: el equipo investigador segmentó las PyME de estudio y asignó recursos de acuerdo a la ubicación y afinidad. En campo se detectó que las bases de información obtenidas tanto de la Superintendencia de Compañías como del Servicio de Rentas Internas tenían información desactualizada.
5. Tabulación y análisis de resultados: se consolidó una base de datos de las empresas evaluadas, se generó información a nivel de factores y variables.

Los estudios de esta naturaleza presentan varios riesgos: la calidad de la información, dado que el segmento estudiado es recluso de compartir datos de su operación; las entidades de control no mantienen información actualizada de sus miembros; la muestra podría afectarse por el error y la función aplicada; y finalmente el instrumento de estudio utilizado podría sesgar las respuestas de los entrevistados. A pesar de estos riesgos se decidió desarrollarlo ya que este sector dinámico de la economía necesita disponer de información orientativa para mejorar la eficacia de las acciones conducentes a elevar la calidad de sus productos.

La base de datos para el estudio está conformada por 96 empresas manufactureras pertenecientes al CIIU C1410 del DMQ, que fueron obtenidas de las bases de datos proporcionadas por la Superintendencia de Compañías, el Banco Central del Ecuador y el INEC; también se incluyeron empresas de investigaciones anteriores.

Las empresas de la base de datos se encuentran ubicadas en diferentes administraciones zonales del DMQ, como: Administra-

ción Eugenio Espejo, Manuela Sáenz, Eloy Alfaro y Quitumbe; en las parroquias de: Carcelén, Cotocollao, El Inca, Turubamba y San Bartolo.

Mediante llamadas telefónicas se coordinaron las visitas a las empresas de la base de datos, se logró obtener información de 27 empresas, lo cual representa una muestra con un nivel de confianza del 80% y un margen de error del 11%. La consecución de las entrevistas se dificultó por la poca disposición del empresario de las PyME en conceder la información con la concepción errónea de que podría usarse con fines impositivos o ser aprovechada por la competencia.

La encuesta aplicada consta de 120 preguntas agrupadas en catorce secciones, que recolectan información sobre: existencia, identificación, estratificación, demografía y continuidad, clientes, proveedores, materia prima, calidad de producto, normativa y regulación, calidad del proceso productivo, infraestructura física, maquinaria, mano de obra y capacitación del personal. La metodología empleada es la recomendada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC en su documento “Metodología de la Encuesta Exhaustiva a Empresas y sus Establecimientos, Fase II del Censo Nacional Económico 2010” (INEC 2014).

RESULTADOS

A continuación se presentan los principales resultados obtenidos que permiten caracterizar la gestión de la calidad en las PyME de la Industria Manufacturera del CIU C1410 en el Distrito Metropolitano de Quito; además se analizan los resultados con un enfoque hacia el tema central del XIII Foro Internacional

del Emprendedor que es el “Comercio exterior para el Emprendimiento y las MIPyME”.

VARIABLES DE ESTRATIFICACIÓN

Tabla 2
Tipo de ventas por tamaño de la empresa

Tamaño empresa	Tipo de venta		Total
	Nacional	Nacional y extranjero	
Mediana	6	2	8
Pequeña	19		19
Total	25	2	27

El 70% de la muestra son empresas pequeñas y el 30% son medianas. El 93% realizan ventas a nivel nacional y el 7% a nivel nacional y extranjero. Se destaca que ninguna empresa pequeña realiza ventas al extranjero.

VARIABLES DE CONTINUIDAD

Tabla 3
Tipo de ventas por antigüedad de la empresa

Antigüedad de la empresa (años)	Tipo de venta		Total
	Nacional	Nacional y extranjero	
No responde	2		2
0-24	14		14
25-49	7		7
50-74	2	1	3
75-100		1	1
Total	25	2	27

El 78% de empresas tienen una antigüedad menor a 50 años, el 15% de empresas tienen una antigüedad mayor que 50 años y son aquellas que realizan ventas nacionales y al extranjero.

VARIABLES DE LOS CLIENTES

Tabla 4
Número de clientes por tamaño de empresa

Tipo de cliente	Pequeña	Mediana	Total
Individuales	11		11
Minorista	11	4	15
Mayorista	10	8	18
Total	32	12	44

Las pequeñas empresas mantienen clientes proporcionalmente iguales de los tres tipos: individuales, minoristas y mayoristas. En el caso de la mediana empresa existe una proporción 2:1 de clientes mayoristas sobre clientes minoristas, no se registran clientes Individuales.

Para determinar los requerimientos de los clientes, las empresas pequeñas principalmente realizan estudios de mercado y estudios de necesidades de los clientes. Las empresas medianas, adicionalmente realizan estudio de tendencias de moda local o internacional.

Sobre la frecuencia promedio de ventas, el 37% de empresas lo realizan diariamente, el 22% semanalmente y el 19% de forma mensual. La proporción es similar para empresas pequeñas y medianas.

Sobre la forma cómo comercializan los productos, las empresas pequeñas lo hacen preferencialmente en puntos de venta propios o de terceros. Las empresas medianas adicionalmente utilizan catálogos electrónicos y servicios de exportación.

Tabla 5

Tipo de evaluación de satisfacción de clientes por tamaño de empresa

Tipo de evaluación	Pequeña	Mediana	Total
Ninguna	10		10
Llamada telefónica	7	2	9
Encuestas	1	1	2
Registros en puntos de venta	1	4	5
Registros en página web		1	1
Total	19	8	27

El 37% de empresas no realizan evaluación del nivel de satisfacción de sus clientes, el 33% realiza evaluación telefónica y el 19% lleva registros de satisfacción en sus puntos de venta.

En las empresas pequeñas el mayor porcentaje de reclamos por parte del cliente se debe a la disponibilidad del producto (8,4%) y al precio (7,8%), mientras que en las empresas medianas los reclamos se deben principalmente por la calidad del producto (11,3%) y por la disponibilidad del producto (10,6%).

Tabla 6

Tipo de reclamo del cliente por tamaño de la empresa

Tipo de reclamo	Pequeña	Mediana	Promedio ponderado
Calidad de producto	1,7 %	11,8 %	4,6 %
Servicio	1,8 %	2,5 %	2,0 %
Precio	7,8 %	9,1 %	8,2 %
Disponibilidad de producto	8,4 %	10,6 %	9,1 %
Distribución de producto	3,9 %	0,0 %	2,7 %
Promedio	4,7 %	6,7 %	5,3 %

VARIABLES DE LOS PROVEEDORES

Tabla 7

Aplicación de método para evaluación a sus proveedores

Método	Pequeña	Mediana	Total
Calidad de producto	1	1	2
Descuento	1		1
Precio		2	2
Precio, forma de pago	1		1
Calidad de producto, descuento	2		2
Calidad de producto, precio	4		4
Calidad de producto, precio, descuento, forma de pago	1		1
Calidad de producto, precio, forma de pago	2	2	4
Calidad de producto, precio, puntualidad		1	1
Servicio, cal. de producto, precio, descuento, forma de pago	3	1	4
Evalúa el servicio, cal. de producto, precio, forma de pago	2		2
Evalúa el servicio, descuento, forma de pago		1	1
No realiza	2		2
Total	19	8	27

Los principales factores que las empresas toman en cuenta para evaluar a sus proveedores son: calidad del producto, precio, servicio, descuentos y forma de pago.

El 47% de empresas pequeñas indican que sus proveedores disponen de un sistema de gestión de calidad; mientras que, en las empresas medianas, solo el 13% de sus proveedores lo tiene (tabla 8).

Tabla 8

Los proveedores cuentan con sistema de gestión de calidad

Respuesta	Pequeña	Mediana	Total
Sí	8	1	9
No	9	7	16
No responde			
Total	17	8	25

VARIABLES DE LA MATERIA PRIMA

Tabla 9

Métodos de control de calidad de materia prima por tamaño de empresa

Métodos	Pequeña	Mediana	Total
Certificados de conformidad	2	3	5
Certificados de conformidad y pruebas antes de la recepción		1	1
Ensayos de laboratorio	1		1
Pruebas antes de recepción	14	2	16
Pruebas antes de recepción y ensayos de laboratorio		1	1
Otro	1	1	2
Total	18	8	26

La mayoría de empresas pequeñas (78%) realiza “pruebas antes de la recepción” de la materia prima suministrada por sus proveedores. En las empresas medianas, adicionalmente, solicitan “Certificados de conformidad”. Los parámetros que usualmente se controlan son: tensión, solidez del color, limpieza en seco/limpieza en húmedo, resistencia a la tracción de costuras y tejidos. Para las empresas pequeñas, los principales problemas identificados en la

materia prima son: calidad de la tela y falta de cumplimiento en requisitos; mientras que, para las empresas medianas, no sobresale ningún problema.

Variables de la calidad del producto

Tabla 10
Autoevaluación sobre 10 puntos, de los criterios que influyen en la CALIDAD del producto

Criterios	Pequeña	Mediana	Promedio
Mano de obra	4	3	4
Materia prima y/o materiales	4	4	4
Maquinaria	3	2	3
Método, procesos o procedimientos	2	1	2
Administración	2	1	2

Independientemente del tamaño de la empresa, los criterios que consideran tienen mayor influencia en la calidad del producto son: mano de obra y materia prima y/o materiales; y los que menos influyen son los procesos y la administración.

Tabla 11
Número promedio de defectos que puede tener una prenda de vestir

Respuesta	Pequeña	Mediana	Total
1 - 3	18	8	26
4 - 6	1		1
Total	19	8	27

Independientemente del tamaño de la empresa, se menciona que una prenda de vestir máximo puede tener tres defectos.

Tabla 12
**Autoevaluación sobre 10 puntos, de los criterios
 que influyen en los DEFECTOS del producto**

Criterios	Pequeña	Mediana	Promedio
Mano de obra	4	3	4
Materia prima y/o materiales	3	2	3
Maquinaria	3	2	2
Método, procesos o procedimientos	2	2	2
Administración	1	1	1

Independientemente del tamaño de la empresa, el criterio que consideran tiene mayor influencia en los defectos del producto es la mano de obra; y el que menos influye es la administración.

Variables de normativa y regulación

Tabla 13
Utilización alguna norma de calidad en los procesos

Respuesta	Pequeña	Mediana	Total
Sí, local	12	6	18
Sí, internacional		2	2
No	6		6
No responde	1		1
Total	18	8	27

El 63% de empresas pequeñas utilizan normas de calidad locales (INEN). El 75% de empresas medianas utilizan normas de calidad locales y el 25% de empresas utilizan normas internacionales en sus procesos.

El 16% de empresas pequeñas indican tener un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), mientras que el 63% de empresas medianas sí lo tienen. De la muestra, solo una empresa pequeña tiene certificado su SGC con 3 años de antigüedad y una empresa mediana con 2 años de antigüedad.

Tabla 14
Conocimiento y aplicación de las normas de calidad de producto/materia prima/materiales

Respuesta	Pequeña	Mediana	Total
Sí	11	7	18
No	3		3
No responde	5	1	6
Total	19	8	27

El 57% de empresas pequeñas manifiestan conocer las normas principalmente INEN. El 88% de empresas medianas indican conocer las normas INEN y/o ISO 9001. El 58% de empresas pequeñas y el 50% de empresas medianas manifiestan su interés de aplicar normativas para mejorar la calidad.

Variables de calidad del proceso productivo

Tabla 15
Disponibilidad de plan de producción

Respuesta	Pequeña	Mediana	Total
Sí, documentado	5	4	9
Sí, informal	10	3	13
No responde	4	1	5
Total	19	8	27

El 79% de empresas pequeñas y el 88% de empresas medianas indican que disponen de un plan de producción. El 68% de empresas pequeñas y el 75% de empresas medianas indican que tienen documentado más del 50% de su proceso productivo.

Tabla 16

Número de indicadores para control de producción, por tamaño de la empresa

Respuesta	Pequeña	Mediana	Total
1 a 5 indicadores	5	4	9
6 a 10 indicadores		2	2
No	13	2	15
No responde	1		1

El 68% de empresas pequeñas y el 25% de empresas medianas no tienen indicadores para el control de producción. El 26% de empresas pequeñas y el 50% de empresas medianas tienen de 1 a 5 indicadores de control.

Variables de infraestructura física

Tabla 17

Tipo de infraestructura utilizada

Respuesta	Arrendado	Prestado	Propio	Total
Casa	4	1	6	11
Departamento	2		1	3
Galpón	2		1	3
Local	1			1
Planta industrial	1		8	9
Total	10	1	16	27

El 59% de empresas tienen infraestructura propia, el 37% lo hacen en locales arrendados. Respecto a la pregunta ¿Es óptima la distribución física de la planta de producción?, el 74% de empresas responden afirmativamente; y a la pregunta ¿El ambiente es adecuado para la producción?, el 78% de empresas indican que “Sí”.

Variables de la maquinaria

6 de cada 17 empresas pequeñas (35%) realizan “para” por mantenimiento “Una vez cada año”; mientras que 2 de cada 4 empresas medianas (50%) realizan “para” por mantenimiento “Una vez al mes”. Además, el 52% de empresas pequeñas manifiestan tener un técnico de mantenimiento “externo”; mientras que el 50% de empresas medianas mencionan tener un técnico “externo” y el 38% tienen técnico “propio”.

Tabla 18
Períodos de "para" por mantenimiento

Respuesta	Pequeña	Mediana	Total
Una vez a la semana	2	1	3
Una vez al año	6		6
Una vez al mes	2	2	4
Una vez al semestre	5		5
Una vez al trimestre	2	1	3
Total	17	4	21

CONCLUSIONES

Las empresas estudiadas dan muestras de mantenerse en el tiempo, intuitivamente enfocadas en el cliente.

El estudio muestra que las empresas evaluadas no disponen de los componentes mínimos de un sistema de gestión orientado a la calidad; a pesar de ello, el 42% se han mantenido en el tiempo por más de 20 años (tabla 4). Las condiciones cambiantes de los mercados y de los clientes en la actualidad probablemente no aseguran que ocurra lo mismo; un sistema de gestión enfocado en la calidad hoy, es un requisito ineludible.

La implementación de acciones para mejorar el desempeño de los proveedores en la provisión de materia prima o incluir procesos de pruebas en la recepción representa el 61,5% (tabla 9). Elevar el desempeño del personal operativo con competencias específicas y la aplicación de controles proactivos en la maquinaria (tabla 18) aparecen como las características más destacadas para impactar en las causas de la no calidad. Aspectos como el análisis de información y la gestión por indicadores como instrumentos preventivos de control son otros elementos de debilidad en las PyME.

El uso de normas de calidad (66% de empresas usan normativa local, tabla 13) se restringe en su mayoría a aquellas de carácter obligatorio, se considera un gasto la implementación de normativas, apenas un 7% opta por un modelo internacional (tabla 13); sin embargo, se muestra interés por las normas.

Los esfuerzos de estandarización de requisitos deben considerar como mínimo los factores expuestos, las PyME deben comenzar fortaleciendo las relaciones con los clientes y partes interesadas, el Gobierno debe flexibilizar las políticas de importación de

maquinaria y apoyar el recambio que mejorará calidad y productividad, los centros de educación especializados y las universidades deben contribuir a elevar el desempeño de la mano de obra, provocar una visión más amplia en los directivos o dueños, finalmente fortalecer el control de la materia prima y los proveedores equilibrando costo-beneficio.

Adicionalmente a la mejora interna será necesario modificar el comportamiento del cliente ecuatoriano, enfocado al precio y no a la calidad del producto; en la medida en que el cliente sea exigente con los fabricantes y sus productos, las PyME estarán mejor preparadas para competir fuera de Ecuador.

El estudio permitió identificar la situación de las PyME en torno a la estandarización de requisitos de calidad en las prendas de vestir CIIU C1410.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- EC. 2008. *Constitución de la República del Ecuador*. n.d.
- Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de la ONU. 2009. *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas. Revisión 4 adaptada para Colombia CIIU Rev. 4 A.C.* Vol. 130, 160. Naciones Unidas. <https://doi.org/10.1038/nature06186>.
- INEN. 2013. “Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 013:2013. Etiquetado de Prendas de Vestir Y Ropa de Hogar”. Primera revisión.
- . 2014. “Metodología de la encuesta exhaustiva a empresas y sus establecimientos, Fase II del Censo Nacional Económico 2010”, 53. <https://www.mendeley.com/viewer/?fileId=1bfc548c-6571-6637-74d6-9688718db665&documentId=f8a1f759-3594-3ae2-8e0c-7a5a-9fa8d41c>.

- . 2017a. “Dirección Técnica de Normalización | Servicio Ecuatoriano de Normalización”. <http://www.normalizacion.gob.ec/programas-y-serviciosdireccion-tecnica-de-reglamentaciondireccion-tecnica-de-reglamentacion/gestion-tecnica-de-normalizacion/>.
- . 2017b. “Política de Calidad del Servicio Ecuatoriano de Normalización”. <http://www.normalizacion.gob.ec/politica-de-calidad/>.
- ISO. 2015. “ISO 9000:2015(es), Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario”. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>.
- Koontz, Harold, Heinz Wehrich y Mark Cannice. 2012. *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill. <http://biblioteca.soymercadologo.com/wp-content/uploads/2016/05/Administración-14ed-Harold-Koontz-Wehrich-y-Cannice.pdf>.
- Zamora, Genoveva, y Ximena Villamar. 2010. *Caracterización de la PyME en la industria manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito*. Quito. Centro de Publicaciones PUCE.

6 Metodología SWAT para el diagnóstico de exportación de PyME

José E. Franco Moncayo
(Ecuador)

OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Objetivo general

Utilizando la metodología del caso, la ponencia pretende difundir, analizar y evaluar la aplicación de la metodología SWAT para el diagnóstico de potencial exportador, basada en la teoría de valor, y a la vez analizar los resultados de su aplicación en el caso del Ecuador, partiendo del análisis de resultados obtenidos durante el período de su implementación en el país.

Objetivos específicos

1. Presentar los resultados de la aplicación de la metodología SWAT en el sector florícola (rosas), evidenciar los resultados alcanzados, así como las dificultades encontradas en su ejecución. Se analiza un caso del sector mencionado.
2. Identificar, a base de la experiencia empírica in situ, los retos que deben enfrentar las PyME al sujetarse al diagnóstico de exportación bajo la metodología SWAT, así como las lecciones aprendidas y derivadas de la aplicación en el sector florícola.

MARCO TEÓRICO, ANTECEDENTES

La utilización de la herramienta *Export Audit* se remonta al Programa de Cooperación Económica de la Unión Europea con Ecuador ALA 2003/05/-703, denominado Exporta Ecuador y coordinado por CORPEI y ejecutado, entre otras organizaciones, por la Federación Ecuatoriana de Exportadores, FEDEXPOR, entre los años 2005 y 2008. Esta herramienta fue difundida por el Centro de Promoción de Importaciones desde los países en desarrollo –CBI– por sus siglas en inglés, entidad gubernamental de los Países Bajos que actuó como entidad consultora en varias fases del mencionado proyecto.

Esta herramienta básicamente realiza el análisis de tres componentes: Auditoría de la Empresa; Auditoría del Mercado; y Auditoría del Entorno. En la Auditoría de la Empresa se analizan dos subcomponentes: los recursos corporativos y las herramientas de marketing de la misma. La auditoría del mercado en lo básico analiza críticamente las condiciones del mercado y los cuatro elementos de la mezcla comercial para evaluar si hay un “*click*” entre oferta y demanda; y, finalmente, el análisis de entorno bien sea utilizando la metodología PEST o las Cinco Fuerzas (Porter 2013), combinada con una matriz de Evaluación de Factores Externos –EFE– (David 2015).

En fecha más reciente, el CBI de Holanda y el Gobierno Ecuatoriano, a través de PROECUADOR, lanzaron el Proyecto Exporta País, teniendo como uno de sus programas bandera el denominado “diagnóstico de exportación” bajo la metodología SWAT.

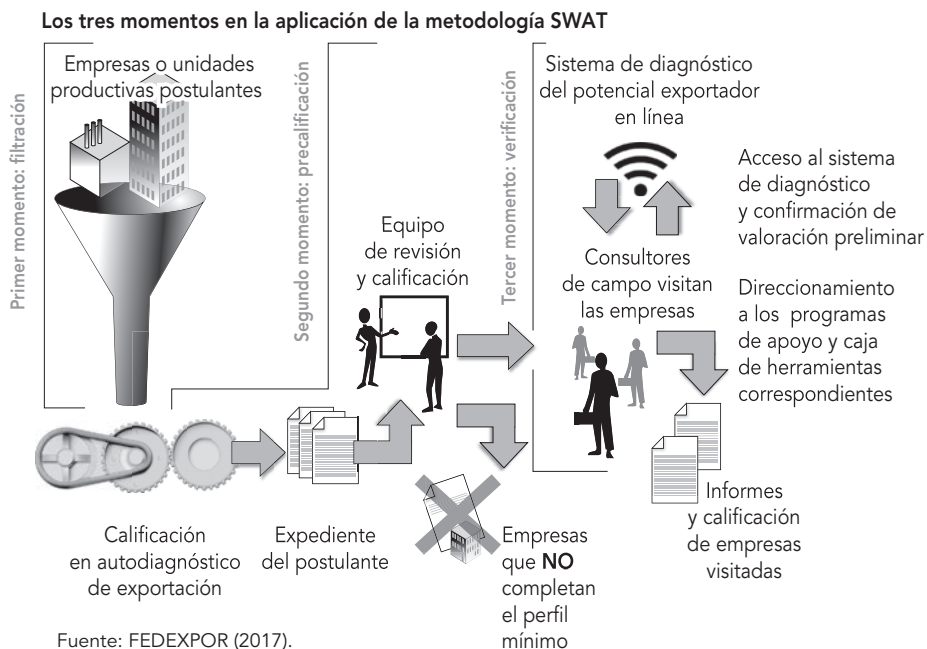
Esta metodología desarrollada por Vinod Sherma y Hans Verhulst (2013), consultores del CBI, consta plasmada en su li-

bro-best seller en el campo de la administración *Value Magics: A Roadmap from Costs to Values* en el cual se desarrollan de manera completa los conceptos y prácticas de esta nueva manera de diagnosticar las empresas a base de la teoría de la generación de valor, una derivación de esta metodología es SWAT, como herramienta para medir el potencial exportador de las empresas en general y de la PyME en particular, utilizada con éxito por el CBI en varios países como Colombia, Vietnam, Costa Rica y de manera parcial en Ecuador.

Al momento, esta metodología será aplicada en la ejecución del Programa de Apoyo al Sector Comercio en Ecuador para la MYPIME, financiado por la Unión Europea, para promover las exportaciones ecuatorianas hacia Europa en el marco del acuerdo multipartes de libre comercio, al cual finalmente Ecuador se adhirió y que entró en vigencia el 1 de enero de 2017. FEDEXPOR y CORPEI son las dos entidades operadoras de este programa. A continuación va un diagrama en que se resume el proceso de selección de empresas y las fases en que se aplica la metodología SWAT.

En el gráfico 1 (página siguiente) se destacan tres momentos en la aplicación de la metodología SWAT: el momento de filtrar las empresas que desean participar en el programa; al momento de precalificación; y cuando los consultores verifican la capacidad exportadora de la PyME que ha sido diagnosticada.

Gráfico 1 Diagnóstico de la capacidad exportadora



El acrónimo SWAT dice relación con:

S: *Sources* o recursos, es decir: costos de producción, mano de obra, financiamiento, entre otros.

W: *Winners* o las competencias fundamentales de la empresa, capaz de crear una ventaja competitiva versus la competencia.

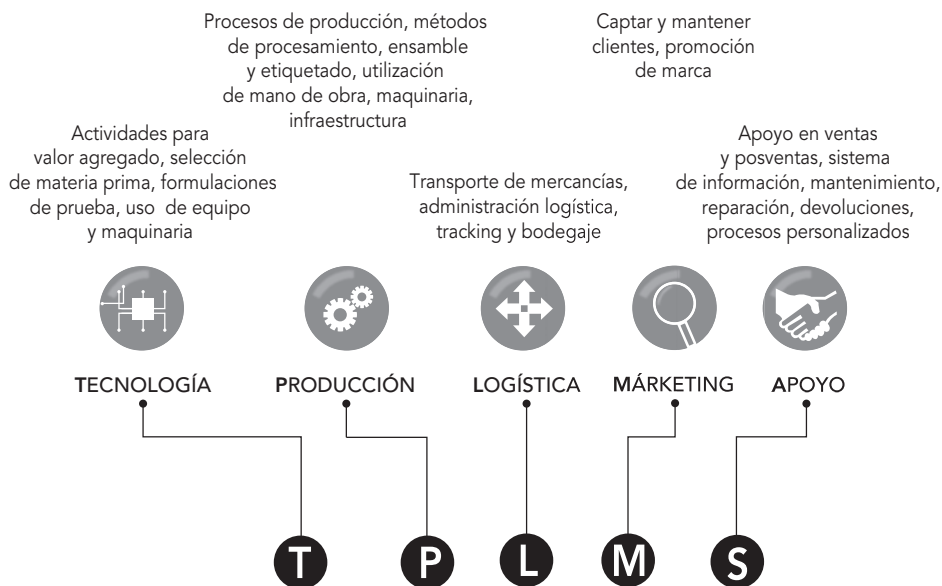
A: *Alliance* o relaciones en la cadena de valor de la producción, es decir con proveedores de tecnología, materia prima, clientes, proveedores de servicios, etc.

T: *Trends* o tendencias en la demanda por parte de los clientes –percepción de valor por ejemplo–, en las características del producto demandado, condiciones de acceso, certificaciones requeridas, etc.

SWAT es una suerte de Balance Score Card que cruza la información en una matriz que analiza en el axis vertical la propuesta de valor de la empresa y en axis horizontal la demanda de valor del mercado-cliente.

Desde el punto de vista de la propuesta de valor de la empresa (gráfico 2), se analizan las siguientes variables: tecnología, producción, logística, marketing y apoyo: TPLMS.

Gráfico 2
Variables TPLMS



Fuente: CBI (2014).

Desde la perspectiva de la demanda de valor del mercado-cliente (gráfico 3), se analizan: producto, acceso, velocidad, imagen, servicios: PASIS.

Gráfico 3
Variables PASIS



Fuente: CBI (2014).

La metodología que se utiliza comprende los siguientes pasos:

1. Sectorización de las empresas

En razón de que la metodología SWAT se aplica según las características de cada sector, pues las variables TPLMS y PASIS son distintas para cada uno de aquellos (los sectores), es importante agruparlas en sectores afines para definir cuáles aspectos se medirán en cada uno de los sectores y componentes de la matriz SWAT, lo cual facilita la tarea del diagnóstico.

2. Selección del mercado más adecuado (Best Market Selection-BMS)

Se hace un análisis de la asignación de mercados o en caso de no estar señalados se procede a sugerir a los mismos.

3. Diagnóstico del mercado (Market Scan)

Una vez sectorizadas las empresas, identificados los mercados y establecidos los productos, se procede a la identificación de los requerimientos de valor del mercado-cliente, conforme a las variables PASIS. Es decir, qué aspectos de la cadena de valor demanda el mercado-cliente. En resumen, la aplicación de la metodología del Market Scan sirve como un insumo importante para identificar los requerimientos del mercado-cliente, por categoría, para cruzarlos el momento de calificar (scores) en los criterios (casillas) del ejercicio SWAT. Sin la información del Market Scan, el ejercicio SWAT sería como hacerlo en el vacío.

4. La construcción de la matriz SWAT

De acuerdo a las características de cada sector, se debe elaborar la matriz SWAT con la identificación plena de aquellos casilleros que se clasifican con las condiciones críticas (gris oscuro), importantes (gris) y menos importantes (blanco). Esta clasificación tiene como propósito identificar los cruces sin cuyo éxito en la clasificación sería muy difícil para la empresa el acceder al mercado-cliente meta.

A manera de ejemplo en el sector florícola, las condiciones críticas (gris oscuro en el gráfico 4) sin las cuales la empresa diagnosticada no podría ingresar al mercado-meta son: desarrollo de producto, técnicas de producción, calidad de la cadena logística y flexibilidad en la producción. Para el caso de otros sectores como

el pesquero, cacaoero, etc., estos factores críticos serán diferentes y adecuados a cada sector.

Gráfico 4
Matriz SWAT adaptada al sector florícola

		REQUISITOS DEL COMPRADOR					
		PRODUCTO	ACCESOS	VELOCIDAD	IMAGEN	SERVICIO	TCO
CADENA DE VALOR	TECNOLOGÍA	Desarrollo de producto	DESARROLLO DE PRODUCTO DISEÑO COMPATIBLE ¿La empresa se dedica al desarrollo de productos o solo a la adaptación de productos? ¿La empresa tiene laboratorio de pruebas con tecnología de punta y equipamiento? ¿La empresa emplea diseños creativos? ¿La empresa emplea profesionales para resolver problemas?			Actividades conjuntas de diseño	Formulaciones de proveedores
	PRODUCCIÓN	Técnicas de producción				Flexibilidad de producción	Costos de producción
	LOGÍSTICA	Calidad de la cadena logística				Manejo de entregas especiales	Costos de transportación
	MÁRKETING	Marca de embalaje				Conveniencia del proceso de pedido	Descuentos de ventas
	APOYO	Mantenimiento de información				Servicio personalizado	Costo de entrega

Fuente: CBI (2014).

5. *Visita de campo y entrevista a directivos de la empresa. Las preguntas clave son:*

- Actuales mercados de destino y grado de relación PMC (*product-market selection*).

- Mercado potencial de interés y relación PMC/BMS (*best market selection*).
- Tecnología utilizada: variedades utilizadas-colores, sistemas de riego, y manejo integrado de plagas –MIP–, etc.
- Sistemas de producción utilizados: trazabilidad y certificaciones, temas de ambiente, seguridad ocupacional, tratamiento de pos cosecha, etc.
- Sistemas logísticos utilizados, a nivel interno e internacional, red de frío.
- Marketing y herramientas utilizadas para promoción off line y on line (*web page, blog, marketing digital*), posicionamiento en motores de búsqueda (SEO), Google ads y métricas utilizadas.
- Apoyo a clientes: atención a pedidos, flexibilidad, manejo de reclamos, facturación, negociación de pagos, etc.

6. Diagnóstico de exportación. Uso de la matriz SWAT

Durante la visita planeada y entrevista con directivos o en una sesión específica se realiza el diagnóstico de exportación mediante el uso de la metodología SWAT.

Con la información del *Market Scan* (diagnóstico de demandas de valor del mercado-cliente) y la información sectorizada de la empresa, se efectúa la reunión de diagnóstico que tiene como propósito encontrar consenso entre los directivos de la empresa y los consultores, sobre aquellos aspectos que constituyen una traba (gris) o ventajas competitivas (gris oscuro) frente a las exigencias del mercado-cliente meta.

6.1. Conformación del equipo de la empresa: mínimo tres y máximo cinco representantes de las principales áreas, incluido el gerente general.

6.2 Entrega y evaluación de las matrices de diagnóstico que han sido previamente preparadas para cada sector. Cada sector-empresa tendrá su propia matriz para efectuar el cruce y calificación correspondientes, de acuerdo a como se explica a continuación.

Gráfico 5
Modelo de Matriz SWAT

		VALORES DEL CLIENTE					
		PRODUCTO	ACCESOS	VELOCIDAD	IMAGEN	SERVICIO	TCO
CADENA DE VALOR	TECNOLOGÍA	Desarrollo de producto	Proceso de materiales	Tiempo de producción	Reputación técnica	Actividades conjuntas de diseño	Formulaciones de proveedores
	PRODUCCIÓN	Técnicas de producción	Procesos de producciones	Ventanas de velocidad	Limpieza y OHS	Flexibilidad de producción	Costos de producción
	LOGÍSTICA	Calidad de la cadena logística	Almacenamiento productos	Rapidez de logística	Aparición de LSP	Manejo de entregas especiales	Costos de transportación
	MÁRKETING	Marca de embalaje	Condiciones legales y de venta	Tiempo de respuesta en RFP	Folleto, sitio web, otros	Conveniencia del proceso de pedido	Descuentos de ventas
	APOYO	Mantenimiento de información	Hojas de datos de garantía	Tramitación de reclamaciones	Competencia del personal	Servicio personalizado	Costo de entrega

Fuente: CBI (2014).

6.3 Con el soporte del consultor se realiza la evaluación correspondiente con calificaciones que van de 5, 3, 1 a -1, -3, -5 buscando que exista un consenso entre los participantes, pudiendo el

consultor actuar como dirimente cuando esto no ocurre. En la vertical los valores no pueden repetirse. La pregunta clave para fijar la calificación (calificacion) es: hasta qué punto la empresa cumple con las demandas y requerimientos del mercado-cliente meta. Y así se procede a la calificación correspondiente.

Concluido el ejercicio de calificación por cada integrante del grupo, se procede a realizar el cómputo general en una sola matriz. Esta matriz sirve para la identificación de áreas fuertes (focus) y áreas reto del producto-empresa frente a las demandas del mercado-cliente.

Gráfico 6
Matriz Modelo para la aplicación de la metodología SWAT

		VALORES DEL CLIENTE						
		PRODUCTO	ACCESOS	VELOCIDAD	IMAGEN	SERVICIO	TCO	TOTAL
CADENA DE VALOR	TECNOLOGÍA	-5	-11	-1	2	-9	13	-11
	PRODUCCIÓN	21	25	19	13	-11	21	88
	LOGÍSTICA	19	-1	21	7	15	-15	46
	MÁRKETING	-21	3	-17	-15	5	-5	-50
	APOYO	-19	9	-19	3	-25	11	-40

Fuente: CBI. Capacitación al consultor (2014).

Este análisis de focus y retos de la empresa se llevará a cabo mediante la definición de indicadores y atributos, los que frente al objetivo o futuro deseado facilitarán la tarea de definir a su vez el reto en términos cualitativos y cuantitativos. Este conjunto de indicadores se convertirán en la línea base para el monitoreo del resultado de las acciones ejecutadas y serán el punto de partida para la definición de los planes y acciones necesarios para lograr la meta deseada. Bajo este marco se puede responder a las siguientes inquietudes:

- ¿cuál es la brecha o gap de la empresa frente al mercado de exportación objetivo?
- ¿quiénes están involucrados en la solución del reto?
- ¿cuáles son las causas del reto?
- ¿qué acciones se requieren para solucionar el reto?

La metodología propuesta constituye la base del análisis de la matriz SWAT donde se evidenciará la situación de la cadena de valor de la empresa frente a los requerimientos de un determinado mercado de exportación y se definirán los aspectos que constituyen debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

7. Reporte del diagnóstico y plan de acción

A partir de los resultados del diagnóstico se procede a elaborar el correspondiente reporte que, a su vez, servirá para la elaboración del plan de acción para aprovechar las áreas de focus (gris oscuro) y superar los retos (gris).

De acuerdo a la calificación obtenida, las empresas son clasificadas en tres tipos de módulos (casillas) de tipo semáforo:

- rojo: desarrollo del negocio (*business development*)
- amarillo: preparación para el mercado (*readiness for market*)
- verde: penetración al mercado (*market penetration*)

El reporte contiene la siguiente información:

- Breve descripción de los puntajes (*scores*) horizontales (TL-PMS). Dónde se obtuvieron altos, bajos y neutrales puntajes y la explicación de tales calificaciones.
- Breve descripción de los puntajes (*scores*) verticales (PASIS). Igualmente la descripción de los puntajes altos, bajos y neutrales y su explicación correspondiente.
- Descripción específica y detallada de las áreas (casillas) con alto puntaje y la explicación en detalle.
- Descripción específica y detallada de las áreas (casillas) con bajo puntaje y la explicación en detalle.
- Explicación motivada: descripción de las características de la empresa y del mercado que pretende “atacar”; las motivaciones y fortalezas/debilidades que tiene la empresa; las actividades que desea realizar en el mercado-cliente meta y su justificación.
- Actividades recomendadas: de acuerdo al módulo que para el cual ha calificado la empresa, se señalan algunas actividades recomendadas/plan de acción y su presupuesto tentativo.
- Capacitación en mejoramiento de sus procesos internos, incluyendo gestión de calidad y cadena de suministros. Habilidades gerenciales, financieras, administrativas, o del personal operativo.
- Asistencia técnica en mejoramiento de sus procesos internos, incluyendo gestión de calidad y cadena de suministros. Habilidades gerenciales, financieras, administrativas, o del personal operativo.
- Coaching.
- Certificaciones.
- Digital marketing
- Participación en ferias internacionales, ruedas de negocios, B2B, y otros eventos de promoción.

- Inversión en mejoras de los procesos productivos.
- Obtener financiamientos para los proyectos de las empresas.
- Otros consensuados con la MIPyME.

EL DESARROLLO DEL CASO EN EL CAMPO

Con el desarrollo del marco teórico explicado en el punto dos es posible analizar los resultados de la experiencia en el terreno para el caso de una empresa del sector florícola ecuatoriano y así conocer cuáles fueron los aspectos más relevantes en la aplicación de la metodología SWAT.

En el caso que consta a continuación, para el Sector de Flores (rosas), se analizan los aspectos generadores de valor de la empresa –TPLMS– versus lo que requiere el mercado-cliente –PISIS–, mediante el “*scan*” de sus necesidades: En este caso se refiere a: Producto, Condiciones de Acceso, Velocidad, Imagen y Servicios. Con esta información se podrá realizar el ejercicio SWAT para proceder a la calificación y encontrar los aspectos “gris oscuro” (fortalezas) o “gris” (debilidades) sobre las cuales aplicar el Plan de Acción correspondiente. El mercado seleccionado para la realización del “*market scan*” fue Alemania.

A continuación, el modelo de aplicación del cruce de información para el sector florícola (rosas), previo a la calificación utilizando la matriz SWAT en un ejercicio compartido con la administración de la empresa y los consultores Arno Vandermeden y Jose Franco.

Los elementos marcados en gris oscuro se refieren a aquellos que son considerados como *sine qua non* para poder acceder al mercado-meta y los que están marcados en gris son aquellos considerados como importantes para apoyar la estrategia exportadora.

Gráfico 7 Modelo de la matriz adaptado al sector florícola

PRODUCT/MARKET

DIAGNÓSTICO DE MERCADO

FLORES CORTADAS (ROSAS) PARA EL MERCADO

Este diagnóstico de mercado provee información básica sobre los requerimientos de los compradores, por categoría, para establecer los puntajes en las casillas del SWAT boxes.

PRODUCTO	TECNOLOGÍA	Características únicas, organolépticas, variedades, especificaciones	Relaciones fuertes con obtentores a fin de obtener las últimas variedades y/o específicas variedades demandadas por los clientes. Técnicas de producción (cosecha) y poscosecha que les permita obtener una misma calidad de producto todo el año. Implementación a diferentes niveles de la producción/posproducción de sistemas de control de calidad, que garanticen el cumplimiento de las exigencias de los requerimientos de los clientes.
	PRODUCCIÓN	Técnicas de producción, maquinaria y equipamiento	
	LOGÍSTICA	Empaque, etiquetado, presentación	Mantenimiento de la cadena de frío (Pre-cooling y frío) que preserve la calidad del producto.
	MARKETING	Marca, etiquetas privadas, eco-etiquetado u otras certificaciones/etiquetas	Facilidad de comunicación y trazabilidad de los atributos de los productos (calidad, cumplimiento de los estándares de RSC, etc.).
	APOYO	Aplicación, mantenimiento, uso de la información	Entrega detallada de información sobre el producto, enfocada a los requerimientos de calidad.

CONDICIONES DE ACCESO	TECNOLOGÍA	Procedimientos para el desarrollo de productos, protocolos, estándares	Desarrollo de procedimientos para minimizar los impactos ambientales y la salud de los trabajadores y consumidores.
	PRODUCCIÓN	Certificaciones, OA sistemas, cumplimiento de leyes laborales	Conformidad con reconocidas certificaciones/etiquetado como MPS (ABC/GAP/ISO), GLOBALGAP, ETI, BSCI.
	LOGÍSTICA	Empaque, transporte, almacenamiento, cadena de frío, seguridad	Conformidad con reconocidos estándares internacionales para empaques y embalaje (tanto rigidez como tamaños).
	MARKETING	Ventas/condiciones de la distribución y contratos, responsabilidad del producto	Conformidad con los derechos de propiedad de los obtentores. Términos claros para entrega y pagos hacia y desde los consumidores.
	APOYO	Garante, garantías, procedimiento para atención de quejas	Procedimientos por escrito para el caso de reclamos y formas de comunicación de los mismos.

VELOCIDAD/AGILIDAD	TECNOLOGÍA	<p>Tiempos de producción, lead time, preparación de muestras</p> <p>Capacidad y volúmenes de producción, capacidad de oferta en picos y ventanas de oportunidad</p> <p>Requerimientos de entrega, tamaño de las órdenes y frecuencia.</p> <p>Tiempos y oportunidad de acceso al mercado, facilidades y agilidad en la comunicación/respuesta</p> <p>Agilidad en el manejo de quejas</p>	<p>Tener capacidad para envíos de muestras bajo pedido de clientes.</p> <p>Disponibilidad de productos en temporadas pico/fechas especiales, con especificaciones precisas (ej. Largo de tallos, colores, etc.).</p> <p>Logística disponible (cadena de frío) para mantener la calidad del producto. Envíos frecuentes para garantizar la frescura del producto.</p> <p>Rápida y precisa capacidad de respuesta para atender pedidos y cotizaciones.</p> <p>Rápida y precisa capacidad de manejar los reclamos.</p>
	PRODUCCIÓN		
	LOGÍSTICA		
	MARKETING APOYO		

IMAGEN	TECNOLOGÍA	<p>Referencias en el desarrollo de producto, pruebas de testeo</p> <p>Manejo y orden de la plantación, requerimientos de Seguridad Industrial-OHS, requerimiento de Responsabilidad Social Corporativa-CSR</p> <p>Imagen y reputación de los proveedores de los servicios de logística</p> <p>Imagen de la empresa, website, brochures, otro material promocional</p> <p>Requerimientos de competencia para el personal de ventas y servicios, sistemas de transparencia en el negocio.</p>	<p>Comunicar el desempeño de la calidad del producto.</p> <p>Mostrar un buen orden y limpieza de la plantación y oficinas.</p> <p>Conformidad con estándares de RSC en lo que respecta a las instalaciones de la empresa.</p> <p>Hacer uso de reconocidos proveedores de servicios logísticos.</p> <p>Clara identidad corporativa con la correspondiente comunicación de los valores de la empresa y conformidad con los requerimientos de acceso al mercado objetivo.</p> <p>Rápida capacidad de comunicación durante las horas de oficina.</p> <p>Definición de personas de contacto y sus responsabilidades de comunicación frente a los clientes.</p>
	PRODUCCIÓN		
	LOGÍSTICA		
	MARKETING APOYO		

SERVICIOS	TECNOLOGÍA	<p>Sistemas de manejo de clientes - CRM, e-tracking, códigos de barras, otros</p> <p>Flexibilidad en la producción, manejo de órdenes spot, pequeñas o no estándar</p> <p>Flexibilidad en la logística, control de la cadena de abastecimiento-sistema de e-tracking</p> <p>Requirimientos de respuesta en los puestos de atención (helpdesk), manejo apropiado de idiomas, etc.</p> <p>Gerentes de cuentas, sistemas de manejo de clientes-CRM</p>	<p>Sistemas adecuados y puestos a punto para proveer información en tiempo real.</p> <p>Capacidad de cumplir con requerimientos específicos del cliente (tanto para órdenes estándar o pequeñas).</p> <p>Flexibilidad en la logística y capacidad de informar su estado en tiempo real (tracking info).</p> <p>Manejo de relaciones con clientes con responsabilidades debidamente asignadas y comunicadas. Manejo del idioma del cliente.</p> <p>Manejo de relaciones con el cliente (CRM) con responsabilidades debidamente asignadas y comunicadas.</p>
	PRODUCCIÓN		
	LOGÍSTICA		
	MARKETING		
	APOYO		
COSTOS TOTALES	TECNOLOGÍA	<p>Tecnologías competitivas, menos costosas, facilidad de acceso</p> <p>Costos de producción en relación a países de la competencia</p> <p>Costos de logística hacia los mercados-objetivo.</p> <p>Precios aceptables a nivel de minoristas y/o precios de cotización CFR.</p> <p>Costos aceptables para la prestación de servicios</p>	<p>Ser capaz de proveer productos de calidad a precios competitivos, tanto por producto como por logística mediante el uso de técnicas/tecnologías modernas y actualizadas.</p> <p>Precios competitivos de los productos.</p> <p>Precios competitivos de la logística.</p> <p>Política clara para la determinación de los precios.</p> <p>Clara comunicación sobre los procedimientos de reclamos y responsabilidades de las partes involucradas.</p>
	PRODUCCIÓN		
	LOGÍSTICA		
	MARKETING		
	APOYO		

Fuente: en base a la metodología SWAT. Traducción del consultor. (Franco 2014). Elaboración del autor.

ANÁLISIS DEL CASO

Empresa Florícola A de la ciudad de Cuenca. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Gráfico 8

Diagnóstico de exportación. Empresa Florícola A

		REQUERIMIENTOS DEL COMPRADOR						
		PRODUCTO	ACCESOS	VELOCIDAD	IMAGEN	SERVICIO	TCO	
CADENA DE VALOR	TECNOLOGÍA	1,4	1,0	1,4	0,6	-1,0	1,4	0,8
	PRODUCCIÓN	3,8	-1,4	4,6	1,0	3,0	3,4	2,4
	LOGÍSTICA	-2,6	-1,4	-3,0	-1,0	-2,6	-15	-2,1
	MÁRKETING	-2,2	0,2	-1,0	-4,2	-0,2	0,2	-1,2
	APOYO	-0,2	0,6	0,2	3,4	1,8	1,0	1,2
		0,1	-0,2	0,4	-0,0	0,2	0,8	

Fuente: Diagnóstico de Exportación. (Vandermeden y Franco 2014).

Breve descripción de los resultados (puntaje) horizontales TPLMS (generadores de valor de la empresa).

- Alto puntaje en el campo de producción. Mediano puntaje en apoyo y tecnología y bajo puntaje en logística y marketing.

Breve descripción de los resultados (puntaje) verticales PASIST (generadores de valor exigidos por el mercado-cliente).

- Puntaje promedio alrededor de cero ya que el puntaje alto en producción equilibra el puntaje negativo en logística y marketing.

Descripción específica sobre los casilleros con más alto puntaje.

- La empresa está en capacidad de ofrecer variedades que demanda el mercado (Freedom, Vandela, Mondial).
- La empresa ofrece alta calidad en su producción, libre de “*blacking*” o “negreo” en la variedad Freedom, sin necesidad de “despetaleo”, botón grande y alta productividad (1,25 tallos/planta/mes).
- El número limitado de variedades le permite tener cierta flexibilidad en la oferta de su producción frente a la demanda del mercado.
- Con la planificación anual de la producción la empresa está en capacidad de ofrecer volúmenes específicos/variedades para las temporadas “pico” y temporadas bajas.
- La empresa mantiene un contacto directo para las ventas “*personal sales & marketing*”, vía Skype o llamadas personales.

Descripción específica sobre los casilleros con más bajo puntaje.

- Dificultades en el campo logístico, cadena de frío, tiempos de entrega, cambios de transporte, consolidación de carga, es decir, a lo largo de la cadena de abastecimiento.
- La concentración de las ventas hacia dos clientes en Italia no le ha permitido a la empresa desarrollar estrategias y herramientas de promoción.
- La empresa no tiene una certificación que le permita tener una diferenciación en el mercado-meta. La empresa se encuentra en el proceso de obtener la certificación Flor Ecuador.

Actividades prioritarias recomendadas:

- Mejorar los procesos internos y la planificación
- Verificar los controles sobre la cadena de frío (temperatura, condiciones de llegada, cambios en trasbordo. Establecer protocolos de control con los proveedores del servicio de transporte y almacenamiento.
- Mejorar el control sobre la logística de exportación.
- Preparar el plan y estrategia anual de exportación.
- Participar en programas de capacitación en temas de promoción y desarrollar material promocional (*on-line/off-line*) dedicado para clientes específicos.
- Completar el proceso de obtención de la certificación Flor Ecuador.
- Implementar procesos de “*tagging*” y código de barras en las áreas de producción y empaque.

Calificación de la empresa:

La empresa fue calificada en el casillero/módulo de color amarillo, denominado preparación para el mercado “*readiness for market*” cuyo plan de acción específico se resume en:

Tabla 1. **Matriz del Plan de Acción para la Empresa Florícola A**

Nombre de la compañía:		Módulo marco de tiempo: 12 meses				
Contacto en la compañía:		Fecha de actualización: julio de 2014				
Módulo asignado:						
Acciones prioritarias	Actividades recomendadas	Pasos	Responsables	Fecha límite	LOG	Estado actual
Solucionar temas de red de frío, DFLy logística (C&T)	Lograr un acuerdo de asociatividad con otras florícolas de Azuay	Convocar a reunión de floricultoras para analizar soluciones integrales.		Dos meses después de la aprobación de este	Visita 02-07-14. Contactos telef. para ver avances	Abierto
Estrategia de acceso a mercados internacionales (Alemania/Suiza) (T)	Diseño de contenido de capacitación con enfoque a: condiciones de acceso, tendencias, oportunidades, certificaciones, sellos, etc.	Selección de "trainer" experto. Desarrollo de contenidos.		Dos meses después de la firma del convenio	Visita 02-07-14. Contactos telef. para ver avances	En progreso
Gestión Integrada de la Calidad (T). Módulo 2	Diseño de contenido de capacitación con enfoque a: gestión integrada de la calidad. Módulo 2	Selección de "trainer" experto. Desarrollo de contenidos.		Dos meses después de la firma del convenio	Visita 02-07-14. Contactos telef. para ver avances	En progreso
Gestión Integrada Administrativa-financiera-Contable (T). Mód. 1	Diseño de contenido de capacitación con enfoque a: gestión integrada administrativa-financiera-contable. Posiblemente un ERP	Selección de "trainer" experto. Desarrollo de contenidos.		Dos meses después de la firma del convenio	Visita 02-07-14. Contactos telef. para ver avances	En progreso

Web site promotion/ E-business (T)	Diseñar página web orientada a mercado alemán/suizo	Asignar contraparte de la empresa. Designar al "trainer" y contenidos	Un mes luego de la firma del convenio	Visita 30-06-14. Contactos telef. para ver avances.	En progreso
Responsabilidad Social Corporativa (T)	Acceder a entrenamiento para obtención de certificación. Fase inicial	Se necesita designar al "trainer" y los contenidos del entrenamiento	Un mes luego de la firma del convenio	Visita 02-07-14. Contactos telef. para ver avances	En progreso
Implementación de estrategia de mercado para Alemania (C)	Implementación de estrategia de acceso a mercado alemán/suizo	Se necesita afinar las condiciones de acceso al mercado alemán/suizo Asignar experto	Dos meses después de la firma del convenio	Visita 02-07-14. Contactos telef. para ver avances	En progreso
Actividades de promoción on line y off line (C)	Identificación de activ. de promoción on line y off line para el mercado meta	Asignar contraparte de la empresa. Designar entrenador que trabaje con la empresa	Dos meses después de la firma del convenio	Visita 02-07-14. Contactos telef. para ver avances	En progreso
Certificación Voluntaria (C) Fair Flowers Fair Plants-FFP	Conocer los procesos y costos para la obtención de la certificación	La empresa necesita capacitación para conocer los pasos previos a la certificación y sus costos reales	Un mes después de aprobado el presente informe	Visita 02-07-14. Contactos telef. para ver avances	En progreso

Implementación de certificación FFP (C)	Conocer los procesos y costos para la obtención de la certificación	La empresa necesita capacitación para conocer los pasos previos a la certificación y sus costos reales		Dos meses después de la firma del convenio	Visita 02-07-14. Contactos telef. para ver avances	En progreso
Certificaciones						
Flor Ecuador	Apoyo para el proceso de implementación/certificación	Contactar con Expoflores para conocer detalles para su implementación/certificación		Hasta fines del 2014	Visita 02-07-14. Contactos telef. para ver avances	En progreso
Fair Flowers Fair Plants FFP	Aplicación para la implementación y certificación FFP en el 2015. Es importante que con el coaching se conozca exactamente el desarrollo de las dos fases; tiempos, costos	La empresa ha seleccionado esta certificación como prioritaria, dejando las restantes en segunda prioridad		Dependerá del cronograma de las dos fases	Visita 30-06-14. Llamadas telefónicas y/o visitas para saber avances	En progreso
Negocios						
IPM Essen Jan 2016 www.ipm-essen.de/world-trade-fair						Abierto Compañía intentará pasar a módulo 3 en 9 meses
(T) Entrenador (C) Entrenamiento						

Fuente: Plan de Acción. (Vandermeden y Franco 2014).

Las actividades de *Coaching and training*, Certificaciones y Asistencia a Ferias identificadas dentro del Plan de Acción, se asume, debían ser cofinanciadas en una proporción de 60/40% tanto por el Proyecto Exporta País como por la empresa beneficiaria, correspondientemente.

ELEMENTOS PARA DISCUSIÓN Y ANÁLISIS

Derivado del análisis del caso propuesto, es posible definir algunos elementos para discusión y análisis, que se los menciona a continuación:

- La metodología SWAT demanda la presencia de expertos en la aplicación de la misma, que hayan sido debidamente capacitados y expuestos en el campo a experiencias que faciliten el manejo de grupos, la aplicación metodológica, el proceso de diagnóstico, la calificación y la propuesta del plan de acción correspondiente.
- La experiencia “*in situ*” luego de al menos diez diagnósticos de exportación a empresas del sector florícola, permiten concluir que al realizar el “*market scan*” y la mejor selección del mercado meta –BMS–, las empresas locales desconocen cuáles son los elementos de valor que el mercado-cliente demanda.
- Esta misma experiencia confirma la idea de que un buen número de empresas florícolas de exportación carecen de una organización debidamente estructurada y por funciones, ya que el gerente general, en muchas ocasiones, suple la ausencia de profesionales en el área de producción y marketing internacional.

- La ejecución del plan de acción, luego de que la empresa ha sido debidamente calificada, demanda de recursos económicos, tanto por parte de la entidad promotora (PROECUADOR-Exporta País) como de la empresa participante, a fin de financiar la ejecución de las actividades que han sido identificadas en el mencionado plan. Esta situación, como es de conocimiento público, no se concretó en el caso de Exporta País, con lo cual el proyecto solo llegó a su primera fase, habiéndose generado expectativas que no fueron finalmente satisfechas.
- El Programa de Apoyo al Sector Comercio en Ecuador para MIPyME, financiado por la Unión Europea, para promover las exportaciones ecuatorianas a ese mercado, contempla la aplicación de la metodología SWAT en tres fases:
 - La calificación de la línea de producción de la empresa potencialmente exportadora, que se realiza tipo “*pre-screening*”; y el diagnóstico de exportación para las empresas preseleccionadas usando un SWAT “*on-line*”.
 - La tercera fase consiste en la verificación de resultados por parte de consultores especializados en la metodología, para confirmar en qué categoría de clasificación cae la empresa, en la categorización tipo semáforo ya explicada.
 - Resulta un tanto extraño el proceso, tomando en cuenta que cada sector/línea de producción debe contar con la matriz adecuada a cada uno de los mismos ya que no existe una matriz-tipo y aplicable a todos los sectores por igual. De igual manera resulta “*sui generis*” la aplicación del sistema “*on-line*” en la fase dos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- David, Fred. 2015. *Conceptos de Administración Estratégica*. México DF: Addison Wesley.
- Porter, Michael. 2013. *Como ser competitivo: las 5 fuerzas de la competitividad*. Madrid: Deusto.
- Sharma, Vinod, y Hans Verhulst. 2013. *Value Magics: a roadmap from cost to value*. Nueva Delhi: McGraw-Hill.
- Vandermaden, Arno, y José Franco. 2014-2015. *Reportes de consultoría del sector florícola ecuatoriano*. Proyecto Exporta País. CBI-PROEQUADOR. Guayaquil.

7 ¿Cómo lograr resultados superiores en mercados internacionales?

Jaime Gustavo Gallo Mendoza
(Ecuador)

OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Objetivo general

En este trabajo se explica el impacto que tiene la tipología estratégica elegida en las pequeñas y medianas industrias; exponiendo de esta manera su influencia en los resultados organizacionales de las PyME ecuatorianas y su pobre rendimiento en el comercio exterior. El estudio muestra que las estrategias que han definido este tipo de empresas no son las adecuadas y les impide ser eficientes en el mercado nacional y con mayor motivo en mercados internacionales, debido a la baja innovación en los productos/servicios ofertados.

Objetivos específicos

Definir la estrategia elegida por parte de las PyME ecuatorianas mediante el modelo de la definición del párrafo de Miles y Snow a una muestra de 194 empresas.

Describir las principales clasificaciones de la estrategia a nivel de unidad de negocio para determinar cómo competir para alcanzar ventajas competitivas en el mercado extranjero.

MODELO TEÓRICO

La tipología estratégica de Miles y Snow

En el estudio de estrategia empresarial se encuentran dificultades derivadas tanto de las distintas concepciones que podemos encontrar como de los distintos niveles de análisis empleados en su formulación.

Se describen brevemente las principales clasificaciones de la estrategia a nivel de unidad de negocio para determinar cómo competir para alcanzar ventajas competitivas, con el objetivo de justificar la elección de la clasificación de Miles y Snow en esta investigación.

Michael E. Porter (1980) ha diferenciado tres tipos de estrategias basadas en la forma en la que las empresas intentan conseguir y mantener una ventaja competitiva: mediante la estrategia de “liderazgo en costos”; la de “diferenciación” basada en la calidad, en el diseño, en el nombre de marca, en el servicio y creando una percepción de superioridad del producto por parte del consumidor; y la estrategia de “especialización” con la que la empresa se concentra en un ámbito del mercado muy definido y utiliza bien la estrategia de liderazgo en costos o la de diferenciación. También identifica un cuarto tipo de estrategia con escasa rentabilidad que sitúan en una posición intermedia (*Stuck in the middle*).

Esta tipología se centra en el ajuste entre estos tres tipos de estrategias y las fuerzas competitivas del entorno de la empresa, mientras que no se consideran ni el tipo de estructura, ni los procesos, ni los programas necesarios para implementar cada estrategia de forma efectiva.

Adicionalmente, estas categorías de Porter (1980) se han referido a acciones competitivas que la empresa realiza en la actualidad, en lugar de señalar las acciones que se proyectan para el futuro. Por el contrario, la tipología de Miles y Snow (1978) tiene como variable fundamental la planificación de la empresa respecto al cambio producto-mercado. Clasifican las unidades de negocio en cuatro tipos de estrategias: defensivas, prospectivas, analizadoras y reactivas, atendiendo a la intención o planificación del directivo y sugieren los aspectos estructurales, de proceso y de gestión que deben estar presentes en cada tipo de estrategia.

Las tipologías de Miles y Snow (1978) y Porter (1980) han representado una importante contribución para la literatura sobre estrategia empresarial. En concreto, la tipología de Miles y Snow (1978) resulta especialmente importante por su visión de la organización como sistema complejo e integrado en interacción dinámica con su entorno. Ha sido utilizada en numerosos estudios sobre estrategia empresarial y autores que la han comparado con la tipología de Porter (1980) han concluido que permite una mejor evaluación de las variables del entorno y que considera variables relacionadas con la implementación de la estrategia.

En el estudio de tesis doctoral de este mismo autor, Jaime Gustavo Gallo (2017, 111) ha mencionado que:

Puesto que el origen de esta tipología se basa en un análisis en profundidad de cuatro industrias diferentes, las conclusiones pueden generalizarse a distintos sectores. La principal limitación de esta clasificación es que ignora las peculiaridades industriales o del entorno ya que establece tipos de estrategias genéricas. De hecho, Miles y Snow (1978) y Snow y Hrebiniak (1980) han concluido que varias estrategias pueden llevar a resultados igual de buenos en cualquier industria si la estrategia está bien implementada, lo que

entra en contradicción con la visión clásica de que un determinado entorno favorece la adopción de un tipo de estrategia concreta.

La tipología de Miles y Snow (1978) se ha fundamentado en tres premisas: las empresas con éxito desarrollan un proceso de adaptación a su entorno; existen cuatro orientaciones estratégicas identificables en cada industria; y cualquiera de las estrategias adecuadamente implementada puede llevar a buenos resultados.

Un tema central de la literatura sobre dirección estratégica es la capacidad de adaptación al mercado de la empresa Grant (1991). Los estudios sobre la capacidad adaptativa tienen como supuesto básico que las empresas actúan para responder a los cambios del entorno o para crear sus propios entornos. Uno de estos estudios, basado en la definición de elección estratégica de Child (1972), se corresponde con la tipología de Miles y Snow (1978).

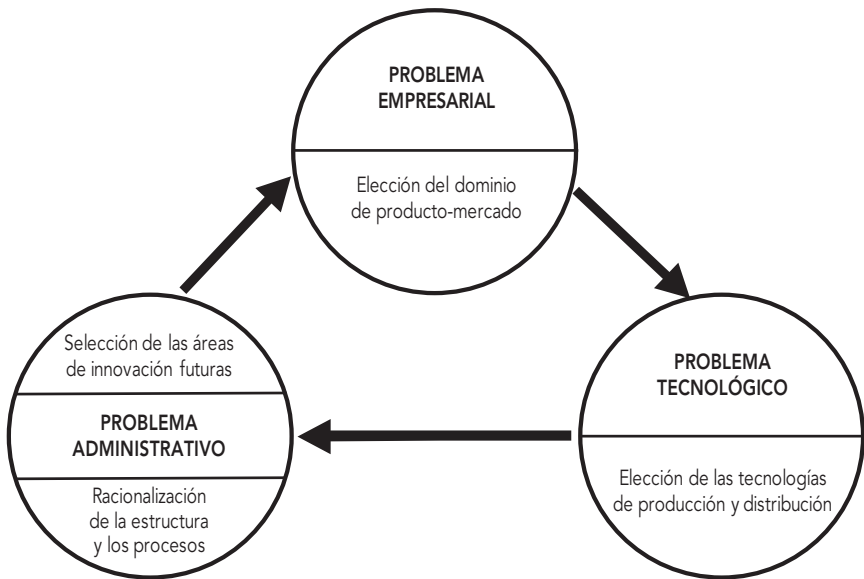
Miles y Snow (1978) han propuesto que las empresas que compiten en un mercado desarrollan cuatro modelos de comportamientos estratégicos u organizativos: defensivos, prospectivos, analizadores y reactivos. La dimensión básica de esta clasificación es la capacidad de respuesta de la organización a los cambios del entorno. Identifican los distintos tipos de estrategias partiendo del ciclo adaptativo de la empresa y según la respuesta a tres cuestiones: la dimensión empresarial o estratégica, la tecnológica y la organizativa.

Las organizaciones desarrollan comportamientos estratégicos estables y un proceso de adaptación al entorno o capacidad adaptativa. Esta última se refiere a un proceso complejo y dinámico, que puede definirse como un ciclo de ajuste que requiere la resolución de tres tipos de problemas: empresarial, tecnológico y administrativo (gráfico 1).

La solución del “problema empresarial” supone concretar el producto-mercado en el que desarrollar la actividad empresarial, mediante la asignación de recursos para el logro de los objetivos asociados a esos productos-mercado.

El “problema tecnológico” incluye la creación de un sistema que ponga en práctica la solución al problema empresarial. Esto

Gráfico 1
El ciclo adaptativo



Fuente: adaptado de Rodríguez (2001, 4), que toma de Miles y Snow (1978). Elaboración del autor.

requiere la selección de una tecnología apropiada para producir y distribuir los productos o servicios elegidos y para desarrollar la información, comunicación y enlaces de control necesarios para un funcionamiento adecuado de la tecnología.

La solución del “problema administrativo” consiste en la racionalización de las actividades que solucionaron los problemas empresariales y tecnológicos. Además de esta racionalización o reducción de incertidumbres, se deben desarrollar procesos que permitan un desarrollo continuo de la organización (innovación).

Para (McNeal y Lamb 1980) los tres problemas de adaptación están interrelacionados y la adaptación se da de forma secuencial a través de la fase empresarial, tecnológica y administrativa (aunque el ciclo puede iniciarse en cualquiera de estos puntos). En términos de resultados, han señalado que todos los tipos de estrategias que denominan estables tienen la misma probabilidad de dar buenos resultados, puesto que responden a los restos de ciclo adaptativo de forma consistente. En el caso de la estrategia reactiva, dada su inconsistencia en la adaptación, la respuesta a las exigencias del entorno resulta adecuada, obteniendo unos resultados pobres.

Clasificación de las tipologías estratégicas de Miles y Snow (1978)

Centrándonos en el concepto del ciclo adaptativo (figura 1), cada organización posee una estrategia para competir en su mercado elegido y representa una clasificación específica de estructura, tecnología y procesos administrativos de acuerdo a la estrategia de mercado. La dimensión clave que subyace es la rapidez con que las empresas reaccionan ante los cambios en el entorno, modificando sus productos en relación a los mercados a los que se dirigen (Hambrick 1983).

- Las organizaciones defensivas ofrecen productos/servicios especializados en mercados reducidos en los que son especialistas. Se orientan a mejorar la eficiencia de sus

operaciones actuales. Adoptan una estructura funcional, tecnologías intensivas en capital y presentan competencias en producción, ingeniería de procesos y control de costos.

- Las organizaciones prospectivas tratan de ser las primeras en ofrecer nuevos productos/servicios, diversifican su línea de productos en el mercado o desarrollan mercados nuevos. Su énfasis en la innovación de productos y mercados les impide ser eficientes.
- Las organizaciones analizadoras mantienen un dominio de producto-mercado estable y al mismo tiempo buscan desarrollar nuevos productos. Observan las nuevas ideas de los competidores y luego adoptan con rapidez las más prometedoras. Ofrecen una línea de productos básicos limitados, una estructura generalmente matricial y dominan competencias de producción, ingeniería de procesos y marketing.
- Las organizaciones reactivas no responden de forma efectiva a los cambios e incertidumbres percibidos. Carecen de una relación estrategia-estructura consistente, por lo que no realizan ajustes hasta que no son forzados por las presiones del entorno.
- Como se observa, uno de los aspectos más relevantes de la tipología de Miles y Snow es que cualquiera de sus estrategias genéricas adecuadamente implementada puede llevar a buenos resultados. Esta afirmación es cuestionada por autores como Hambrick (1983) que apoya que las prospectivas y defensivas difieren en sus resultados del aspecto del entorno analizado y de las medidas de resultados utilizadas.

Por el contrario, un número considerable de estudios apoya la idea de que una estrategia puede ser igual de efectiva en un entorno dado, si la empresa actúa de forma consistente con su estrategia Snow y Hreniniak (1980); Smith, Gutherie y Chen (1989); Conant, Mokwa y Varadarajan (1990); Lado (1997); Slater y Olson (2000; 2001).

En concreto, McKee, Varadarajan y Pride (1989) han concluido que las estrategias de Miles y Snow, ordenadas según su capacidad de adaptación (reactiva~defensiva~analizadora~prospectiva) están correlacionadas positivamente con el esfuerzo de marketing.

Conant, Mokwa y Varadarajan (1990) han comprobado que los distintos tipos de estrategias genéricas presentan competencias distintivas de marketing concretas y diferentes, superiores en las empresas que desarrollan estrategias prospectivas.

Por su parte, Woodside, Sullivan y Trappey (1999) han mostrado que las capacidades distintivas de marketing son variables mediadoras en la relación entre la estrategia y los resultados organizacionales y concluyen que las empresas que adoptan estrategias prospectivas, analizadoras y defensivas alcanzan mayores niveles de competencias distintivas de marketing que las que efectúan estrategias reactivas.

Evans y Green (2000) han concluido que las empresas con estrategias prospectivas y unos planes de marketing bien definidos tienen más probabilidad de salir de una situación de crisis.

En la misma línea, López y Sánchez (2007, 13) han demostrado que existe una relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales se refuerza cuando se adopta una estrategia defensiva.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Tamaño de la muestra

La muestra de las empresas seleccionadas fue tomada del sector de “Alimentos y Bebidas” de la pequeña y mediana industria localizado en la provincia de Pichincha, en Ecuador.

Se seleccionaron las empresas establecidas entre 2010 y 2015, desde 10 hasta 199 empleados (pequeña y mediana industria). La muestra fue tomada como referencia de las empresas registradas en el Servicio de Rentas Internas (SRI) y contrastadas con la base de datos de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), en Ecuador. El levantamiento de los datos cuantitativos se llevará a cabo con encuestas, aplicadas a través de visitas físicas a la población objetivo (194 empresas de una población de 390 bajo ocho criterios de segmentación)¹.

1. La población de las empresas seleccionadas ha sido tomada de la base de datos del Servicio de Rentas Internas del Ecuador (SRI, 2016) y esta misma *data* contrastada y filtrada con la base de datos de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria del Ecuador (ARCSA, 2016), del sector de “Alimentos y Bebidas” de la pequeña y mediana industria localizado en la provincia de Pichincha, en Ecuador. Esta fue tomada y filtrada siguiendo los siguientes criterios: i) Pertenecientes a la provincia de Pichincha; ii) Personas naturales y jurídicas; iii) Pequeñas y medianas empresas; iv) Empresas con estado “abiertas”; v) Se discriminan nombres de personas naturales repetidos; vi) Dedicados a la producción y comercialización de “Alimentos y Bebidas”; vii) Se han discriminado negocios dedicados a la reventa (aguas y lácteos); y viii) Productos con registro sanitario (base de datos del ARCSA).

Tabla 1
Ficha técnica de la captura de datos de la investigación

Población objetivo:	Empresas pequeñas y medianas del sector de "Alimentos y Bebidas"
Unidad muestral	Propietario/Director/Fundador
Ámbito	Provincia de Pichincha en Ecuador
Método de recogida de la información	Encuestas estructuradas proporcionadas a los directivos a través de visitas físicas
Población (N)	390
Tamaño muestral (n)	194
Error muestral (E)	5%
Nivel de confianza (q)	95%; $\theta=1,96$; $p=q=0,5$
Procedimiento de muestreo	Discrecional
Fecha de trabajo de campo	Entre marzo y septiembre 2016

VARIABLES DE CONTROL

Dinamismo del entorno

Dentro de la literatura existente no se han encontrado trabajos que demuestren la correlación entre la orientación al mercado, el tamaño de la empresa, ni tampoco con el ciclo de vida (gestación, inicio y crecimiento) de las pequeñas y medianas industrias ecuatorianas para generar resultados. Debido a esta evidencia se considera

relevante la búsqueda de una variable de control diferente mediante el aporte de una investigación empírica.

De acuerdo con Kirca, Jayachandran y Bearden (2005), las variables de control: i) dinamismo del entorno; ii) tamaño de la empresa; y iii) estrategia genérica de la organización, impactan en el rendimiento organizacional.

En la misma línea, María, Bojica y Fuentes (2012) han mencionado que el dinamismo del mercado donde las organizaciones compiten, debido a los rápidos cambios en los productos, procesos, comercialización y requerimientos de los consumidores, es percibida por los directivos de las empresas como una condición necesaria para explotar las oportunidades del mercado, a través de la formulación de estrategias apropiadas de la innovación. La ignorancia de las condiciones competitivas y de concurrencia del entorno de los negocios impedirá que las empresas aprovechen las oportunidades de mercado, poniendo en riesgo el rendimiento y la supervivencia de la empresa.

De esta manera, las organizaciones se enfrentan con todos estos factores mencionados, que constituyen el dinamismo del entorno. Entornos tan complejos que permiten incentivar las acciones de cambio en las organizaciones y de esta manera se incrementa la eficiencia y la eficacia de la orientación al mercado y obteniendo así resultados organizacionales, ya que la empresa es hábil en conocer profundamente los requerimientos de sus consumidores y el entorno competitivo.

Las capacidades empresariales se potencian en entornos hostiles, siempre y cuando la organización tenga la habilidad de responder inmediatamente a las oportunidades del mercado.

La encuesta de medición para dinamismo del entorno es una adaptación de la escala de Kohli y Jaworski (1990) y de Santos, San-

zo, Álvarez y Vásquez (2002), véase anexo A. Estos autores han considerado aspectos de crecimiento del sector industrial, cambios en las preferencias del consumidor, intensidad competitiva y turbulencia tecnológica.

Autoclasificación de la estrategia

Para este estudio se ha utilizado la autoclasificación a través del método del párrafo. El objetivo es reconocer la estrategia genérica de la empresa para el uso como variable de control.

La encuesta para la “autoclasificación a través del método del párrafo” es una adaptación de la tipología estratégica de Miles y Snow (1978). (Véase la tabla 2 y el resumen de los resultados en el anexo B).

El The Global Entrepreneurship Monitor Ecuador (2016, 41) en su informe ha mencionado que:

Para conocer el nivel de innovación de los productos o servicios ofrecidos tanto por los negocios nacientes como por los nuevos y establecidos, se les preguntó a los propietarios qué porcentaje de sus clientes considera que su producto es nuevo o novedoso. El gráfico 2 muestra que, tanto para los negocios nacientes, como para los negocios nuevos o establecidos, alrededor del 70% de los clientes no perciben al producto como nuevo ni novedoso, es decir, que en estos casos tienen un bajo o nulo nivel de innovación. Menos del 20% de clientes de estos tres grupos consideran que el producto es innovador.

Tabla 2

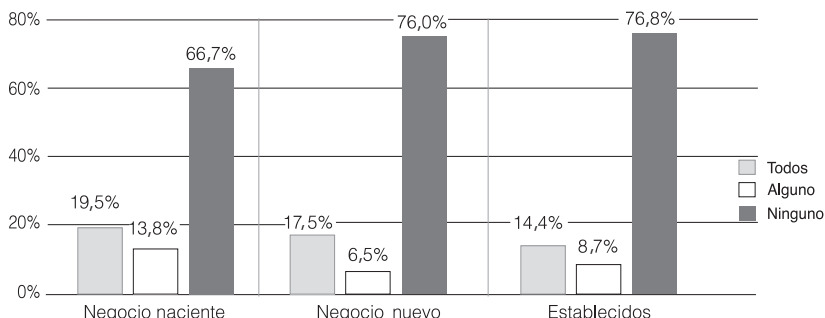
Autoclasificación de la estrategia a través del método del párrafo

1	Nuestra empresa trata de situarse en un segmento de mercado, seguro y estable, ofreciendo una gama de productos más limitada que su competencia pero con una calidad mejor o con precios más ventajosos. No acostumbra a estar en la vanguardia de las innovaciones y deja pasar aquellas oportunidades de mercado que no guardan una relación una relación muy directa con las actividades existentes.
2	Nuestra empresa trata de situarse en nuevos y prometedores negocios ofreciendo una gama de productos más bien limitada. A veces es pionera pero normalmente prefiere renunciar a ser la primera para estudiar con detenimiento las acciones de la competencia y así poder lanzar nuevos productos con una mejor relación calidad-precio que sus competidores.
3	Nuestra empresa opera en un amplio abanico de mercados y productos. Suele ser la primera en entrar en nuevos mercados aunque no siempre reporte una rentabilidad elevada y actúa con rapidez para aprovechar las oportunidades de mercado.
4	Nuestra empresa no orienta su actuación hacia la elección de producto-mercado de referencia. Acostumbra a defenderse y solo reacciona en aquellos casos en que se ve forzada a ello por las presiones del entorno. Normalmente es menos agresiva que sus competidores y está menos dispuesta a asumir los mismos riesgos que adoptan estos.

Fuente: adaptado de la tipología estratégica de (Miles y Snow 1978). Elaboración del autor.

Gráfico 2

Porcentaje de clientes que perciben al producto o servicio como nuevo o novedoso



Fuente: adaptado del The Global Entrepreneurship Monitor GEM Ecuador (2016, 41). Elaboración del autor.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Se confirma que sí existe un vínculo del tipo de estrategia elegida y el dinamismo de entorno, lo cual se traduce en resultados organizacionales efectivos, que, si bien no alcanzan niveles significativos en el desarrollo de las nuevas pequeñas y medianas industrias ecuatorianas, no debe sustentarse dicho resultado en falta o deficiencia de creatividad e iniciativa personal, sino en la actual cultura empresarial existente, la cual debe priorizar estudios de mercado y actividades de desarrollo investigativo de nuevos productos/servicios.

El 52% de las 194 empresas que pertenecen a la muestra estudiada son de tipo *prospectivas* (31%) y de tipo *analizadoras* (21%). Las *prospectivas* (60 empresas de la muestra) se centran más en diversificar su línea de productos, enfatizan en innovación, están orientadas al cliente ofreciendo productos nuevos en el mercado, pero dicho énfasis en la orientación innovadora les impide ser eficientes. La razón es que requieren tener una mayor orientación al mercado.

Las *analizadoras* (40 empresas) mantienen un dominio producto-mercado estable; observan las ideas de los competidores y, luego, adoptan las más prometedoras; su portafolio de productos es básico y limitado; poseen énfasis en la producción, los procesos y el marketing. De la misma manera, se sugiere que deben desarrollar una mayor orientación al mercado en la sub-dimensión de orientación a la competencia, el objetivo es observar y analizar las estrategias de ellos y mejorarlas, es decir, tener un mayor grado de diferenciación y no copiar las ideas más prometedoras de la competencia. De esta manera, aumenta el impacto en los resultados deseados. (Véase anexo B).

En el estudio realizado sobre la orientación al mercado, todavía se puede observar que las pequeñas y medianas industrias ecuatorianas de este sector productivo poseen un tipo de cultura organizacional que tiene como meta satisfacer a los clientes actuales y potenciales. Pero estas empresas todavía no comprenden del todo las actividades de coordinación interfuncional y orientación a la competencia. De acuerdo a esta investigación, se sugiere que las direcciones de las empresas desarrollen su actividad de comunicación interna y también implementen estrategias diferenciadoras, ya sea creando y promocionando una categoría diferente para productos genéricos o incrementando el grado de diferenciación en sus productos/servicios.

Se muestra que alrededor del 15% de la muestra (30 empresas) son organizaciones de tipo *reactivas* y el 33% (64 empresas) son de tipo *defensivas*. Si juntamos a estas 94 empresas, tenemos un 48% de organizaciones de la muestra que sí toman en cuenta el dinamismo del entorno, pero en su mayoría de manera tardía; esto hace que el impacto en los resultados empresariales baje o no sea superior al promedio en el sector estudiado.

¿Qué significa ser *defensiva* o *reactiva*? Las organizaciones de la muestra analizada son 94 empresas con estrategia *defensiva* que se enfocan en mercados pequeños, se vuelven especialistas para su grupo objetivo. Se centran en mejorar sus operaciones en cuanto a producción y control de costos. Pero su debilidad (15% de la muestra) se encuentra en que no responden de forma efectiva a los cambios e incertidumbres; carecen de una relación estrategia-estructura y no realizan ajustes hasta que no son forzadas por las presiones del entorno.

López y Sánchez (2007) han demostrado que existe una relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales

y se refuerza cuando se adopta una estrategia *defensiva*. El presente estudio empírico también coincide con estos dos autores, es decir, las empresas ecuatorianas mejoran sus resultados al tener una estrategia *defensiva*.

Los hallazgos del presente trabajo de investigación tienen relevancia en los fundadores, directivos, gerentes y responsables de la gestión de las empresas, ya que impactan directamente en los beneficios organizacionales. Como se ha explicado en esta investigación, en Ecuador existen cada año una mayor cantidad de creación de negocios y los mencionados estudios en su *ranking* de emprendimientos en América del Sur posicionan al país en el puesto n.º 1, pero también está ubicado en el *ranking* de negocios cerrados en el puesto n.º 8.

Con la evidencia empírica se confirma que la presente investigación coincide con los estudios realizados acerca de los resultados organizacionales Jaworski, Kohli (1993); Narver y Slater (1990); Kirka, Jayachandran y Bearde (2005) también han demostrado que el impacto de la orientación al mercado y el aprendizaje organizacional sobre el rendimiento está influido por la innovación Hurley y Hult (1998); Hult y Ketchen (2001) y lo orientados que están al emprendimiento Naman y Slevin (1993).

CONCLUSIONES

Con base en el proceso de verificación, las conclusiones más relevantes de este trabajo de investigación son las siguientes:

Como objetivos específicos de esta investigación, el estudio buscó generar una herramienta para que las pequeñas y medianas industrias ecuatorianas operen a largo plazo debido a que se

desarrollará una competencia orientada al conocimiento del dinamismo del entorno competitivo y el tipo de estrategia elegida, y, de esta manera, se generen resultados más eficientes y, por tanto, una mayor ventaja competitiva ajustada a las empresas ecuatorianas; y su enfoque principal en la comercialización de sus productos y servicios a mercados internacionales y el mercado nacional.

De acuerdo a las conversaciones con los directores/fundadores de las empresas, se puede observar que la cultura organizacional de estas empresas ecuatorianas es la consecución de resultados en el corto o máximo en el mediano plazo, un paradigma que se debe romper. Hay mucho trabajo todavía por hacer, esperamos que la presente investigación y sus hallazgos impacten de manera positiva sobre este pensamiento. Anteriormente, en este trabajo se ha mencionado que el punto inicial de la orientación al marketing es la información del mercado, entendido como algo más que las necesidades y preferencias de los clientes, ya que también incluyen el control de las acciones de la competencia y sus efectos sobre los clientes, así como el análisis de los factores externos como la regulación legal, la tecnología o el entorno. Esto sugiere que las organizaciones se adelanten a las necesidades del cliente nacional e internacional, siendo conscientes de que se necesitan años para desarrollar los productos que los satisfagan.

Como contribución del presente estudio, este tiene un impacto social que se centra principalmente en los emprendedores que tienen la idea de negocio y quienes serán los futuros inversionistas, generadores de empleo y producción. Al tener identificados los principales factores de éxito se podrá dar la pauta necesaria para que los futuros emprendimientos puedan tener mejores oportunidades de permanencia en el mercado y aumenten su tiempo de vida. Se compartirán en un futuro los resultados completos de

la investigación de la tesis doctoral para que, de esta forma, se pueda capacitar a los propietarios de la pequeña y mediana industria ecuatoriana y demás personas interesadas en esta línea de investigación, como estudiantes, docentes, entre otros.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Child, J. 1972. "Organizational structure environment and performance: the role of strategic choice". *Sociology*. Vol. 6, n.º 1: 1-22.
- Conant, J.S., M.P. Mokwa y P.R. Varadarajan. 1990. "Strategic types, distinctive marketing competence and organizational performance: a multiple measure-based study". *Strategic Management Journal*. Vol. 11: 365-83.
- ESPOL. 2017. "Global Entrepreneurship Monitor Ecuador: Informe GEM 2016". Recuperado de: <http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2017/06/ReporteGEM2016.pdf>.
- Evans, J., y C. Green. 2000. "Marketing strategy, constituent influence, and resource allocation: An application of the Miles and Snow typology to closely held firms in Chapter 11 bankruptcy". *Journal of Business Research*. Vol. 50, n.º 2: 225-31.
- Gallo, J.G. 2017. "Impacto de la orientación al mercado y el desarrollo de capacidades empresariales en los resultados de las pequeñas y medianas industrias ecuatorianas". Tesis doctoral, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Córdoba.
- . 2017. "La orientación al mercado, el dinamismo del entorno y la tipología estratégica de la pequeña y mediana industria: un análisis mediante modelo de ecuaciones estructurales". *INNOVA Research Journal 2017*. Vol. 2, n.º 8: 64-85. ISSN: 2477-9024. Recuperado de: <http://www.journaluidegye.com/magazine/index.php/innova/article/view/342>.

- Grant, R.M. 1991. "The resourced-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation". *California Management Review*, Vol. 33, n.º 3: 114-35.
- Hambrick, D.C. 1983. "Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types". *Academic of Management Journal*. Vol. 26, n.º 1: 5-26.
- Hult, G.T.M., Jr. D. Ketchen y S.F. Slater. 2001. "Does market orientation matter?: a test of the relationship between positional advantage and performance". *Strategic Management Journal*. Vol. 22, n.º 9: 899-906.
- Hurley, R.F. y G.T.M. Hult. 1998. "Innovation, market orientation and organizational learning: an integration and empirical examination". *Journal of Marketing*. Vol. 62, n.º 3: 42-54.
- Jaworski, B.J., y A.K. Kohli. 1993. "Market orientation: antecedents and consequences". *Journal of Marketing*. Vol. 57, n.º 3: 53-70.
- Kirca, A., S. Jayachandran y W. Bearden. 2005. "Market orientation: a meta analytic 224 review and assessment of its antecedents and impact on performance". *Journal of Marketing*. Vol. 69: 24-41.
- Kohli, A.K., y B.J. Jaworski. 1990. "Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications". *Journal of Marketing*. Vol. 54, n.º 2: 1-18.
- Lado, N. 1997. "La tipología de estrategias de Miles & Snow: un estudio aplicando una escala multi-item". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 6, n.º 2: 33-43.
- López, L., y G. Sánchez. 2007. "Efectos moderadores en la relación entre la orientación al mercado y distintas medidas de resultados", 13. *Congreso Internacional de Marketing*. Universidad de Granada.
- María, D.M., A.M. Bojica y F. Fuentes. 2012. "Knowledge acquisition and corporate entrepreneurship: insights from Spanish SMEs in the ICT sector". *Journal of World Business*. Vol. 47, n.º 3: 397-400.
- McKee, D.O., P.R. Varadarajan y W.M. Pride. 1989. "Strategic adaptability and firm performance: a market-contingent perspective". *Journal of Marketing*. Vol. 53, n.º 3: 31-44.

- McNeal, J.U., y C.W. Lamb. 1980. "Marketing orientation in nonprofit sector: the case of hospital". *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 8, n.º 1: 26-32.
- Miles, M.P., y D.R. Arnold. 1991. "The relationship between marketing orientation and entrepreneurial orientation". *Entrepreneurship: theory and practice*: 49-59.
- Miles, R.E., y C.C. Snow. 1978. *Organizational strategy structure and process*. Nueva York: McGraw-Hill.
- . 1978. *Organizational strategy structure and process*. McGraw-Hill. Citado en J.M. Rodríguez. 2001. "Configuraciones estratégicas y sistema de gestión de recursos humanos: una revisión de la tipología de Miles y Snow". *Documento de trabajo*, n.º 237/01. Universidad de Oviedo.
- Miles, R.E., C.C. Snow, A.D. Meyer y H.J. Coleman. 1978. "Organizational strategy, structure and process". *Academy of Management Review*. Vol. 3, n.º 3: 546-62.
- Naman, J.L., y D.P. Slevin. 1993. "Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests". *Strategic Management Journal*. Vol. 14: 137-53.
- Porter, M.E. 1980. *Competitive strategy*. Nueva York: Free Press.
- . 2006. *Estrategia y ventaja competitiva*. México D.F.: Deusto.
- Rodríguez, J.M. 2001. "Configuraciones estratégicas y sistemas de gestión de recursos humanos: una revisión de la tipología de Miles y Snow". *Documento de trabajo*. Vol. 237, n.º 1. Universidad de Oviedo. Recuperado de: <http://www.uniovi.es/econo/doctrabajo/index.htm>.
- Santos, M.L., M.J. Sanzo, L.I. Álvarez y R. Vázquez. 2002a. "El aprendizaje organizativo y la orientación al mercado como recursos empresariales: interacciones y efectos sobre la competitividad". *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*. Vol. 6, n.º 1: 7-36.
- Smith, K., J. Guthrie y M. Chen. 1989. "Strategy, size and performance". *Organization Studies*. Vol. 10, n.º 1: 63-81.

- Tuominen, M., A. Rajala y K. Möller. 2004. "Market-driving versus market-driven: divergent roles of market orientation in business relationships". *Industrial Marketing Management*. Vol. 33, n.º 3: 207-17.
- Woodside, A.G., D.P. Sullivan y R.J. Trappey. 1999. "Assessing relationships among 246 strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance". *Journal of Business Research*. Vol. 45, n.º 2: 135-46.

ANEXO A

ENCUESTAS PARA VARIABLES DE CONTROL

Encuesta de medición para dinamismo del entorno

Instrucciones:

A continuación, se presentarán al lado izquierdo ciertas preguntas, al lado derecho usted deberá seleccionar una respuesta de acuerdo a la escala mostrada a continuación:

1. Totalmente en desacuerdo
2. Moderadamente en desacuerdo
3. En desacuerdo ligeramente
4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (neutral)
5. Un poco de acuerdo
6. Moderadamente de acuerdo
7. Totalmente de acuerdo

1. La tasa de crecimiento promedio anual de las ventas en su sector industrial fue superior.	1 2 3 4 5 6 7
2. En nuestro mercado, el grado de cambio en las preferencias de los clientes fue superior.	1 2 3 4 5 6 7
3. El nivel de competencia en su sector industrial en el último año fue superior.	1 2 3 4 5 6 7
4. El grado de cambio tecnológico en los productos/ servicios en su sector fue superior.	1 2 3 4 5 6 7

Fuente: adaptado de las escalas de Kohli y Jaworski (1990) y Santos, Sanzo, Álvarez y Vásquez (2002).

ANEXO B

VARIABLE DE CONTROL

Resultados de la encuesta sobre la autclasificación de la tipología estratégica

Tabla B1
Autclasificación de la tipología estratégica

Número de empresas	Porcentaje	Tipo
64	33%	Definitiva
60	31%	Prospectiva
40	21%	Analizadora
30	15%	Reactiva
194	100%	Muestra total
48%	son defensivas y reactivas	
52%	son prospectivas y analizadoras	

Fuente: resultados de la encuesta basada en la tipología estratégica de la autclasificación por el método del párrafo de Miles y Snow (1978). Elaboración del autor.

8 Redes para que las microempresas aprovechen los Acuerdos de Libre Comercio

Juan Manuel Gil
(Colombia)

INTRODUCCIÓN

Uno de los propósitos de los Acuerdos de Libre Comercio (ALC) es incrementar los flujos de comercio internacional de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyME). Para lograr este objetivo, la mayoría de los ALC que se han negociado desde el año 2000 incluyen cláusulas generales sobre MIPyME (OMC 2016, 117). No obstante, ninguna de estas cláusulas soluciona el principal reto que tienen las microempresas para internacionalizarse, el cual consiste en la dificultad de conseguir aliados, la falta de recursos, de experiencia en el mercado internacional y la falta de conocimiento sobre el proceso de internacionalización (Cagliano et al. 2001; Knight y Cavusgil 2005; Liesch, Welch y Buckley 2011; OMC 2016). Por esta razón, este artículo tiene como objetivo analizar el proceso de internacionalización de las microempresas para proponer lineamientos de política pública que permitan mejorar las estrategias de internacionalización de las microempresas y el aprovechamiento de los Acuerdos de Libre Comercio.

Para lograr este fin, se utilizó una aproximación cualitativa con un enfoque exploratorio (Yin 2013), a través del análisis de 5 microempresas que están exportando. Se utilizó el estudio de caso

ya que este permite entender la internacionalización de las empresas (Dubois y Gadde 2002; Cavusgil y Knight 2015) y responde a la necesidad de profundizar los estudios sobre microempresas exportadoras (Hånell y Ghauri 2015). Estos casos demuestran que, a partir de su participación en redes, los microempresarios encontraron oportunidades reales de internacionalización que los llevaron a adquirir el conocimiento necesario para hacer su primera exportación. Esto es coherente con los hallazgos de Shane et al. (2003); Fletcher y Harris (2012); Harms y Schiele (2012); Forsgren (2015); y Cavusgil y Knight (2015).

De acuerdo a estos resultados, se sugiere que los ALC incluyan cláusulas específicas sobre MIPyME. De tal manera que la cooperación entre los países miembros, busca que estos trabajen conjuntamente, para promover ruedas de contactos que ayuden a que las microempresas encuentren oportunidades de negocio reales, y que esto las impulse a adquirir el conocimiento de internacionalización que requieren para aprovechar las ventajas de los acuerdos negociados. Esta recomendación tiene especial importancia teniendo en cuenta la baja efectividad y poco aprovechamiento de los ALC, por parte de las MIPyME y especialmente de las microempresas (Julien et al. 1994; Campbell 1996; Battisti y Perry 2008; Takahashi y Urata 2009; Tambunan y Chandra 2014).

El artículo está estructurado de la siguiente manera. Primero, se presenta una revisión de la literatura que incluye los principales modelos de internacionalización de las MIPyME y la relación que hay entre los ALC y las MIPyME. Luego, se presenta la metodología utilizada y se discuten los principales hallazgos. Finalmente, el artículo concluye con las limitaciones del estudio y las implicaciones para los ALC.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Internacionalización de las MIPyME

Con el propósito de explicar el proceso de internacionalización de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyME) se han planteado diversos modelos. Entre estos se destacan el modelo Uppsala (Johanson y Wiedersheim-Paul 1975) y más recientemente el modelo las Empresas Nacidas Globales (Born Global) o las nuevas empresas internacionales (International New Ventures) (Oviatt y McDougall 1994).

Finalizando los años setenta, Johanson y Vahlne (1977) empezaron a explicar la internacionalización de las empresas basándose en la teoría del intercambio social (Cook y Emerson 1978) y en la teoría de la dependencia de recursos (Pfeffer y Salancik 1978), creando así el primer modelo conceptual que explica la internacionalización como un proceso incremental desde las relaciones sociales. Este primer modelo asume que las redes se crean entre empresas, consumidores y proveedores con el fin de adquirir conocimiento del mercado externo, y de conseguir los recursos que la empresa no tiene y que necesita para internacionalizarse (Johanson y Mattson 1987). Igualmente, plantea que el proceso de internacionalización es secuencial o incremental (Johanson y Vahlne 1990). Este modelo fue comprobado empíricamente por diversos autores (Forsgren et al. 2015) y fue denominado como el modelo de internacionalización Uppsala o modelo gradual (Young et al. 1989; Bjorkman y Forsgren 2000). Este modelo ha tenido varias críticas; entre estas, su enfoque determinista (Reid 1983), su desconocimiento por la estrategia de la empresa (McDougall et al. 1994)

y su énfasis en la adquisición de conocimiento y recursos (Andersen 1993). En el año 2009, Johanson y Vahlne redefinieron su modelo, ampliando el concepto de redes a relaciones complejas con patrones invisibles e incluyeron en su análisis las ventajas específicas de la empresa.

La aparición de la teoría de Empresas Nacidas Globales contradice el proceso incremental propuesto en el modelo Uppsala y le da especial relevancia al papel de las redes. Esta teoría surge de diversas investigaciones empíricas que demuestran que el proceso de internacionalización de las empresas no sigue el modelo Uppsala y no explica su temprana internacionalización (Oviatt y McDougall 1994; Bell 1995; Knight y Cavusgil 1996; Madsen y Servais 1997). Los estudios que han desarrollado esta teoría se basan principalmente en MIPyME que nacen siendo internacionales o que se internacionalizan en sus primeros años de vida. Algunos de estos estudios se centran en empresas del sector de alta tecnología (Knight y Cavusgil 1996; Madsen y Servais 1997) y usan el enfoque de redes junto con el emprendimiento para explicar este proceso (Chetty y Blankenburg-Holm 2000; Sharma y Blomstermo 2003).

Desde una perspectiva teórica, tanto el Modelo Uppsala como las Empresas Nacidas Globales proponen que la falta de recursos, de experiencia y de conocimiento internacional de las MIPyME se pueden superar a través de la participación en redes (Coviello y Cox 2006; Zhou, Wu y Luo 2007). Esto debido a que las redes se convierten en una fuente de conocimiento de internacionalización (Hadley y Wilson 2003; Chetty y Agndal 2007); ayudan a identificar oportunidades de negocios (Ellis 2000; Harris y Wheeler 2005); suplen las carencias de recursos de las MIPyME (Autio et al. 2000; Sapienza et al. 2005; Kontinen y Ojala 2011); influyen la forma de entrada al mercado internacional (Coviello y

Munro 1997; Chen y Chen 1998); y hacen más fácil el proceso de internacionalización (Chetty y Holm 2000; Chen 2003; Harris y Wheeler 2005; Belso-Martinez 2006; Zhou, Wu y Luo 2007).

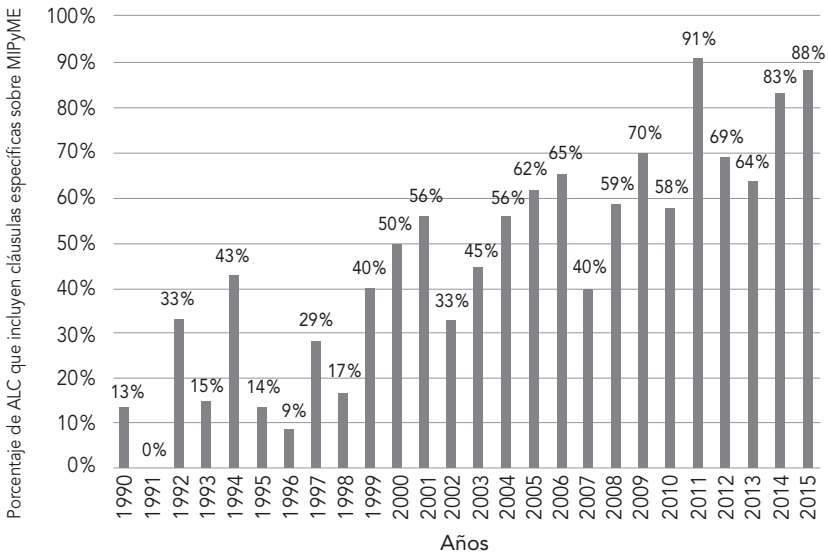
A pesar de las contribuciones que el modelo Uppsala y las Empresas Nacidas Globales han proporcionado para la comprensión de la internacionalización de las MIPyME, todavía hay vacíos relacionados con el entendimiento de la internacionalización de las microempresas (Hånell y Ghauri 2015) en economías en desarrollo y especialmente en Latinoamérica (Felzensztein et al. 2015; Knight y Liesch 2015; Haddoud et al. 2017; Paul et al. 2017). Por ejemplo, Peiris et al. (2012) realizaron una revisión de 291 artículos científicos, publicados entre los años 1993 y 2012, cuyos resultados están relacionados con el modelo Uppsala y las Empresas Nacidas Globales, y encontraron que en Europa se concentró 53% de las investigaciones, seguido por Oceanía (15%), Estados Unidos (13%), el Este Asiático (11%), el Oriente Medio (3%), Sud Asia (2%), África (2%) y Latinoamérica (2%).

MIPyME y los Acuerdos de Libre Comercio

Desde principios de la década de 1990, el número de Acuerdos de Libre Comercio (ALC) ha aumentado significativamente, pasando de 12 ALC notificados en 1990 a 659 ALC notificados en 2017 (OMC 2017). Igualmente, ha aumentado el número de ALC que incluyen cláusulas sobre MIPyME. En el gráfico 1 se puede observar que, en los últimos 5 años, dos de cada tres ALC incluyeron cláusulas que buscan aumentar la participación de las MIPyME en el comercio internacional. De estas cláusulas, las más comunes son los acuerdos de cooperación (OMC 2016, 121). Los problemas que se encuentran con las cláusulas de cooperación son

su gran heterogeneidad y que en su mayoría solo hacen referencias generales para el apoyo de las MIPyME. Solo en algunos ALC, se incluyen medidas específicas como; promoción, desarrollo de redes, “clusters” o transferencia de tecnología (OMC 2016, 122).

Gráfico 1
Porcentaje de Acuerdos de Libre Comercio que incluyen cláusulas específicas sobre MIPyME, años 1990-2015



Fuente: OMC.

En los ALC negociados por Colombia, la tendencia ha estado marcada por cláusulas generales sobre las MIPyME. Como se puede ver en la tabla 1, de los siete ALC que entraron en vigencia entre el año 2010 y el año 2015, cinco incluyen cláusulas generales sobre MIPyME y solo uno cláusulas específicas. El acuerdo que no incluye ninguna cláusula es el Tratado de Libre Comercio con Mé-

xico, el cuál reemplazó y profundizó el G31. En el caso de cláusulas generales, estas se centran en actividades de cooperación y preferencias para las compras públicas, desconociendo la importancia de incluir cláusulas específicas.

Tabla 1
Acuerdos de Libre Comercio de Colombia, años 2010-2015

Año	ALC que entró en vigencia	Cláusula relacionada con Mipymes
2010	El Salvador - Triángulo del Norte	Cláusula general: cooperación
	Honduras - Triángulo del Norte	Cláusula general: cooperación
2011	Canadá	Cláusula general: cooperación; compras públicas
	Liechtenstein - EFTA	Cláusula general: cooperación; compras públicas
	México	N/A
	Suiza - EFTA	Cláusula general: cooperación; compras públicas
2012	Estados Unidos	Cláusula general: cooperación; compras públicas
2013	Unión Europea	Cláusula general: cooperación; compras públicas
2014	Islandia - EFTA	Cláusula general: cooperación; compras públicas
	Noruega - EFTA	Cláusula general: cooperación; compras públicas
2015	Chile, México y Perú - Alianza del Pacífico	Cláusula específica: cooperación; promoción; compras públicas

Fuente: MinCIT. Elaboración del autor.

Como se mencionó anteriormente, de los ALC enlistados en la tabla 1, el único acuerdo que tiene cláusulas específicas sobre MIPyME es el de la Alianza del Pacífico (AP). Este acuerdo está conformado por Chile, Colombia, México y Perú, y su objetivo

1. El G3 es un Tratado de Libre Comercio firmado entre Colombia, México y Venezuela. Este tratado fue denunciado por Venezuela y quedó sin efectos desde el 19 de noviembre de 2006.

principal es la libre circulación de bienes, servicios, capital y personas. Adicionalmente, tiene como propósito incentivar la internacionalización de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyME) de los cuatro países miembros. Para lograr este objetivo, la AP, a través del Protocolo Adicional y de sus acuerdos anexos, permite la acumulación de origen entre sus miembros, promueve la inserción de las MIPyME en las cadenas de valor regional, facilita la interoperabilidad de las Ventanillas Únicas de Comercio (VUCE), establece compromisos para mejorar el acceso de las MIPyME a las compras públicas, facilita el acceso a los mercados de la AP a través de un solo acuerdo comercial, crea el Fondo de Capital Emprendedor de la AP y promueve la participación de las MIPyME en diversas actividades de promoción comercial y de inversión. Igualmente, está trabajando en la integración de los programas “Exporta Fácil” de los países miembros, en el Observatorio Regional PyME y en el desarrollo de proyectos conjuntos con los Estados Observadores de la AP para fortalecer la internacionalización de MIPyME (Alianza del Pacífico 2017).

Cuando se hace una evaluación de las cláusulas generales sobre MIPyME, se puede evidenciar que, al parecer, no son suficientes para impulsar sus exportaciones (Julien et al. 1994; Campbell 1996; Battisti y Perry 2008). De hecho, Tambunan y Chandra (2014) analizaron el acuerdo de ASEAN y encontraron que las MIPyME no se han beneficiado de este acuerdo. Similarmente Takahashi y Urata (2009) encontraron que, en Japón, los ALC han beneficiado a empresas grandes, pero no a las MIPyME. En el caso colombiano, en la tabla 2 se evidencia que, a pesar de los ALC que entraron en vigencia entre 2010 y 2015, el número de microempresas exportadoras disminuyó en un 2,4% y su participación sobre el total de empresas exportadoras disminuyó en 6,8%. El valor

Tabla 2

**Empresas exportadoras colombianas y utilización del certificado de origen
Años 2010-2015**

Descripción	Año						Cambio años 2010-2015
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
Número de empresas exportadoras	6.068	6.149	6.375	6.507	6.457	6.359	4,8%
N.º de microempresas exportadoras	2.059	2.150	2.076	2.101	2.142	2.010	-2,4%
Participación de microempresas sobre el total de empresas exportadoras	34 %	35 %	33 %	32 %	33 %	32 %	-6,8%
Valor de las exportaciones de microempresas (millones FOB US \$)	US \$ 52	US \$ 74	US \$ 85	US \$ 86	US \$ 82	US \$ 57	9,7%
Participación de microempresas sobre el total de empresas exportadoras	0,13 %	0,13 %	0,14 %	0,15 %	0,15 %	0,16 %	22,1 %
Exportaciones con certificado de origen (millones FOB US \$)	5.621	5.859	6.043	4.697	3.979	3.685	-34,4 %
Participación de las exportaciones con certificado de origen sobre el total de exportaciones	14 %	10 %	10 %	8 %	7 %	10 %	-26,8 %

Fuente: RUES; DIAN. Elaboración del autor.

exportado aumentó un 9,7% pero su impacto sobre el valor de las exportaciones totales sigue siendo marginal. Esta participación osciló entre el 0,13% y el 0,16% de las exportaciones totales. Finalmente, contrario al uso eficiente de los ALC, el valor de las exportaciones que se realizaron con certificado de origen disminuyó un

34% y su participación relativa sobre las exportaciones totales se redujo en 27%. Esto quiere decir que, a pesar del esfuerzo del gobierno de negociar ALC, se podría concluir que las microempresas colombianas no se han beneficiado de este instrumento.

Una de las posibles explicaciones de la falta de efectividad de los ALC para impulsar las exportaciones de las MIPyME, es que los acuerdos y las cláusulas generales sobre MIPyME desconocen la importancia y el impacto que tienen las redes en el proceso de internacionalización de estas empresas. De acuerdo a lo mencionado anteriormente, las MIPyME (especialmente las micro y pequeñas empresas) se caracterizan por la falta de recursos, de experiencia y de conocimiento internacional. Y estas carencias, limitan su posibilidad de expansión internacional (Peng 2001; Etemad 2004; Zhou et al. 2012). En este sentido, diversos estudios empíricos han encontrado que la participación de las MIPyME en las redes, es fundamental para superar estos obstáculos (Coviello y Munro 1997; Chen y Chen 1998; Chetty y Holm 2000; Ellis 2000; Chen 2003; Hadley y Wilson 2003; Harris y Wheeler 2005; Chetty y Agndal 2007; Zhou, Wu y Luo 2007).

METODOLOGÍA

Teniendo en cuenta que el estudio de caso permite analizar el proceso de internacionalización de las MIPyME (Dubois y Gadde 2002) y que el análisis cualitativo es una de las metodologías más usadas para entender este proceso (Coviello y Munro 1997; Chen 2003; Harris y Wheeler 2005; Chetty y Agndal 2007; Kontinen y Ojala 2011), se seleccionó el estudio de caso de acuerdo a los lineamientos de Yin (2013) y de Wright (2015).

Debido a la necesidad incrementar el número de estudios sobre la internacionalización de las microempresas (Hånell y Ghauri 2015) en Latinoamérica (Peiris et al. 2012; Felzensztein et al. 2015; Knight y Liesch 2015; Haddoud et al. 2017; Paul et al. 2017) se analizaron 5 casos de estudio de microempresas exportadoras, localizadas en Bogotá, Colombia. De acuerdo con la ley colombiana,² las microempresas se definen como una empresa que tiene menos de 10 trabajadores o activos totales por valor inferior a 500 salarios mínimos mensuales legales vigente (equivale a alrededor de US \$128.000).

En cada una de estas microempresas se llevó a cabo una entrevista en profundidad con el gerente. Para analizar y procesar las entrevistas, se hizo una categorización y codificación de datos usando el software QDA Miner (Rubin y Rubin 1995). La tabla 3 (página siguiente) contiene el perfil de las cinco microempresas analizadas. Coherente con diversos estudios, cuatro de las cinco microempresas analizadas exportan servicios de software y tecnologías de la información (Coviello y Munro 1997; Zain y Ng 2006; Ojala 2009; Ibeh y Kasem 2011). La microempresa restante exporta manufacturas.

Principales hallazgos

La experiencia de las microempresas estudiadas muestra, por un lado, que la participación activamente en redes ayuda a identificar oportunidades reales de internacionalización y por ende superar obstáculos. Por otro, que en su mayoría exportan sin tener en

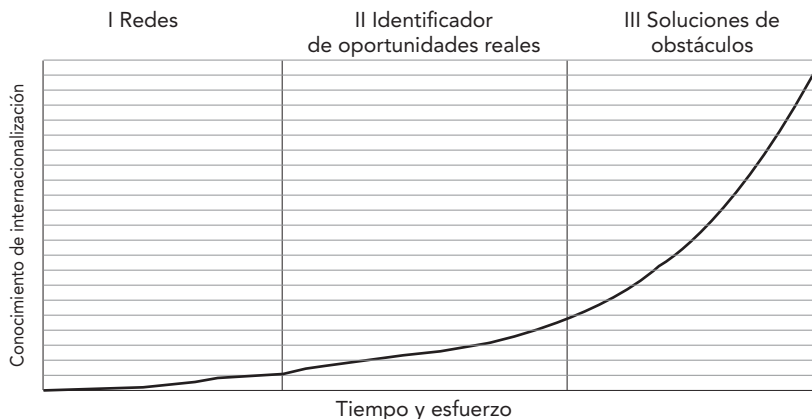
2. Artículo 2.º de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 2.º de la Ley 905 de 2004.

Tabla 3
Caracterización de las microempresas estudiadas

	Año de creación / Año de primera exportación	Bien / Servicio	% ventas intern./ ventas nacionales	% compras intern./ compras nacionales	Cargo del entrevistado	Red principal	Países a los que exportan	ALCA vigente en Colombia	?Se beneficia del ALCA?
Microempresa 1	2016/2016	Desarrollo de Apps	50%	33%	Gerente	Asociación	México	TLC con México Alianza del Pacífico	No Si
Microempresa 2	2011/2014	Aplicación móvil	10%	n/a	Gerente	Red de clientes	Nueva Zelanda	N/A	N/A
Microempresa 3	2005/2015	Desarrollo de sistemas informáticos	20%	n/a	Gerente	Asociación	Chile Perú	TLC con Chile CAN	No No
Microempresa 4	1992/2001	Artesanías y Pickup (baffles)	15%	n/a	Gerente	Red de clientes	Chile y Perú Australia EE. UU. Italia y Alemania	Alianza del Pacífico TLC con EE. UU. TLC con U. E. TLC con U. E.	No No No No
Microempresa 5	2002/2009	Desarrollo de contenidos digitales	30%	n/a	Gerente	Asociación	Alemania EE. UU. México	TLC con U. E. TLC con EE. UU. TLC con México Alianza del Pacífico	No No No No

Fuente: datos propios.

Gráfico 2

Proceso de internacionalización de las microempresas estudiadas

Fuente: datos propios.

cuenta los ALC vigentes en Colombia, ya que las microempresas estudiadas no encuentran beneficios en estos acuerdos. Esto se da por desconocimiento del acuerdo o porque creen que sus empresas son muy pequeñas para beneficiarse por los ALC.

En el gráfico 2 se resume el proceso de internacionalización evidenciado en las microempresas estudiadas. Coherente con los hallazgos de Coviello y Cox (2006) y Zhou et al. (2007), el proceso de las cinco microempresas estudiadas inició con la activa participación de estas empresas en diversas redes. Puntualmente, tres de ellas pertenecen a asociaciones empresariales relacionadas con servicios de software y tecnologías de la información (microempresas 1, 3 y 5). Y las otras dos son empresas activas en las redes de clientes (microempresas 2 y 4).

Las microempresas que participan en asociaciones empresariales expresaron que, a partir de sus interacciones con empresas similares, descubrieron que existían oportunidades reales para

expandirse a otros mercados. Así mismo, las microempresas que participan activamente en sus redes de clientes expresaron que sus clientes locales fueron los que les presentaron clientes potenciales en el mercado externo y de esta manera identificaron oportunidades de exportación. Específicamente, estas oportunidades se materializaron en: “un agente en México que nos ayudó a entrar a ese país” (microempresa 1); “conseguimos un aliado en Nueva Zelanda” (microempresa 2); “un cliente internacional” (microempresa 3); “descubrimos la buena demanda de nuestros productos” (microempresa 4); y “nuestro primer cliente” (microempresa 5). Estas oportunidades reales las llevó a “querer probar su producto en otro mercado” (microempresa 1); “a aprovechar el aliado que conseguimos” (microempresa 2); a “desarrollar un plan de internacionalización para expandir el mercado” (microempresa 3); “satisfacer los pedidos” (microempresa 4); y a “aprovechar la buena fama que tiene Colombia como buen desarrollador de tecnología” (microempresa 5). Siguiendo esta misma línea, previamente, Ellis (2000) y Oviatt y McDougall (2005) habían demostrado la relación positiva que existe entre la participación en las redes y la identificación de oportunidades.

Finalmente, cuando las microempresas analizadas decidieron empezar su proceso de exportación, se encontraron con estos obstáculos puntuales: “no saber cuál es el mejor mercado para exportar y no entender bien cómo trabajan en otro país” (microempresa 1); “la falta de conocimiento de la normatividad aduanera del país” (microempresa 2); “no sabíamos por dónde empezar y tuvimos problemas con la caracterización del perfil de las empresas interesadas y con la búsqueda de las alianzas estratégicas” (microempresa 3); “acceso a financiación que nos generó problemas en el flujo de caja” (microempresa 4); “estábamos costeano mal el

producto y las capacitaciones que encontrábamos eran muy largas y teníamos poco tiempo” (microempresa 5). De acuerdo con Prashantham y Young (2011) estos obstáculos se categorizan como falta de conocimiento de internacionalización. Afín con los resultados de Sharma y Blomstermo (2003); Chetty y Agndal (2007); Guercini y Runfola (2010) y Fletcher y Harris (2012), las microempresas superaron su falta de conocimiento de internacionalización gracias a sus aliados (microempresa 1 y 2) y con asesoría especializada (microempresas 2, 3, 4 y 5).

Respecto al segundo hallazgo, a pesar de que las cinco microempresas podrían beneficiarse de uno o varios ALC, solo una de las cinco microempresas está siendo favorecida. De acuerdo al gerente de la microempresa 1, este beneficio consiste en el fortalecimiento de sus redes, que se ha dado a partir de la participación de las micro ruedas de negocio que se han llevado conjuntamente entre las entidades de promoción de la Alianza del Pacífico.³ Las microempresas restantes estipularon que no se han beneficiado por desconocimiento del ALC (microempresas 2, 4 y 5) y porque no creen que se puedan beneficiar de algún ALC (microempresas 3 y 4).

La falta de aprovechamiento de los ALC por parte de las microempresas analizadas se podría explicar a la luz del proceso de internacionalización que han seguido. Como se explicó anteriormente, las cláusulas generales incluidas en los ALC desconocen las condiciones que llevan a la efectiva internacionalización de las MIPyME. Por lo cual los ALC deberían propender por incluir acuerdos adicionales o anexos que ayuden a potencializar el proceso de internacionalización de las MIPyME. Este proceso debería

3. Por Colombia es Procolombia. Por México es Proméxico. Por Chile es Prochile. Y por Perú es Promperú.

empezar por la construcción de redes entre los miembros de los ALC, para que las MIPyME (especialmente las microempresas) encuentren en esta red oportunidades reales de negocio, que las impulsen a obtener el conocimiento de internacionalización que necesitan para exportar.

CONCLUSIÓN

Este artículo realizó una aproximación cualitativa al proceso de exportación de las microempresas, para proponer lineamientos de política pública que permitan mejorar las estrategias de internacionalización de las microempresas y el aprovechamiento de los Acuerdos de Libre Comercio. Para lograr este objetivo, se analizaron 5 casos de estudio de microempresas exportadoras localizadas en Bogotá, Colombia. A partir de estos casos, se descubrió que las microempresas iniciaron con una activa participación en redes que les permitió encontrar oportunidades reales de negocios internacionales. Y gracias a esta oportunidad fue que empezaron a superar los obstáculos relacionados con su falta de conocimiento de internacionalización, por medio de sus redes y con asesorías especializadas.

Adicionalmente, se encontró que, en general, los Acuerdos de Libre Comercio desconocen este proceso y, por ende, no incluyen cláusulas específicas que ayuden a que las MIPyME aprovechen los beneficios de estos acuerdos. De hecho, se encontraron indicios de que, en el caso colombiano, las microempresas no se han beneficiado de los ALC firmados por Colombia. Estos hallazgos llevaron a plantear la necesidad de incluir en los ALC acuerdos adicionales o anexos con cláusulas específicas que contribuyan con

la construcción de redes entre las MIPyME (especialmente las microempresas), como un camino para que puedan encontrar oportunidades reales de negocio y superar la falta de conocimiento de internacionalización que necesitan para exportar.

El presente estudio enfrenta una serie de limitaciones que podrían guiar futuras investigaciones. Primero, debido al objetivo de investigación, se optó por una aproximación cualitativa. Sería conveniente complementar este estudio con una aproximación cuantitativa. Segundo, sería pertinente investigar el aprovechamiento de las MIPyME, de los ALC que incluyen cláusulas específicas, como las sugeridas en este artículo. Particularmente, un caso interesante es la Alianza del Pacífico y, específicamente, el impacto de las micro ruedas de negocios que adelantan los países miembros en el marco de este acuerdo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alianza del Pacífico 2017. *Alianza del Pacífico*. Recuperado de: <https://alianzapacifico.net/>.
- Andersen, O. 1993. "On the internationalization process of firms: a critical analysis". *Journal of International Business Studies* (2): 209-31.
- Autio, E., H. J. Sapienza y J. G. Almeida. 2000. "Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth". *Academy of Management Journal*, 43: 909-24.
- Battisti, M., y M. Perry. 2008. "Creating opportunity for small-firm exporters through regional free trade agreements: a strategic perspective from New Zealand". *Australasian Journal of Regional Studies*, 14(3): 275-85.
- Bell, J. 1995. "The internationalization of small computer software firms: A further challenge to 'stage' theories". *European Journal of Marketing*, 29(8): 60-75.

- Belso-Martinez, J. A. 2006. "Why are some Spanish manufacturing firms internationalizing rapidly? The role of business and institutional networks". *Entrepreneurship & Regional Development*, 18(3): 207-26.
- Bjorkman, I., y M. Forsgre. 2000. "Nordic international business research". *International Studies of Management and Organization*, 30(1): 6-25.
- Cagliano, R., K. Blackmon y C. Voss. 2001. "Small firms under MI-CROSCOPE: international differences in production/operations management practices and performance". *Integrated Manufacturing Systems*, 12(7): 468-82.
- Campbell, A. 1996. "The effects of internal firm barriers on the export behaviour of small firms in a free trade environment". *Journal of Small Business Management*, 34(1): 50-8.
- Cavusgil, S. T., y G. A. Knight. 2015. "The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization". *Journal of International Business Studies*, 46(1): 3-16.
- Chen, T. -J. 2003. "Network resources for internationalization: The case of Taiwan's electronics firms". *Journal of Management Studies*, 40(5): 1107-30.
- Chen, H., y T.-J. Chen. 1998. "Network linkages and location choice in FDI". *Journal of International Business Studies*, 29(3): 445-68.
- Chetty, S., y H. Agndal. 2007. "Social capital and its influence on changes in internationalization mode among small and medium-sized enterprises". *Journal of International Marketing*, 15(1): 1-29.
- Chetty, S. K., y D. Blankenburg-Holm. 2000. "The role of business networks in the internationalization of manufacturing firms: a longitudinal case study". *Advances in International Marketing*: 205-22.
- Cook, K.S., y R.M. Emerson. 1978. "Power, Equity and Commitment in Exchange Networks". *American Sociological Review*, 43(5): 721-39.
- Coviello, N. E., y H.J. Munro, 1997. "Network relationships and the internationalization process of small software firms". *International Business Review*, 6(4): 361-86.
- Coviello, N., y M. Cox. 2006. "The resource dynamics of international new venture networks". *Journal of International Entrepreneurship*, 4(2-3): 113-32.

- Dubois, A., y L.-E. Gadde. 2002. "Systematic combining: an abductive approach to case research". *Journal of Business Research*, 55: 553-60.
- Ellis, P.D. 2000. "Social ties and foreign market entry". *Journal of International Business Studies*, 31(3): 443-69.
- Etemad, H. 2004. "Internationalization of small and medium-sized enterprises: a grounded theoretical framework and an overview". *Canadian Journal of Administrative Sciences* 21(1): 1-21.
- Felzensztein, C., L. Ciravegna, P. Robson y J. E. Amorós. 2015. "Networks, Entrepreneurial Orientation, and Internationalization Scope: Evidence from Chilean Small and Medium Enterprises". *Journal of Small Business Management*, 53(S1): 145-60.
- Fletcher, M., y S. Harris. 2012. "Knowledge acquisition for the internationalization of the smaller firm: content and sources". *International Business Review*, 21(4): 631-47.
- Forsgren, M. 2015. "The Concept of Learning in the Uppsala Internationalization Process Model: A Critical Review". En M. Forsgren, U. Holm y J. Johanson. 2015. *Knowledge, Networks and Power*. Palgrave Macmillan.
- Forsgren, M., U. Holm y J. Johanson, 2015. *Knowledge, Networks and Power*. Palgrave Macmillan.
- Guercini, S., y A. Runfola. 2010. "Business networks and retail internationalization: A case analysis in the fashion industry". *Industrial Marketing Management*, 39(6): 908-16.
- Hadley, R.D., y H.I.M. Wilson. 2003. "The network model of internationalization and experiential knowledge". *International Business Review*, 12(6): 697-717.
- Haddoud, M.Y, P. Jones y R. Newbery. 2017. "Export promotion programmes and SMEs' performance: Exploring the network promotion role". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(1): 68-87.
- Hånell, S. M., y P. N. Ghauri. 2015. "Internationalization of Smaller Firms: Opportunity Development through Networks". *Hunderbird International Business Review*, 58(5): 465-77.
- Harms, R., y H. Schiele. 2012. "Antecedents and consequences of effectuation and causation in the international new venture creation process". *Journal of International Entrepreneurship*, 10(2): 95-116.

- Harris, S., y C. Wheeler. 2005. "Entrepreneurs' relationships for internationalization: functions, origins and strategies". *International Business Review*, 14(2): 187-207.
- Ibeh, K., y L. Kasem. 2011. "The network perspective and internationalization of small and medium sized software firms from Syria". *Industrial Marketing Management*, 40(3): 358-67.
- Johanson, J., y J.-E. Vahlne. 1977. "The Internationalisation Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments". *Journal of International Business Studies*, 8(1): 23-32.
- . 1990. "The Mechanism of Internationalisation". *International Marketing Review*, 7(4): 11-24.
- Johanson, J., y F. Wiedersheim-Paul. 1975. "The Internationalization of the Firm - Four Swedish Cases". *Journal of Management Studies*, (12): 305-23.
- Julien, P., A. Joyal y L. Deshaies. 1994. "SMEs and international competition: free trade agreement or globalization?". *Journal of Small Business Management*, 32(2): 65-4.
- Knight, G., y T. Cavusgil. 1996. "The Born Global firm: A challenge to traditional internationalization theory". *Advances in International Marketing*, 8: 11-26.
- . 2005. "A Taxonomy of Born-global Firms". *Management International Review*, 45: 15-35.
- Knight, G., y P. W. Liesch. 2015. "Internationalization: From incremental to born global". *Journal of World Business*, 51(1): 93-102.
- Kontinen, T., y A. Ojala. 2011. "Network ties in the international opportunity recognition of family SMEs". *International Business Review*, 20(4): 440-53.
- Liesch, P. W., L. S. Welch y P. J. Buckley. 2011. "Risk and Uncertainty in Internationalisation and International Entrepreneurship Studies: Review and Conceptual". *Development. Management International Review*, 51(6): 851-73.
- Madsen, T. K., y P. Servais. 1997. "The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process?". *International Business Review*, 6 (6): 561-83.

- McDougall, P. P., S. Shane y B.M. Oviatt. 1994. "Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research". *Journal of Business Venturing*, 9(6): 469-87.
- Ojala, A. 2009. "Internationalization of knowledge-intensive SMEs: the role of network relationships in the entry to a psychically distant market". *International Business Review*, 18(1): 50-9.
- OMC. 2016. *World Trade Report 2016: Levelling the trading field for SMEs*. WTO Publications.
- . 2017. "Acuerdos Comerciales Regionales: Hechos y cifras". Recuperado de: https://www.wto.org/spanish/tratop_s/region_s/regfac_s.htm.
- Oviatt, B. M., y P. P. McDougall. 1994. "Toward a Theory of International New Ventures". *Journal of International Business Studies*, 24(1): 45-64.
- . 2005. "Defining international entrepreneurship and modelling the speed of internationalization". *Entrepreneurship Theory y Practice*, 29, 537-53.
- Paul, J., S. Parthasarathy y P. Gupta. 2017. "Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda". *Journal of World Business*, 52(3): 327-42.
- Peiris, I. K., M. E. M. Akoorie y P. Sinha. 2012. "International entrepreneurship: A critical analysis of studies in the past two decades and future directions for research". *Journal of International Entrepreneurship*, 10(4): 279-324.
- Peng, M. W. 2001. "The resource-based view and international business". *Journal of Management*, 27(6): 803-29.
- Prashantham, S., y S. Young. 2011. "Post-entry speed of international new ventures". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(2): 275-92.
- Reid, S. 1983. "Firm internationalization, transaction costs and strategic choice". *International Marketing Review*, 1(2): 44-56.
- Rubin, H.J., e I.S. Rubin. 1995. *Qualitative interviewing The art of hearing data*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sapienza, H. J., D. De Clercq y W. R. Sandberg. 2005. "Antecedents of international and domestic learning effort". *Journal of Business Venturing*, 20: 437-57.

- Shane, S., E. A. Locke y C. J. Collins. 2003. "Entrepreneurial motivation". *Human Resource Management Review*, 13(2): 257-79.
- Sharma, D., y A. Blomstermo. 2003. "The internationalization process of Born Globals: A network view". *International Business Review*, 12(6): 739-53.
- Takahashi, K., y S. Urata. 2009. *On the use of FTAs by Japanese firms: Further evidence*. Discussion Paper No. 09-E-028. Tokyo: Research Institute of Economy, Trade, and Industry.
- Tambunan, T., y A. C. Chandra. 2014. "Utilisation Rate of Free Trade Agreements (FTAs) by Local Micro-, Small- and Medium-Sized Enterprises: A Story of ASEAN". *Journal of International Business and Economics* 2(2): 133-63.
- Wright, L. T. 2015. "Qualitative Research". *Wiley Encyclopedia of Management*, 9: 1-3.
- Yin, R. K. 2013. *Case Study Research: Design and Methods*. 5.^a ed. Thousand Oaks: Sage.
- Young, S., J. Hamill, C. Wheeler y J. R. Davis. 1989. *International market entry and development: Strategies and management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Zain, M., y S. I. Ng. 2006. "The impact of network relationships on SMEs' internationalization process". *Thunderbird International Business Review*, 48(2): 183-205.
- Zhou, L. X., W. P. Wu y X. M. Luo. 2007. "Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks". *Journal of International Business Studies*, 38(4): 673-90.
- Zhou, L., A. Wu y B. R. Barnes. 2012. "The effects of early internationalization on performance outcomes in young international ventures: the mediating role of marketing capabilities". *Journal of International Marketing*, 20(4): 882-905.

9 Desarrollo de la cultura emprendedora en la provincia de Loja

**Juan Pablo Sempértegui Muñoz,
Vanessa Burneo Celi y José Job Chamba**
(Ecuador)

INTRODUCCIÓN

En múltiples estudios se ha podido evidenciar que la generación de riqueza en un país está en relación directa con el desarrollo de la cultura y actividad emprendedora de sus integrantes y que el motor que mueve la economía es justamente la generación de trabajo y riqueza a través de la actividad emprendedora.

El presente trabajo se ubica en el área científica del *entrepreneurship*, un área de investigación enmarcada en las ciencias sociales que puede considerarse relativamente joven o que por lo menos no ha alcanzado su plenitud (Ireland et al. 2005), con importantes avances muy recientes (Strom 2011).

El *entrepreneurship* es un fenómeno transdisciplinar que abarca muchas fronteras disciplinarias. Los estudios que caen dentro de la rúbrica del *entrepreneurship* han perseguido una amplia variedad de propósitos y objetivos, han planteado cuestiones diferentes y han adoptado distintas unidades de análisis, perspectivas teóricas y metodologías (Low y MacMillan 1988).

Por ello, entre las múltiples facetas de las que se ha ocupado, está el diseño, aplicación y evaluación de las políticas de apoyo a

los emprendedores (Velasco y Saiz 2007), objetivo de este trabajo de investigación.

No existen estudios sobre los factores que han incidido en el desarrollo de la cultura y actividad emprendedora y en general sobre el emprendimiento en la provincia de Loja, por lo que se hace imprescindible identificar estos factores, y de qué manera y en qué grado han incidido en el escaso o considerable desarrollo de la actividad emprendedora.

Por este motivo, y tomando en cuenta que la provincia de Loja presenta un escaso desarrollo empresarial e industrial, se hace necesario contar con un estudio pormenorizado de cómo la falta de actividad emprendedora ha contribuido a que la economía de la provincia presente este escaso desarrollo.

En este contexto, con la presente investigación se pretende dar respuesta a los siguientes vacíos de conocimiento sobre el desarrollo de la cultura y actividad emprendedora en la provincia de Loja: cuáles son los factores culturales, geográficos, educativos y sociales que inciden en el desarrollo de la actividad emprendedora en la provincia de Loja; cuáles son los efectos de las políticas públicas que se han implementado para el desarrollo del emprendimiento en la provincia de Loja; cuáles son las recomendaciones para la formulación de políticas públicas, orientadas a fomentar el desarrollo de la cultura y actividad emprendedora en la provincia de Loja; cuál es la tasa de actividad emprendedora (número de emprendimientos en relación con la población total de estudio) en la provincia de Loja.

Con los resultados que se obtengan, las instituciones tanto nacionales como locales, públicas y privadas a nivel de academia y empresarial, podrán conocer con datos e información real cuáles son los factores que favorecen o dificultan el desarrollo del empre-

dimiento en la provincia de Loja. En el ámbito académico esta información es fundamental para el estudio de su problemática y replantear la forma en la que se pretende desde las aulas formar al estudiante desde sus niveles iniciales y más en la universidad en lo que llamamos cultura y desarrollo de la iniciativa emprendedora.

Se plantean las siguientes hipótesis: Las costumbres, hábitos, ubicación geográfica, nivel educativo, y la falta de capital influyen negativamente en el desarrollo de la actividad emprendedora y el consiguiente desarrollo de actividades productivas en la provincia de Loja. La actividad emprendedora en la Provincia de Loja presenta escaso desarrollo por la falta de políticas públicas adecuadas y escaso nivel de coordinación entre las instituciones encargadas de su aplicación. La tasa de emprendimiento en la provincia de Loja es menor que la observada a nivel nacional (32,6%) (GEM Ecuador 2014), lo que incide en la generación de empleo y desarrollo económico en la provincia de Loja.

Como resultado de las preguntas de investigación y las hipótesis se plantean los siguientes objetivos: General: Determinar información relacionada con los factores que favorecen o dificultan el desarrollo de la cultura y actividad emprendedora en la provincia de Loja; Específicos: Caracterizar los factores culturales, socioeconómicos, geográficos, educativos y sociales relacionados con el desarrollo de la actividad emprendedora en la provincia de Loja; Evaluar las políticas públicas orientadas a favorecer el desarrollo de la cultura y actividad emprendedora en la provincia de Loja; Formular y plantear recomendaciones para la formulación de políticas públicas, orientadas a fomentar el desarrollo de la cultura y actividad emprendedora en la provincia de Loja; y Determinar la tasa de emprendimiento (porcentaje de la población que realiza actividad emprendedora) en la provincia de Loja.

CULTURA Y ACTIVIDAD EMPRENDEDORA

Dentro del campo de las ciencias humanas, y en conexión con el significado que adquiere la cultura como civilización, a veces se designa con el nombre de cultura la situación social concreta en la que está inmerso un individuo. Es el denominado ámbito sociocultural, al que nos referimos cuando hablamos de cultura anglosajona, cultura urbana, etc. La cultura así entendida engloba el conjunto de conocimientos, creencias, leyes, costumbres, técnicas y representaciones simbólicas que caracterizan a un determinado grupo humano, y lo distingue de los demás (García 2012).

La cultura emprendedora ha existido desde tiempos remotos, pues se tenía la necesidad de innovar para poder sobrevivir y tener una mejor forma de vida, pero a pesar de esto no se veía como una cultura emprendedora, más que eso lo veían como nuevos inventos que permitían que la sociedad satisficiera ciertas necesidades; para esos tiempos se experimentaba y se emprendía en algo nuevo e innovador. Con el paso de los años la cultura emprendedora fue teniendo un gran realce, ya que en muchos países le empezaron a dar una prioridad muy importante ya que les interesa crear mayores fuentes de empleo y mayor índice de desarrollo para las personas. (Hernández y Arano 2015).

Para muchos autores, la actividad emprendedora es sinónimo de creación de empresas; de hecho, proyectos ambiciosos, como el GEM, que tratan de medir la actividad emprendedora en el mundo, utilizan como métrica la proporción de personas adultas que se encuentra en proceso de creación de una nueva empresa.

Por otra parte son numerosos los estudios que relacionan la actividad emprendedora con factores contextuales (aspectos eco-

nómicos, sociales, políticos, financieros, legislativos, entre otros); valores personales o demográficas de los emprendedores (sexo, la edad, el nivel de educación, el capital humano, el capital social, las redes sociales, el estatus laboral, etc.); y, por último, factores cognitivos o de percepción (autoconfianza, el reconocimiento de oportunidades, el nivel de tolerancia al riesgo y otros) (Navarro 2010).

La pregunta clave que surge en este campo es ¿Por qué hay individuos que se comprometen con aventuras cargadas de riesgos y de resultados inciertos? O ¿Por qué algunas personas crean nuevas empresas? Se han aportado múltiples y complementarias respuestas. Entre algunas destacadas, figuran la de Wennekers y Thurik (1999), que dice que emprendedor es un individuo innovador que crea o percibe oportunidades, operando bajo incertidumbre e introduciendo productos en el mercado. Shane y Venkataraman (2000) señalan que la actividad emprendedora analiza “cómo, por quién y con qué consecuencias se descubren las oportunidades de producir futuros bienes y servicios...”. O bien, Krueger (2003), refiriéndose a los aspectos cognitivos del emprendedor, pone el foco en que «el corazón de la actividad emprendedora se halla en una orientación para ver las oportunidades».

Existen distintas formas de emprendimientos: aquellas motivadas en la “Visión de oportunidad” y aquellas motivadas en la “necesidad de supervivencia”, siendo solo las primeras las que contribuyen al crecimiento económico de la región (aportando generación de empleo, valor agregado e innovación) (Reyes 2011).

EL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN

En *La actividad emprendedora, incertidumbres y retos*, el autor Antonio García Tabuenca menciona que

Esta teoría de los “Knowledge Spillover” arranca años atrás con el estudio de Acs, Audretsch, Braunerhjel y Carlsson (2004 y 2005), que identificaron, a modo de cadena de tres variables, la relación entre conocimiento, actividad emprendedora y crecimiento económico. A la actividad emprendedora la consideraron el “eslabón perdido” capaz de ligar a la inversión en conocimiento con el crecimiento económico. Este enlace se materializa a través de la creación de empresas por parte de nuevos emprendedores y es consecuencia del impacto de los denominados *knowledge spillovers*, o desbordamientos del conocimiento. Dichos autores contrastan empíricamente esta proposición, de modo que las inversiones en conocimiento (principalmente gasto en I+D de empresas y organizaciones) se transforman en oportunidades para la creación de empresas, a través de los filtros del conocimiento (*Knowledge filter*). Estos filtros son debidos, entre otras razones, a la forma organizativa de las empresas o a la normativa que emana de los gobiernos, e impiden que la inversión en conocimiento se transforme completamente en conocimiento económico, es decir, en ideas e innovaciones comercializables. Lo que de este conocimiento queda libre (o se desborda) se constituye en nuevas oportunidades emprendedoras.¹

En esta línea de pensamiento, Audrestch y Keilbach (2011) sostienen que las características de los individuos (emprendedores teóricos) permanecen constantes, en tanto que el ambiente en el que se desarrolla la actividad sufre variaciones. En esta visión “la actividad emprendedora es una elección racional de los agentes

1. Acs y Armington (2004) examinan esta teoría en el caso de Estados Unidos, estudiando cómo el conocimiento influye en la tasa de creación de empresas.

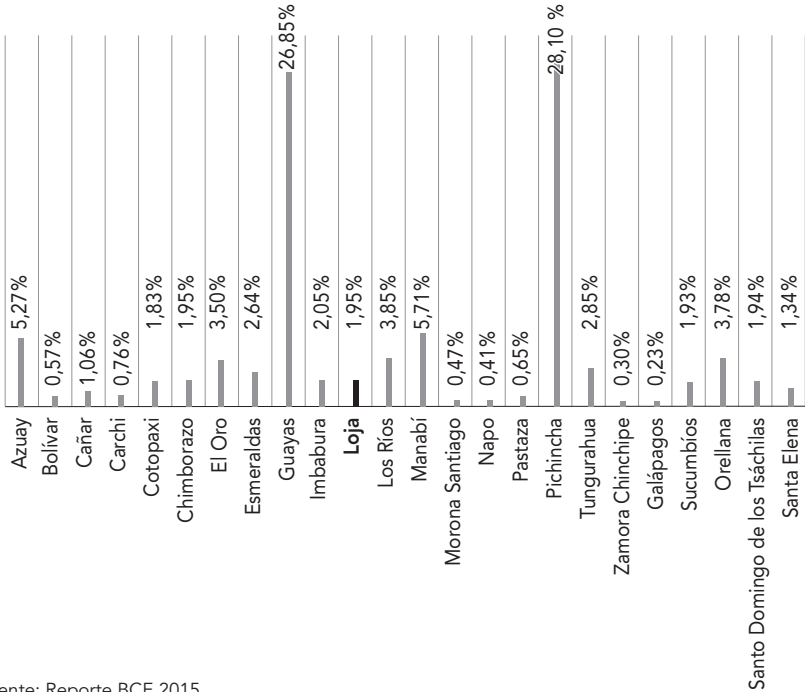
económicos para apropiarse del valor esperado por la dotación de conocimiento”. Por tanto, “la creación de una nueva empresa es una respuesta endógena a la inversión en conocimiento que no ha sido enteramente apropiada por la empresa establecida”, lo que “sugiere que habrá actividad emprendedora adicional como respuesta racional y cognitiva a la creación de nuevo conocimiento”. De esta forma, *ceteris paribus*, aquellos ambientes en los que haya una gran inversión en conocimiento deberían experimentar un alto dinamismo emprendedor.

EMPRENDIMIENTO Y COMERCIO EXTERIOR EN LA PROVINCIA DE LOJA

Según el reporte de cuentas cantonales del año 2015 publicado por el BCE, el Valor Agregado Bruto cantonal de la provincia de Loja suma un valor de US \$ 1'808.455 que representa apenas el 1,95% del total nacional, siendo las principales actividades económicas de la provincia, según datos del censo 2010, agricultura, ganadería, silvicultura y pesca con el 30%, el comercio al por mayor y menor 13%, construcción 7,56%, enseñanza, industrias manufactureras y transporte con alrededor de 6% cada una, como se puede observar en el gráfico 1, el aporte del PIB provincial al PIB nacional es mínimo.

En lo que se refiere al tamaño de las empresas en la provincia según datos del CENEC 2015 son: el 93,42% microempresas, 5,47% pequeñas empresas, 0,50%; 0,38%; 0,23% entre medianas y grandes.

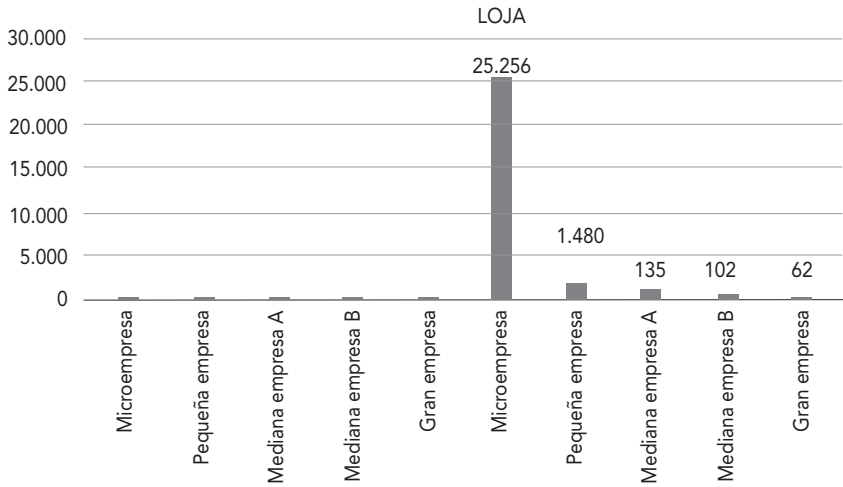
Gráfico 1
Porcentaje del PIB Ecuador por provincias 2015



Fuente: Reporte BCE 2015.

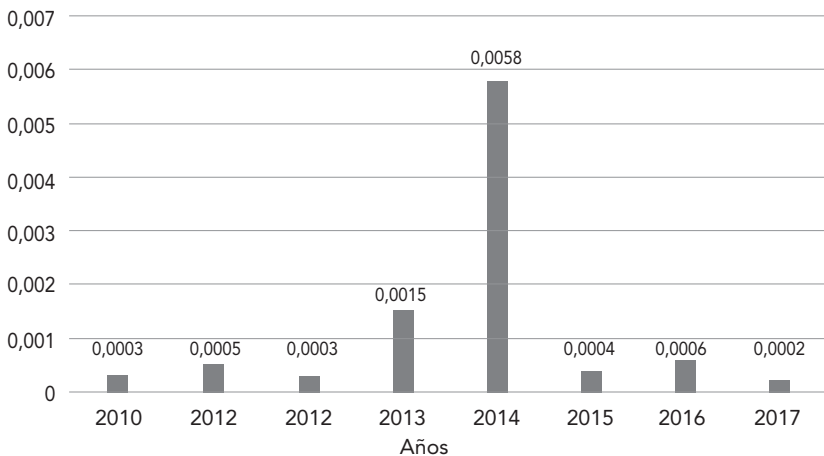
El aporte de las exportaciones de la provincia de Loja al total nacional es igualmente mínimo: presenta un promedio de 0,012% del total nacional en los últimos 8 años (gráfico 2), que representa alrededor de 14 millones de dólares anuales, siendo el año 2014 con 81 millones un año atípico en relación a los demás.

Gráfico 2
Empresas según tamaño provincia de Loja, año 2015



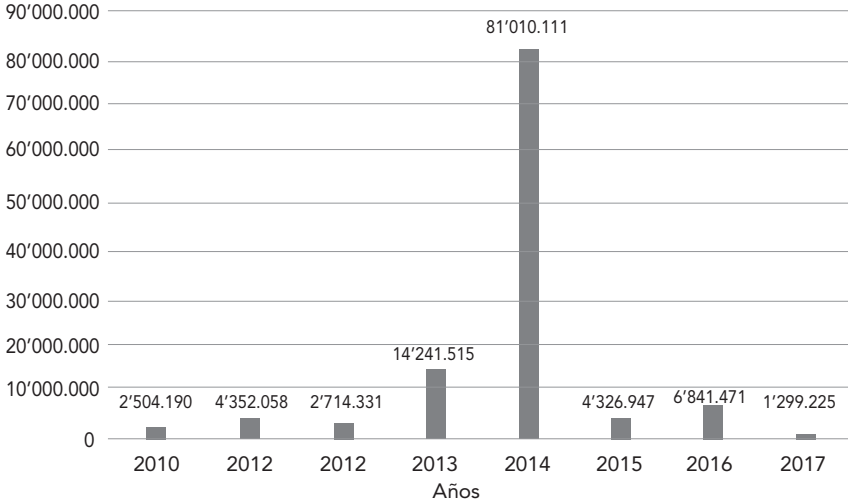
Fuente: Reporte BCE 2015.

Gráfico 3
Exportaciones no petroleras provincia de Loja, año 2015
 (respecto al total nacional)



Fuente: PROECUADOR.

Gráfico 4
Ingresos empresas según tamaño provincia de Loja, año 2015



Fuente: PROECUADOR.

METODOLOGÍA

Tipo y diseño de investigación

Investigación de Tipo Científico, Diseño metodológico no experimental de carácter descriptivo.

Tamaño de muestra

Población de la provincia de Loja entre 18 a 65 años de edad, 299.155 personas.² INEC (2010)

2. INEC, Censo 2010, proyectada por los autores.

Selección de muestra

Para el cálculo del tamaño de la muestra se procede según Hernández Sampieri (2010).

Técnicas de recolección de datos

Para obtener información primaria de calidad se partió de la técnica documental a través de datos o estadísticas existentes del medio sobre el estado actual del arte (la cultura y actividad emprendedora) a nivel nacional y local. Se aplicaron encuestas y/o cuestionarios para conocer la opinión de los agentes relevantes del proyecto a través de preguntas aplicadas de manera personal o virtual. Se utiliza una muestra de la población de 18 a 65 años, obteniendo a través de la encuesta o cuestionario, información cualitativa y cuantitativa. Mediante *Focus Group* y entrevistas a expertos en el tema se conoce la opinión de los agentes relevantes de forma directa y extensa, además de conocer especialmente elementos de primera fuente sobre el impacto del proyecto, la opinión de beneficiarios y/o agentes de apoyo, nos permitirá re direccionar objetivos o estrategias, en este caso la información relevante tratara sobre las políticas públicas para fomentar el emprendimiento.

Tabla 1
Datos técnicos sobre la encuesta

Tamaño de la población total:	299.155 personas entre 18 y 65 años
Lugar de estudio:	Dieciséis cantones de la provincia de Loja, Ecuador
Número de encuestas:	384
Método de muestreo:	Encuestas aplicadas según método aleatorio simple
Período de estudio:	Enero-diciembre de 2015

Elaboración de los autores.

Análisis e interpretación de la información

El proceso de clasificación, registro y codificación de los datos a través de la comparación de resultados se realizó con otros datos generados de otras investigaciones a nivel nacional como el estudio GEM Ecuador 2014, en relación al tema de emprendimiento. Los datos resultantes comparados servirán para consolidar o refutar hipótesis de investigación. A codificación, ordenación y clasificación de datos se le dará un valor numérico, para ser medido a través de un medio estadístico o matemático. Y las técnicas analíticas (lógica o estadística) que se utilizarán para comprobar la hipótesis y obtener las conclusiones a través del procesamiento manual y digital de la información.

RESULTADOS

Factores que determinan la orientación emprendedora de la población

Capelleras y Kantis (2009) relacionan las actitudes, motivaciones, comportamientos y habilidades del emprendedor fundador como factores determinantes del crecimiento empresarial, desde la estrategia basada en recursos y capacidades.

La mayor parte de las investigaciones que tienen como objeto de estudio al empresario o la creación de nuevas empresas han tratado de analizar cuáles son los factores que determinan la actividad emprendedora, esto es, por qué una persona decide acometer un proyecto empresarial (Amit, Lawrence y Eitan 1993); (Blanchflower y Oswald 2007). Sin embargo, como la complejidad de esta figura no hace posible un análisis aislado, lo más habitual

y recomendable para su análisis es una metodología multinivel... Las principales aportaciones en este campo son las realizadas por Baum, Locke y Smith (2001) y Lumpkin y Dess (1996). En España destacan los trabajos de Lafuente y Salas (1989) y Tabuena, De Jorge y Pablo (2004).

Se ha estudiado, por ejemplo, cómo Reynolds, Hay y Camp (2002) elaboraron para la creación del proyecto GEM un modelo en el que, además de fijar los elementos que determinan y caracterizan la dinámica emprendedora de una economía, vinculan directamente la natalidad empresarial al crecimiento económico y el empleo.

Este carácter transdisciplinar ha llevado a una falta de consenso acerca de lo que realmente es *entrepreneurship* y los factores que lo determinan, según Audretsch (2002). En cambio, para otros como Davidsson y Wiklund (2001), las razones del estudio del *entrepreneurship* en múltiples niveles de análisis se encuentran en las propias características del fenómeno emprendedor. El *entrepreneurship* tiene lugar y tiene efectos sobre distintos niveles sociales de manera simultánea. Schumpeter (1911) ya vinculó las iniciativas emprendedoras de los individuos a la creación y a la destrucción de industrias además del desarrollo económico. Otros muchos académicos han contribuido a esta visión multidisciplinar con distintos niveles de análisis desde el individuo hasta la economía en general.

Para identificar los factores que inciden en el desarrollo de la cultura y actividad emprendedora se tomaron en cuenta múltiples enfoques y el resultado se presenta a continuación.

En lo que respecta al factor sociodemográfico las variables de análisis presentan como características principales en la población analizada que es mayoritariamente de raza mestiza, de religión católica, nacida en el área urbana, presenta nivel de ingresos medios, siendo aspectos muy importantes a la hora de emprender la movili-

Tabla 2
Factores determinantes del emprendimiento

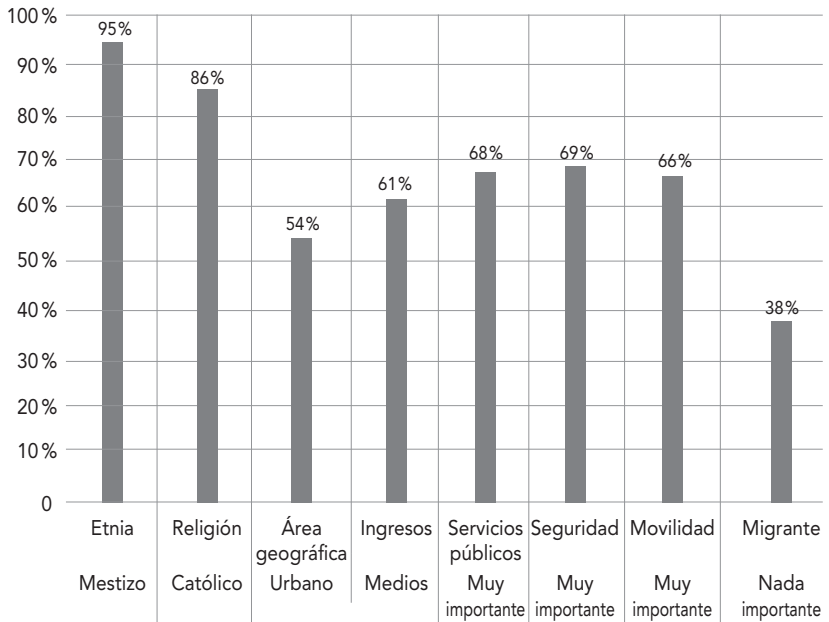
Socio-demográficos	Psicológicos e individuales	Laborales	Entorno	Estratégicos y de resultados	Políticas públicas
<ul style="list-style-type: none"> • Etnia • Religión • Lugar de nacimiento • Nivel de ingresos • Acceso a servicios • Seguridad • Movilidad • Migración 	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil psicológico • Motivaciones • Práctica de valores • Conductas emprendedoras • Nivel educativo • Actitudes • Capacitación • Otra formación • Hablar otros idiomas • Ocupación anterior • Apoyo familiar • Habilidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad emprender • Obstáculos • Tradición familiar • Conocimiento previo • Redes • Experiencia • Disponibilidad de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Legal Económico • Sist. de apoyo al emprendedor • Educativo Tecnológico • Infraestructura • Acceso a internet • Infraestructura comercial • Tasas de interes • Política gubernamental • Presencia de universidades • Reconocimiento social 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del mercado • Competencia • Especialización • Proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad emprendimiento • Facilitan emprendimiento • A quién debería estar dirigidas • En qué etapas las necesidades

Fuente: Investigación documental. Elaboración de los autores.

dad, seguridad, los servicios públicos, y no muy importante el tener antecedentes de migrante.

Los factores psicológicos e individuales permiten identificar que la principal motivación para iniciar alguna actividad emprendedora, según los encuestados, es una combinación de necesidad y oportunidad con aproximadamente el 50%; como valor principal está la responsabilidad con un 44%; en lo que se refiere al nivel

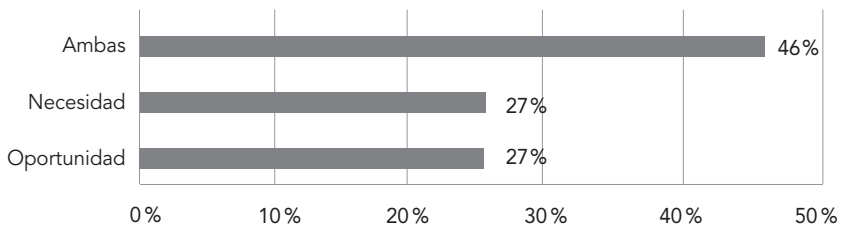
Gráfico 5
Resumen factor socio-demográfico



Fuente: Investigación cultura y actividad emprendedora, Universidad Nacional de Loja.

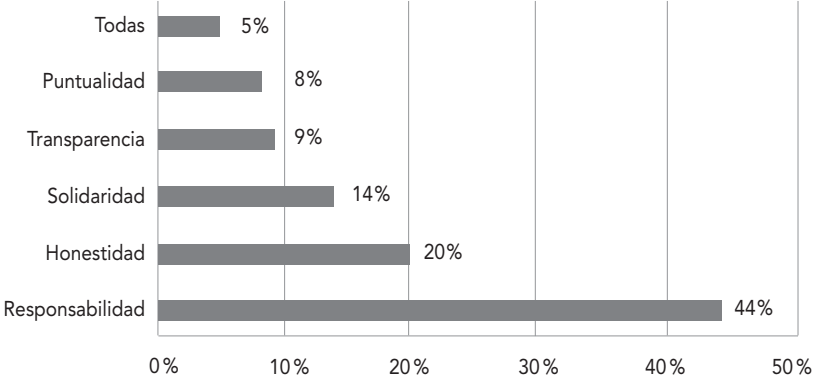
educativo, el 42% manifiesta tener formación universitaria y señalan como principal dificultad el acceso a financiamiento.

Gráfico 6
Motivación para emprender



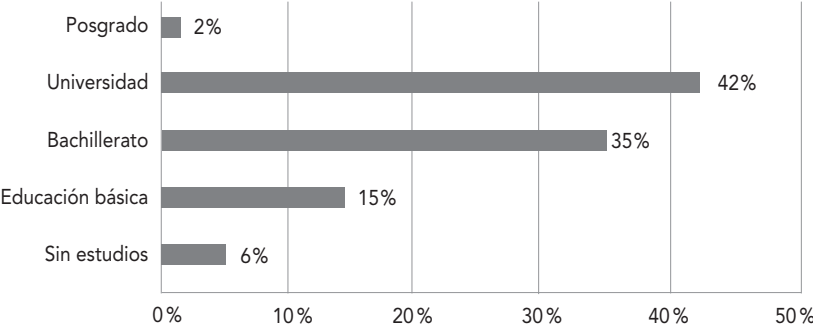
Fuente: Investigación cultura y actividad emprendedora, Universidad Nacional de Loja.

Gráfico 7
Práctica de valores



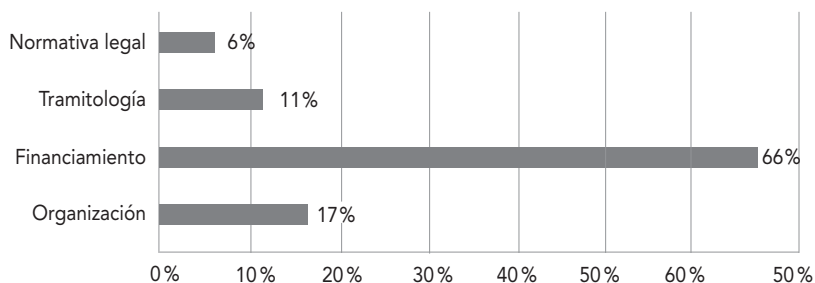
Fuente: Investigación cultura y actividad emprendedora, Universidad Nacional de Loja.

Gráfico 8
Nivel educativo de los emprendedores



Fuente: Investigación cultura y actividad emprendedora, Universidad Nacional de Loja.

Gráfico 9
Obstáculos y dificultades de los emprendedores



Fuente: Investigación cultura y actividad emprendedora, Universidad Nacional de Loja.

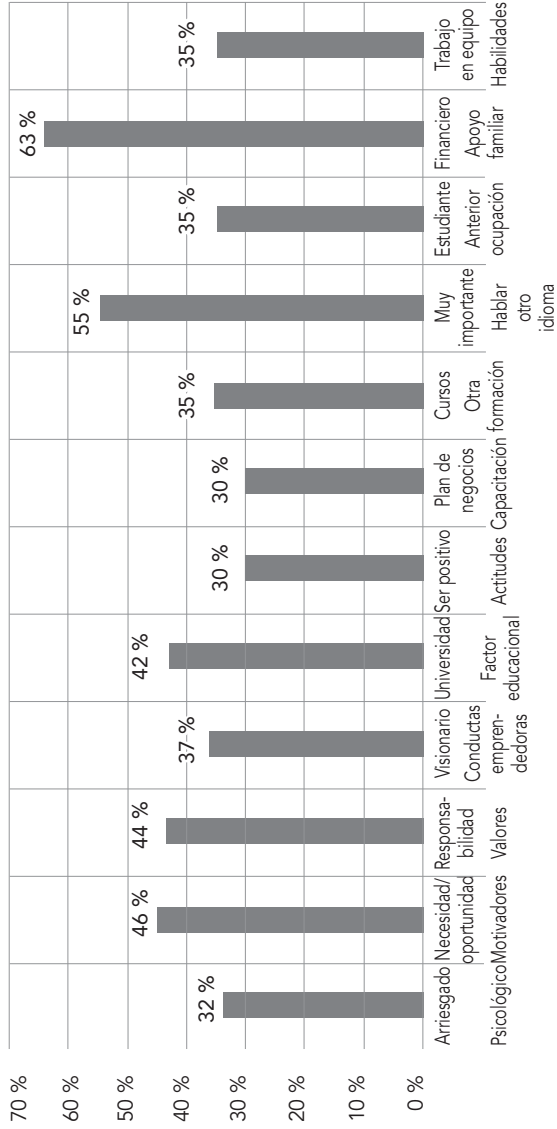
Las variables analizadas en factores laborales señalan que los emprendedores consideran la independencia económica su principal determinante para emprender. El financiamiento es el principal obstáculo. Consideran importante el conocimiento previo, la tradición familiar y la presencia de redes de emprendedores, así como la experiencia previa y la disponibilidad de recursos.

En lo referente al entorno, destacan las variables económica, jurídica, educativa, tecnológica y de infraestructura del país, en general la existencia de políticas públicas para fomentar el emprendimiento, la existencia de sistemas de apoyo al emprendimiento, la presencia de oportunidades y el reconocimiento social al emprendedor.

Destacan entre los factores estratégicos y de resultados el conocimiento del mercado, de la competencia, de los proveedores así como la especialización en la actividad en la que está emprendiendo.

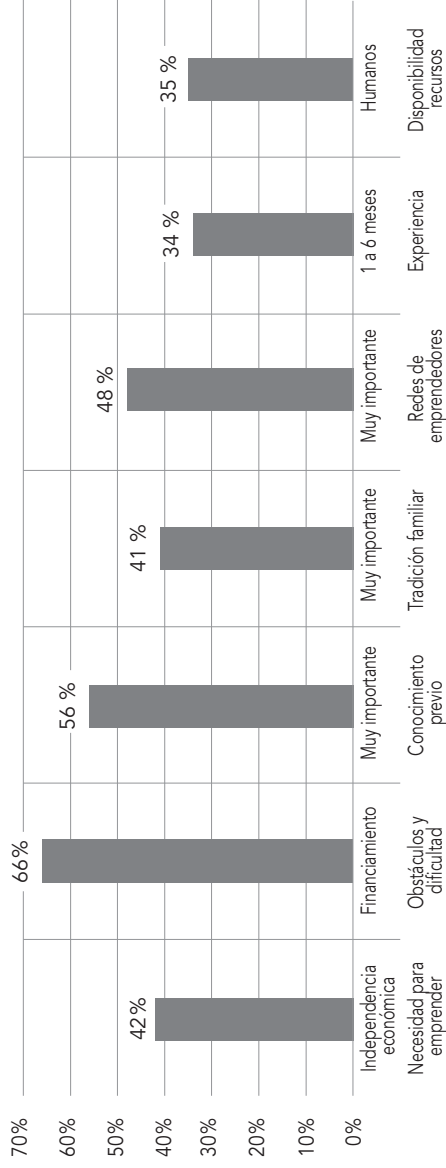
Sobre los aspectos que dificultan el emprendimiento está primero el excesivo número de trámites, la carga tributaria a través de impuestos y tasas, la normativa legal que se requiere cumplir la falta de financiamiento y capacitación.

Gráfico 10
Resumen de factores psicológicos e individuales



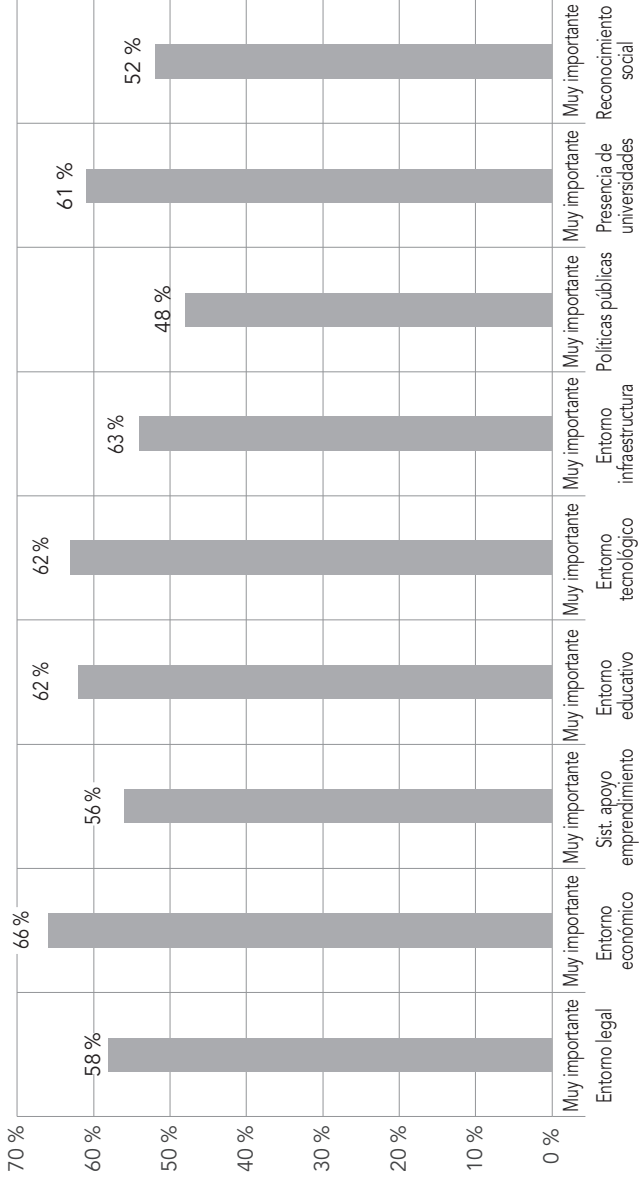
Fuente: Investigación cultura y actividad emprendedora, Universidad Nacional de Loja.

Gráfico 11
Resumen de factores laborales



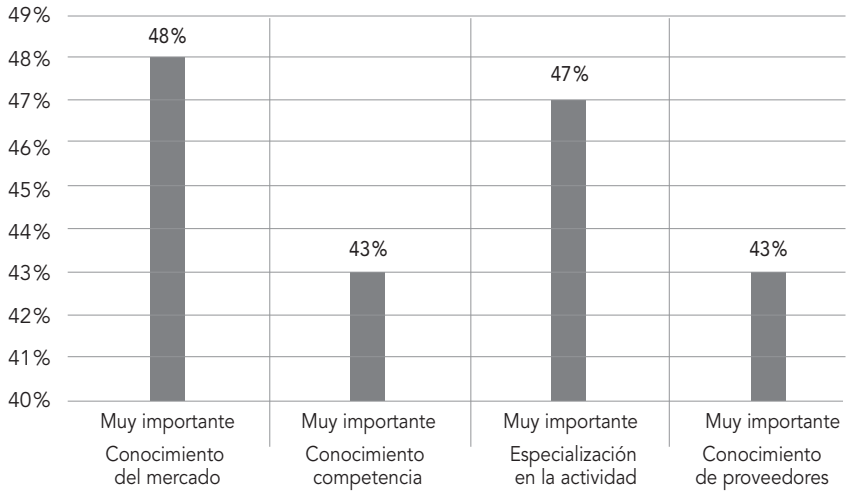
Fuente: Investigación cultura y actividad emprendedora, Universidad Nacional de Loja.

Gráfico 12
Resumen de factores del entorno



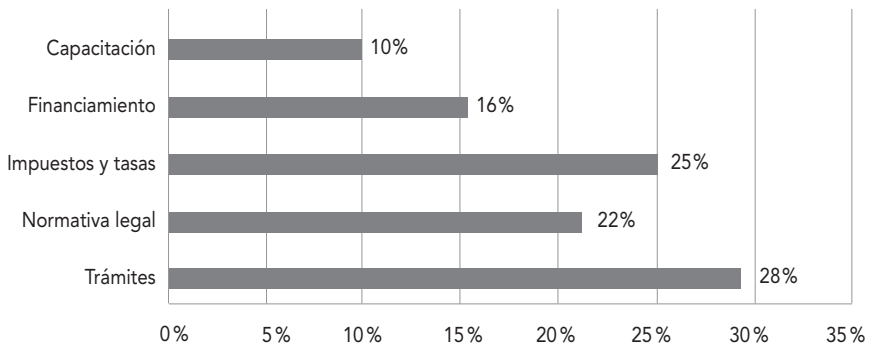
Fuente: Investigación cultura y actividad emprendedora, Universidad Nacional de Loja.

Gráfico 13
Resumen de factores estratégicos y de resultados



Fuente: Investigación cultura y actividad emprendedora, Universidad Nacional de Loja.

Gráfico 14
Aspectos que dificultan el emprendimiento



Fuente: Investigación cultura y actividad emprendedora, Universidad Nacional de Loja.

POLÍTICA PÚBLICA A FAVOR DE LOS EMPRENDEDORES

Para Salas (2010) y Velasco y Saiz (2007), algunos de los principales problemas que se encuentran los gestores públicos al aplicar políticas públicas de apoyo a los emprendedores son:

1. La ausencia de herramientas universales y de una teoría que aglutine todas las perspectivas del fenómeno emprendedor (Veciana 2006), al ser el *entrepreneurship* una disciplina novísima.
2. La ausencia de consenso en la definición del término emprendedor.
3. La desconexión entre las políticas públicas y los fallos de mercado que las causan.

Por ello, entre las múltiples facetas de las que se ha ocupado está el diseño, aplicación y evaluación de las políticas de apoyo a los emprendedores (Velasco y Saiz 2007).

A su vez se ha destacado cómo, debido a la introducción paulatina de la *entrepreneurial economy* desde el último tercio del siglo XX, la intervención pública en el sector empresarial ha cambiado profundamente para acomodarse a la nueva realidad. Así, las investigaciones de Audretsch y Thurik (2001) han puesto de relieve la transición desde una política de naturaleza eminentemente restrictiva, que tenía por principal destinatario a las grandes empresas, a otra dirigida principalmente a la actividad empresarial incipiente, que tiene como objetivo el impulso de la misma. Estos autores, en colaboración con Wennekens, Verheul y Grilo (Wennekens y Thurik 1999; Verheul et al. 2001; Audretsch et al. 2007), han establecido en sucesivos trabajos un modelo que identifica e integra las variables que condicionan los niveles de actividad emprendedora de una economía. En lo que hace referencia a caracterizar cuáles son las políticas públicas de las instituciones y gobiernos locales

orientadas al desarrollo de la cultura y actividad emprendedora en la Provincia de Loja, se pudieron identificar las siguientes enmarcadas dentro de las políticas nacionales.

Tabla 3

Políticas públicas para el desarrollo de la cultura y actividad emprendedora

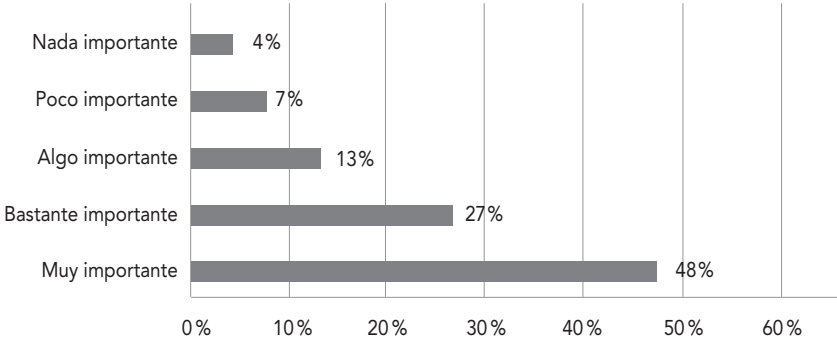
Políticas públicas de las institucionales y gobiernos locales para desarrollar el emprendimiento																	
Políticas públicas	Etapa			Población objetivo				Área de actuación				Financiamiento					
		Gestación	Inicio	Desarrollo	Jóvenes	Migrantes	Población	Discapacidad	Beneficiario del bono y/o crédito de D. Humano	Capacitación	Asistencia técnica	Acompañamiento técnico	Financiamiento	Incubadora redes	Préstamo	Subsidio	Capital semilla

Fuente: Investigación cultura y actividad emprendedora, Universidad Nacional de Loja.

En el punto anterior se ha examinado la evolución de las políticas de apoyo a los emprendedores hacia un nuevo concepto que ha recibido denominaciones variadas tales como *entrepreneurial economy*, ecosistema o marco emprendedor, economía *entrepreneur friendly* o economía emprendedora, entre otras.

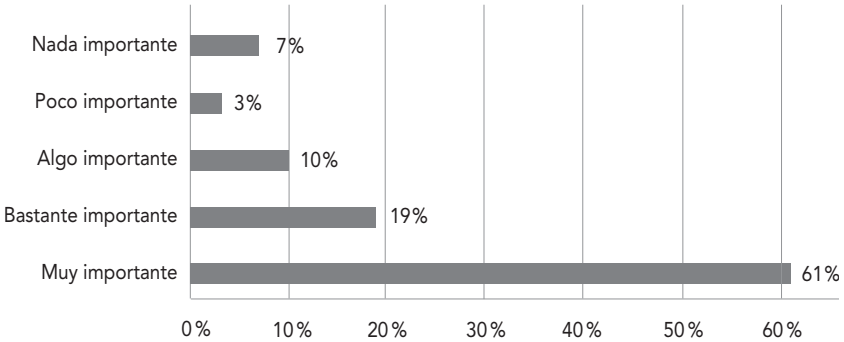
En lo que se refiere a la importancia que dan los emprendedores a las políticas públicas de las instituciones y gobiernos locales orientadas al desarrollo de la actividad emprendedora el 48% lo consideran muy importante, el 61% consideran muy importante la presencia de Universidades para desarrollar el emprendimiento, en cuanto a que política o requisito dificulta la actividad emprendedora el principal es el exceso de trámites, los impuestos y tasas y la normativa legal.

Gráfico 15
Importancia que dan los emprendedores a las políticas públicas para desarrollar el emprendimiento



Fuente: Investigación cultura y actividad emprendedora, Universidad Nacional de Loja.

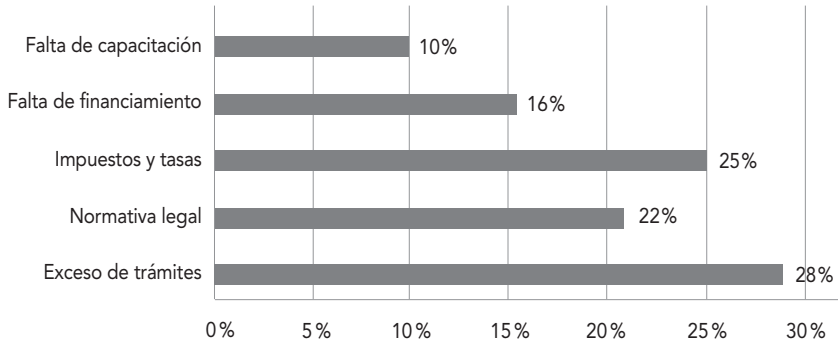
Gráfico 16
Importancia que dan los emprendedores a la presencia de universidades para desarrollar el emprendimiento



Fuente: Investigación cultura y actividad emprendedora, Universidad Nacional de Loja.

Gráfico 17

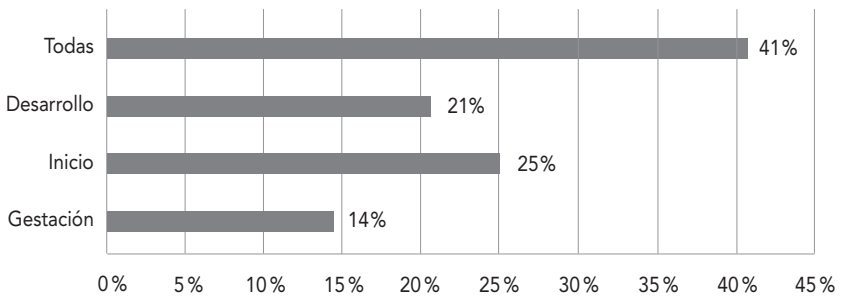
Qué políticas públicas dificultan el desarrollo del emprendimiento



Fuente: Investigación cultura y actividad emprendedora, Universidad Nacional de Loja.

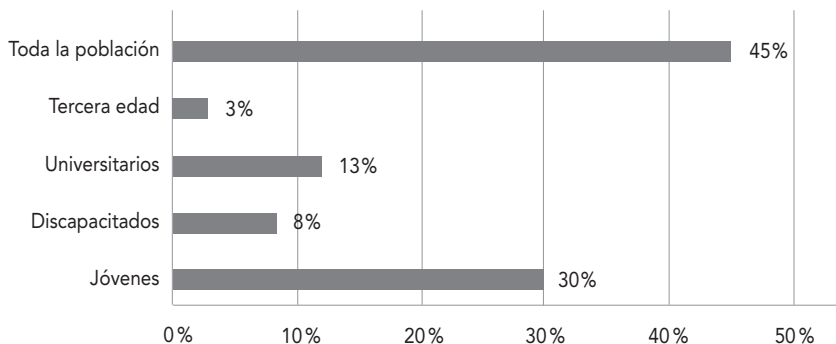
Gráfico 18

Etapa en la que se necesita más apoyo



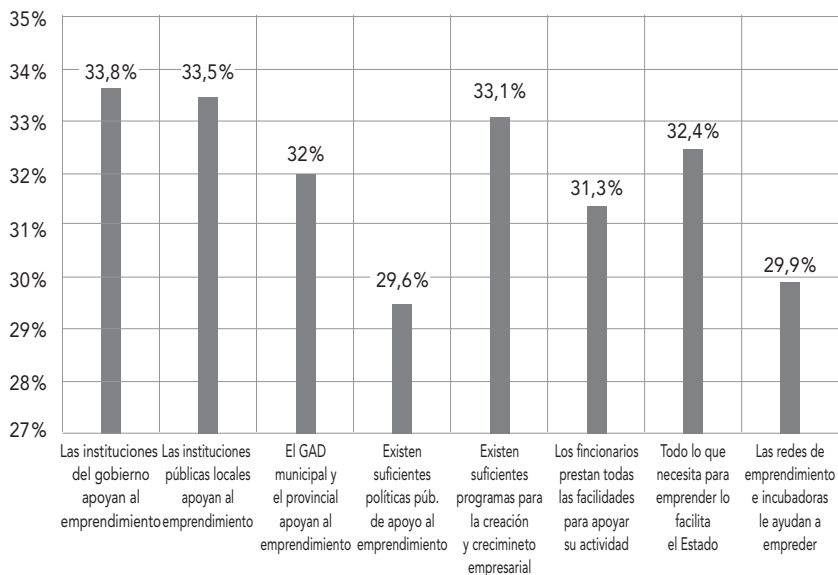
Fuente: Investigación cultura y actividad emprendedora, Universidad Nacional de Loja.

Gráfico 19
A quién debería estar dirigida la política de apoyo



Fuente: Investigación cultura y actividad emprendedora, Universidad Nacional de Loja.

Gráfico 20
Acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre políticas públicas



Fuente: Investigación cultura y actividad emprendedora, Universidad Nacional de Loja.

TASA DE EMPRENDIMIENTO, PROVINCIA DE LOJA

Es el porcentaje de personas de 18-64 años de edad que son o bien un emprendedor naciente o propietario gerente de un nuevo negocio (GEM-Ecuador 2014).

En 2015 se obtuvo un Índice de Actividad Emprendedora Temprana en Ecuador (TEA) de 33,6%, por lo que aproximadamente 1 de cada 3 adultos había realizado gestiones para crear un negocio o poseía uno cuya antigüedad no superaba los 42 meses. Esta cifra no ha presentado variaciones importantes en los últimos años. De forma similar, el porcentaje de personas que poseía un negocio ya establecido (más de 42 meses) se mantuvo en el nivel de los últimos años (17,4%). Siguiendo la tendencia, tanto los negocios emprendidos recientemente como los ya establecidos, se dedicaban en su mayoría al comercio (76% y 51% respectivamente) y principalmente orientados al mercado doméstico. La proporción de emprendimientos en comercio ha mantenido una tendencia creciente desde el 2010 (65%) (GEM-Ecuador 2015).

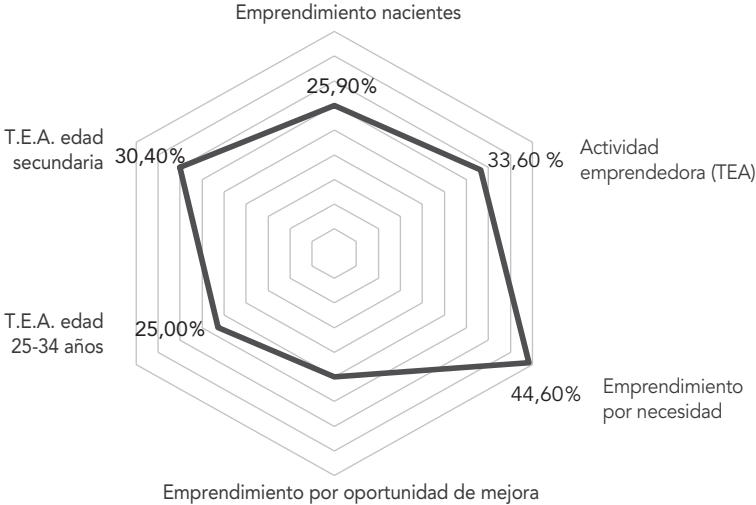
Tabla 4

Tasa de emprendimiento activa en Ecuador años 2014-2015

	Emprendimientos nacientes	Actividad emprendedora temprana (TEA)	Emprendimiento por necesidad	Emprendimiento por oportunidad de mejora	TEA edad	Nivel de formación	Nivel de formación
					25-34 años	Primaria	Secundaria
Ecuador 2014	24,50 %	32,60 %	29,40 %	34,90 %	29,70 %	39,00 %	25,20 %
Ecuador 2015	25,90 %	33,60 %	44,60 %	23,10 %	25,00 %	13,70 %	30,40 %

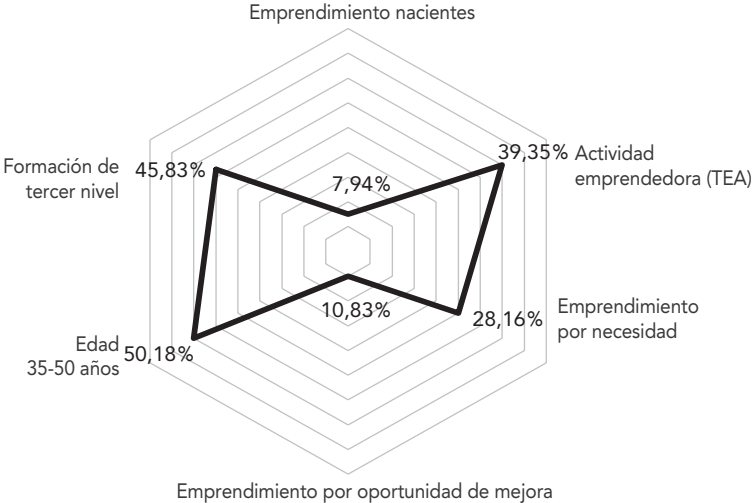
Fuente: Investigación cultura y actividad emprendedora, Universidad Nacional de Loja.

Gráfico 21
Emprendimiento en Ecuador 2015



Fuente: GEM Ecuador 2015, ESPAE de la ESPOL.

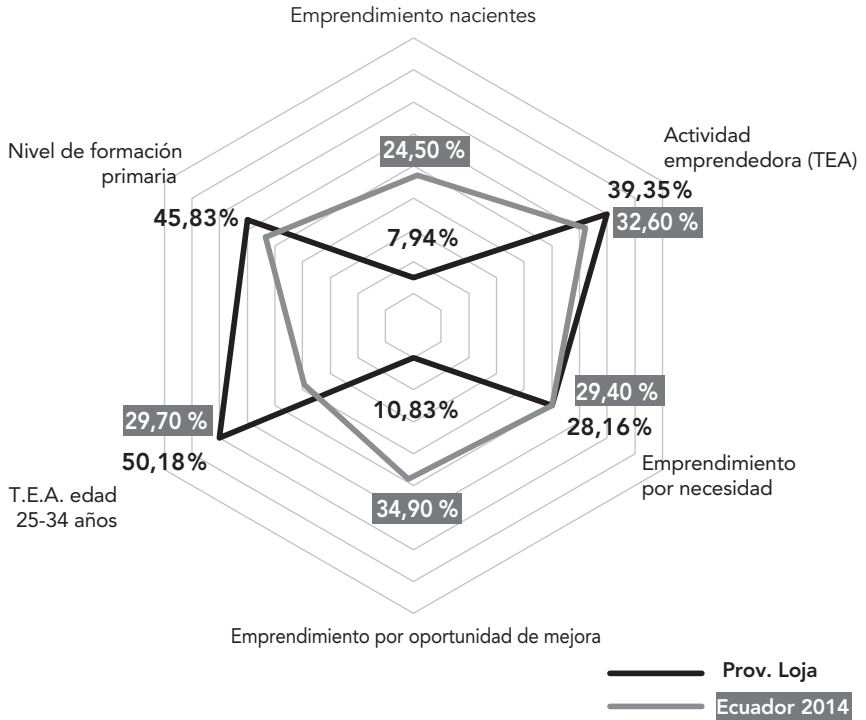
Gráfico 22
Emprendimiento en la provincia de Loja 2015



Fuente: Investigación cultura y actividad emprendedora, Universidad Nacional de Loja.

Gráfico 23

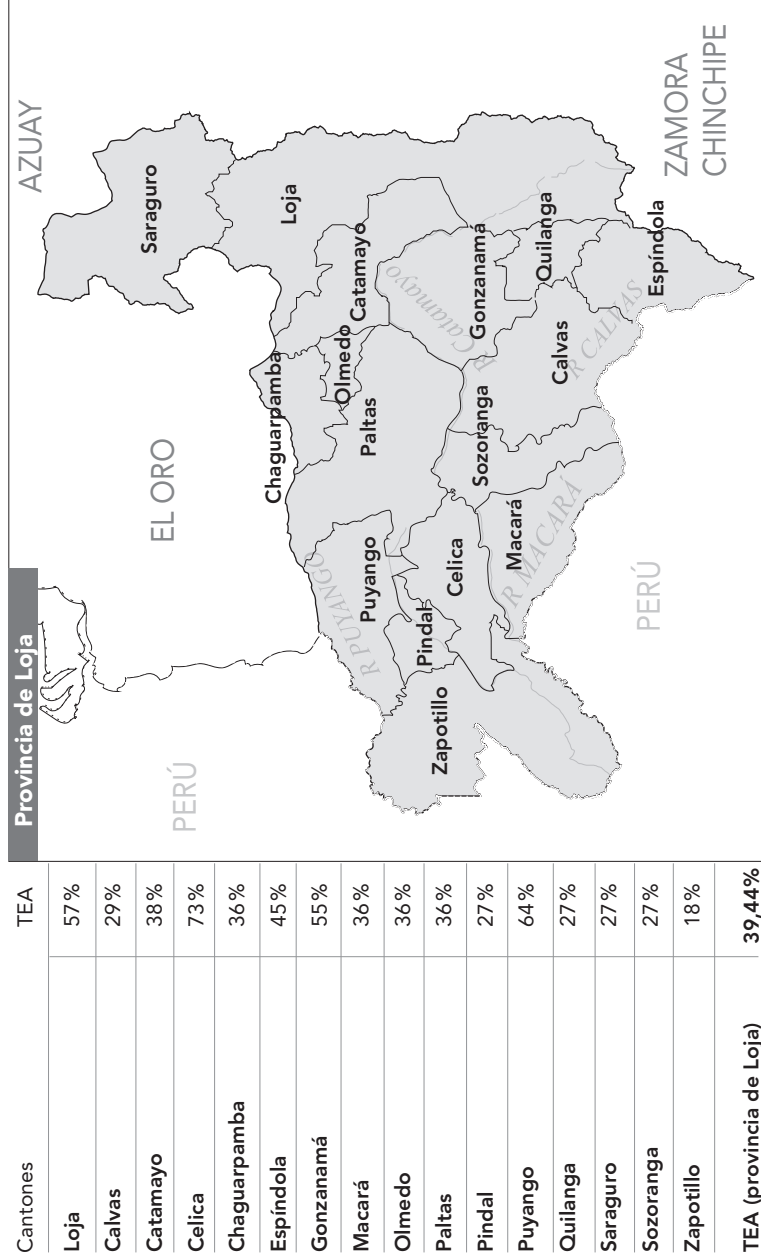
Comparación emprendimiento Ecuador-provincia de Loja 2015



Fuente: Investigación cultura y actividad emprendedora, Universidad Nacional de Loja.

Gráfico 24

Tasa de Emprendimiento Activo (TEA) en la provincia de Loja (cantones y provincia)



Fuente: Investigación cultura y actividad emprendedora, Universidad Nacional de Loja.

DISCUSIÓN

Junto a las oportunidades y la capacidad emprendedoras, que serían los principales determinantes de la tasa de actividad emprendedora, Reynolds et al. (2004) señalan cuatro factores más: la infraestructura, entendida en sentido muy amplio puesto que englobaría todo aquello que facilita el desarrollo de un negocio, desde el acceso al crédito hasta la disponibilidad de locales o suelo, pasando por el precio de la energía o las ventajas fiscales; la demografía, incluyendo la tasa de crecimiento, la estructura de edad de la población y la participación de las mujeres en el sector empresarial; el sistema educativo, debido a que la formación determina el grado de aprovechamiento de las oportunidades y el carácter más o menos sofisticado de los nuevos negocios; y la cultura, referida principalmente al reconocimiento social que reciben los emprendedores y las actitudes prevalentes hacia su éxito o fracaso. En resumen, la concurrencia de condiciones favorables, oportunidades e individuos capaces y motivados conduce a la creación de un mayor número de empresas, las cuales a su vez generan puestos de trabajo y contribuyen a la expansión de la economía. En el caso específico de la provincia de Loja la multiplicidad de factores que inciden en el desarrollo de la cultura y actividad emprendedora desde los ámbitos personal, demográfico, cultural, del entorno y de las políticas públicas ha sido determinante en el sentido de constituirse en factores que no facilitan la orientación de la actividad emprendedora. ¿Por qué adversos si todos estos factores en su gran mayoría deberían más bien potencializar la capacidad emprendedora de la población de Loja? Quizá la respuesta está en las políticas públicas: aquí sí de los resultados obtenidos se demuestra que, a pesar

de existir una gran cantidad de políticas, programas y proyectos orientados al desarrollo del emprendimiento, estos en primer lugar no son conocidos por la población, no se hace uso de los mismos y se los evalúa de manera negativa respecto al impacto que tienen sobre la actividad emprendedora

CONCLUSIONES

Los factores analizados (sociodemográficos, psicológicos e individuales, laborales, del entorno, estratégicos y de resultados y políticas públicas) son determinantes y están presentes de manera positiva en la cultura y actividad emprendedora de la población de la provincia de Loja.

Las políticas públicas para fomentar el emprendimiento a nivel de las instituciones nacionales y locales existen y son calificadas como positivas. El aspecto negativo radica en la poca difusión y por ende el desconocimiento que la población beneficiaria tiene, lo que hace que su impacto sea calificado como no significativo.

El sistema emprendedor en la provincia de Loja presenta todos los componentes; sin embargo, no están bien estructurados, los mismos realizan actividades para fomentar el emprendimiento por su cuenta y al trabajar aisladamente logran resultados pequeños, y no los esperados ni significativos.

La tasa de actividad emprendedora en la provincia de Loja se ubica en el 39% comparada con la TEA nacional que es de 33,60%.

En general los aspectos analizados han fomentado la cultura emprendedora en la provincia, orientada a actividades primarias y de servicios, siendo las actividades generadoras de valor agregado el reto pendiente y tarea fundamental al que las instituciones pú-

blicas deben centrar sus esfuerzos. Se hace por lo tanto necesario definir políticas específicas de apoyo al desarrollo de la cultura y actividad emprendedora, sobre todo a nivel de formación en todos sus niveles más allá de las genéricas dirigidas a toda la población.

Al igual que en el resto del país la actividad emprendedora está condicionada por la necesidad, siendo esta la principal motivación para emprender.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amilburu, María G., “Cultura”. *Philosophica: Enciclopedia filosófica on line*. <http://www.philosophica.info/archivo/2011/voces/cultura/Cultura.html>
- Amit, Raphael, Lawrence Glosten y Eitan Muller. 1993. “Challenges to Theory Development in Entrepreneurship Research”. *Journal of Management Studies*.
- Ararat Herrera, Jaime Andrés. 2011. *El emprendimiento y sus distintos enfoques teóricos. De la dispersión a la focalización de los estudios del fenómeno emprendedor*. Memorias 1er. Encuentro Nacional de Emprendimiento y Responsabilidad Social, Cali, Colombia.
- Barrera Malpica, Silvia Patricia. 2011. *Investigación en emprendimiento: Estudio de casos en el Departamento de Casanare*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Blanchflower, David, Andrew Oswald y Alois Stutzer. 2001. “Latent entrepreneurship across Nations”. *European Economic Review*.
- Brazeal, Deborah, y Theodore Herbert. 1999. “The Genesis of Entrepreneurship”. *Entrepreneurship: Theory and Practice*.
- Capelleras, Joan-Lluís, y Hugo Kantis. 2009. “El fenómeno del crecimiento de las nuevas empresas”. En *Nuevas empresas en América Latina: factores que favorecen su rápido crecimiento*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.

- Cuervo, Alvaro, Domingo Ribeiro y Salvador Roig. 2011. *Entrepreneurship: conceptos, teoría y perspectiva*. Universidad Complutense de Madrid.
- García Tabuena, Antonio. 2012. *La actividad emprendedora, incertidumbres y retos*. IAES, Universidad de Alcalá.
- Hernández, Carlos, y Raúl Arañó. 2015. “El desarrollo de la cultura emprendedora en estudiantes universitarios para el fortalecimiento de la visión empresarial”. *Ciencia Administrativa* n.º 1.
- Hernandez, Roberto, Carlos Collado y Pilar Baptista. 2010. *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill.
- Ireland, Duane, Christopher Reutzell y Justin Webb. 2005. “Entrepreneurship research in AMJ: what has been published, and what might the future hold”. *Academy of Management Journal*.
- Lasio, Virginia, Guido Caicedo, Xavier Ordeñana y Edgar Izquierdo. 2014. *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2014*. Guayaquil: Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- Low, Murray, e Ian Macmillan. 1988. “Entrepreneurship: Past research and future challenges”. *Journal Of Management*. n.º 2.
- Matlay, Harry. 2008. “The impact of entrepreneurship education on entrepreneurial outcomes”. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 15 Issue 2: 382-96. <https://doi.org/10.1108/14626000810871745>.
- Memorias. 2011. *Ier. Encuentro Nacional de Emprendimiento y Responsabilidad Social*. Cali, Colombia.
- Navarro Domenichelli, Rogelio. 2010. *Factores condicionantes de la actividad emprendedora*. Universitat de València-EG Departamento de Psicología Social.
- Ortega, Iñaki. 2012. *Medición de Impacto Socio-Económico y Evaluación de las Políticas Públicas de Apoyo a Emprendedores e Impulso a la Creación de Empresas*. Universidad Rey Juan Carlos.
- Reyes Recio, Luisa. 2011. *Análisis de la actividad emprendedora en España*. Documentos. Universidad Rey Juan Carlos.
- Reynolds, Paul, Michael Hay y S. Camp. 2004. *Global Entrepreneurship Monitor: 2003 Summary report*. Babson College. London Business School and Kauffman Foundation.

- Strom, Robert. 2011. *Seeing opportunities in entrepreneurship research: Recent data*. Ewing Marion Kauffman Foundation Kansas City USA.
- Velasco, Roberto, y María Saiz. 2007. *Políticas de creación de empresas y su evaluación*. Documentos de trabajo. n.º 118. Fundación Alternativas.

10 Estrategias empresariales en MIPyME exportadoras

**María Isabel Sánchez Pazmiño,
Carolina Elena Raza Ortega
y Juliana Analía Jara Aguilar**
(Ecuador)

INTRODUCCIÓN

Hace diez años, Ecuador se caracterizaba por desarrollar una matriz productiva netamente agrícola, exportando materia prima de calidad e importando productos terminados; presentando un estancamiento en el desarrollo económico y generando un déficit en la balanza comercial. Sin embargo, el gobierno formuló la transformación de la matriz productiva determinada en el Plan Nacional del Buen Vivir (2013), con el objetivo de impulsar un sistema de innovación basado en aportar valor agregado a la producción nacional (Senplades 2013). Esta política plantea cambiar el patrón de especialización primario-exportador, para lograr una inserción y potencialización de los productos nacionales a nivel mundial. Indica que debe prevalecer un sistema integral que promueva la productividad y proyecte calidad para finalmente lograr internacionalización. Estas directrices se deben transformar en resultados positivos en el progreso de las micro, pequeñas y medianas empresas; enfocándose en visiones a mediano y largo plazo, a través de criterios estratégicos para la creación y alineación eficiente de la riqueza con la cooperación de una población capacitada.

Como parte de esta transformación se encuentra el sector cacaoero, considerado sección agrícola clave para la matriz productiva nacional; ya que en los últimos años se han formado pequeñas y medianas empresas que se orientan a la producción y exportación de derivados del cacao. Entre las industrias nacientes se puede mencionar el caso de la empresa Chchukululu, que es un claro ejemplo de este proyecto de cambio y cuya actividad está centrada en la producción de chocolates orgánicos de alta calidad para un mercado elite a nivel nacional e internacional.

Chchukululu es una empresa guayaquileña que fue fundada en 2004, elabora sus productos con cacao orgánico ecuatoriano de las provincias de Guayas, Manabí y los Ríos. El nombre Chchukululu fue elegido por su significado en el idioma quechua: “pájaro cantor” (Chchukulu 2012).

Este caso será analizado a través de un estudio comparativo con su principal competencia. Se empleará benchmarking de los indicadores clave para la internacionalización, entre el caso de investigación (Chchukululu) versus el líder de mercado (Pacari). La verificación estará centrada en áreas como producción/calidad y comercial/logística, sobre las que se analizará las estrategias aplicadas para comprobar su efectividad en los procesos organizacionales para una exitosa exportación.

MÉTODO

Impulsada por Porter (2010), la teoría de ventaja competitiva se enfoca en el valor que una empresa puede llegar a generar. Aplicar esta estrategia permite accionar tácticas ofensivas o defensivas, con el objetivo de instaurar una posición defendible dentro de la industria en la que se desempeña y a la vez obtener el retorno de la inversión (Porter 1990). Se proponen acciones competitivas para aquellas organizaciones de un mercado cuyos demandantes resultan cada vez más exigentes en las características de un producto (Hernández 2003).

Las empresas que implementan o aplican esta teoría se enfocan en la producción o fabricación de un producto extraordinario e incomparable, dirigiéndolo a un segmento de mercado exclusivo con características similares. El punto clave de esta teoría radica en implementar la estrategia adecuada que permita a la empresa poder competir en un mercado, que cada vez está más globalizado (Porter 2010).

Para el estudio de la empresa Chchukululu se aplicarán las herramientas del modelo de Porter, para obtener el marco situacional de la organización, para luego poder compararlo con el líder de mercado.

Según Goetsch y Davis (2003), la teoría de benchmarking, es una herramienta que permite obtener información fructífera, que ayude a mejorar en estrategias y procesos actuales a una organización. Se ha considerado que esta teoría es fundamental para el presente estudio, debido a que se realizará un análisis comparativo entre la empresa Chchukululu y su competencia Pacari, considerada la mejor dentro del área de interés. Se identificarán variables que permitirán evaluar productos, servicios, procesos, y estrategias clave.

El objetivo principal del benchmarking es captar las estrategias clave que está usando la competencia, realizar los cambios pertinentes; y, en un futuro, adaptarlas a la empresa en pro de una mejora continua (Calidad y Medio Ambiente 2015).



El enfoque de investigación es aplicado y se fundamentará en un análisis de carácter mixto; es decir, cualitativo, ya que se obtendrá información descriptiva que será registrada a través de técnicas de observación y entrevistas a los principales actores empresariales del caso, para proceder a una interpretación de resultados; y a la vez cuantitativo, debido a que se recopilará información numérica para analizarla mediante un modelo estadístico, estableciendo una relación que será aplicada a través de la técnica del muestreo, teorías y objetivos (Confederación Granadina de Empresarios s.f.).

ANÁLISIS DE RESULTADOS

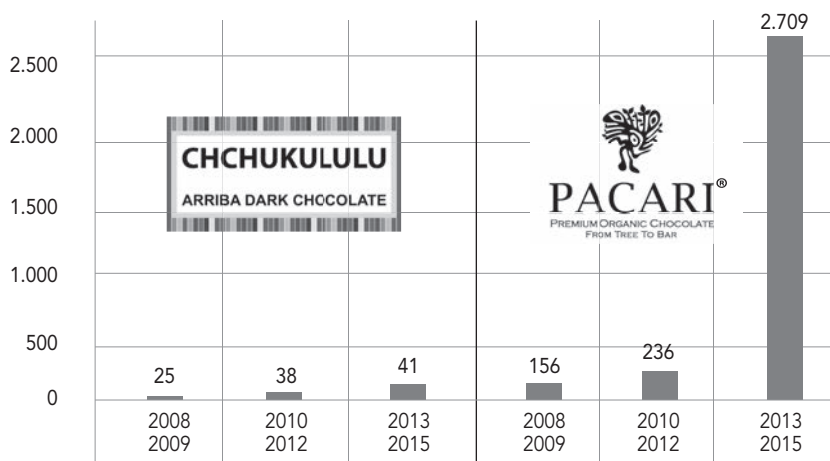
Con el objetivo de determinar las estrategias de internacionalización empleadas por la Empresa Chchukululu frente a su principal competencia Pacari, se compararon ambas empresas en variables clave, en tres períodos de tiempo, P1 (2008-2009), P2 (2010-2012), P3 (2013-2015). De esta manera se verificará la evolución de cada variable durante el tiempo.

Área comercial/logística

Uno de los principales indicadores comerciales es la inversión en publicidad, pues dará un criterio sobre la fuerza en la marca y la preferencia del consumidor. Con respecto al gráfico 1, se puede observar que Chchukululu ha realizado una mínima inversión pu-

Gráfico 1

Inversión en publicidad, representado en cientos de dólares



Fuente: trabajo de campo.

blicitaria durante los tres períodos analizados (2008-2015), alcanzando un promedio de US \$ 3.833. Este escaso capital fue destinado a la creación de promoción en medios electrónicos como página web desplegada en idioma inglés y español y en redes sociales. También la inversión estuvo dirigida hacia la participación en ferias internacionales para proyectar sus productos al mercado nacional e internacional. Sin embargo, la inversión en publicidad que ha realizado Chchukululu es insuficiente, ya que las campañas comerciales son un punto estratégico, que le permite a una MIPyME lograr posicionamiento en el mercado. Esta falta de inversión se traduce en un ineficiente desarrollo de estrategias de promoción a largo plazo, una carencia de investigación de mercado que no le ha permitido reconocer el perfil del consumidor y un limitado avance en el perfeccionamiento y mejoramiento de la marca.

En contraste, Pacari ha enfocado sus recursos en el posicionamiento de marca, su promedio de inversión publicitaria alcanza \$103 mil dólares, durante los tres períodos de análisis. Ha llevado a cabo una campaña comercial exitosa, que le ha permitido proyectar una imagen adecuada de la gama de productos que oferta, causando un efectivo impacto sobre los consumidores Pacari, y potencializando la marca. Es decir, Pacari ha utilizado herramientas como la investigación de mercado para analizar y conocer de manera exhaustiva las necesidades y preferencias del consumidor. Pacari ha conseguido establecer objetivos y planes estratégicos en el ámbito publicitario, generando resultados positivos que se reflejan en la inserción y posicionamiento en mercados internacionales y a la vez en el incremento de sus exportaciones.

Dentro de su plan de negocios, Pacari contempla la participación en ferias y rondas de negociación internacional, en las cuales ha logrado difundir información concisa y apropiada acerca de

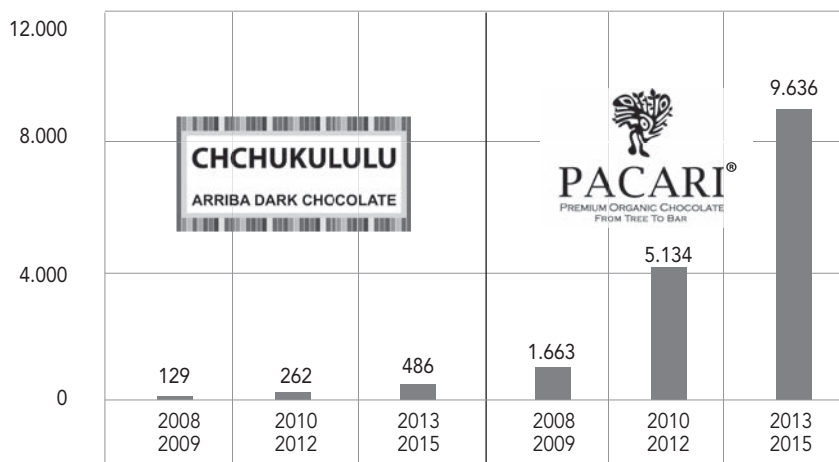
sus productos. Ha logrado promover exitosamente su marca, concretando negociaciones a largo plazo, lo cual fomenta el desarrollo constante de la empresa. De la misma manera, ha trabajado en el mejoramiento continuo de su página web, por medio de la cual, el consumidor puede conocer de forma más profunda: la historia, el proceso de elaboración, características y precios del producto de interés, incluso se le facilita realizar compras on line. Pacari también ha establecido alianzas estratégicas con diferentes empresas, como aerolíneas, que le permiten promocionar su producto en el exterior. De igual forma los representantes de Pacari han proyectado su empresa con entrevistas otorgadas a medios de comunicación de gran trascendencia a nivel internacional.

El gráfico 1 expone una diferencia marcada en el benchmarking, pues la inversión publicitaria que ha realizado Chchukululu es solo un 4% de la inversión publicitaria realizada por Pacari.

Otro factor del análisis comercial es el nivel de exportaciones de la empresa de estudio Chchukululu frente al líder de mercado Pacari.

De acuerdo al gráfico 2 (página siguiente), Chchukululu presenta cifras relativamente bajas de exportación, con un promedio de US \$ 292 mil durante los tres períodos de tiempo analizados (2008-2015). Por otro lado, los montos de exportación que muestra Pacari alcanzan un promedio de US \$ 5,4 millones, durante los mismo tres períodos. Debido a que Chchukululu no lleva a cabo la implementación de estrategias innovadoras, que le posibiliten identificar las necesidades actuales de consumo de un mercado cada vez más exigente, se comprueba que sus ventas de exportación son bastante marginales. La falencia de estrategias comerciales le impide diversificar su cartera de productos; por esta razón se observa que desde el año 2008 hasta 2015 ha comercializado en el mercado europeo

Gráfico 2
Total de exportaciones en miles de dólares



Fuente: trabajo de campo.

la misma línea de chocolates. Es decir, cuenta con un abanico reducido de oferta productiva, que le limita el acceso y solo logra llegar a un número finito de clientes. No ha logrado desarrollar una planificación estratégica para su producción, la que le otorgue una visión a largo plazo, para la inserción y posicionamiento en nuevos mercados.

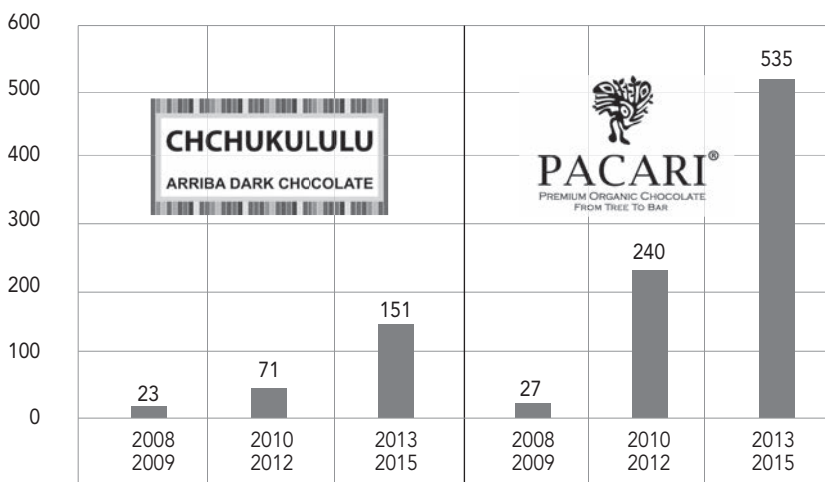
Dentro del nivel de ventas de exportación, Pacari ha logrado establecer ventaja competitiva en diferentes mercados y cuenta con una adecuada planificación estratégica en lo que respecta a su línea productiva. Esta compañía ha aprovechado las oportunidades del mercado a través de una clara visualización y reconocimiento de las tendencias, logrando satisfacerlo mediante acciones innovadoras, tales como: la ampliación de la gama o cartera de productos ofertados, ocasionando como resultado la expansión y reconocimiento de la marca en nuevos y diferentes mercados internacio-

nales, motivo por el cual, las exportaciones de Pacari se elevan de forma acelerada.

Es importante mencionar que tanto Chchukululu como Pacari desarrollan un crecimiento durante los tres períodos analizados; sin embargo, Pacari alcanza un mayor monto de exportaciones por esa amplia recursividad al aplicar estrategias de internacionalización de sus productos.

Otro de los principales indicadores de comparación empresarial es la rentabilidad. Como se aprecia en el gráfico 3, en el período inicial ambas empresas tienen similares utilidades y poseen el mismo potencial de desarrollo; las estrategias tanto comerciales como de producción de Pacari llegan a marcar una gran diferencia en el período final de estudio, pues alcanzan 3,5 veces más las de la empresa Chchukululu.

Gráfico 3
Rentabilidad en miles de dólares



Fuente: trabajo de campo.

Área productiva/ calidad

Con el fin de visualizar íntegramente el benchmarking entre Chchukululu y Pacari, se presenta una matriz completa de los indicadores empresariales clave (valores de 2013-2015). De acuerdo con las entrevistas a las empresas estudiadas, se dio una ponderación según la importancia de las estrategias utilizadas para la internacionalización de productos en MIPyME.

Se puede observar en la tabla 1 que, con respecto a la producción, Pacari se ha desempeñado de una manera más efectiva; tal es el caso, que alcanza ventas alrededor de 3,6 millones de tabletas de chocolate en los últimos años. Este desarrollo le permite expandirse, alcanzando mercados potenciales tanto a nivel nacional como internacional. Incluso se observa la diversificación de productos con un valor de 57 versus 8 que posee Chchukululu. Cabe enfatizar que las estrategias de esta última empresa solo logran ventas de casi 100 mil tabletas de chocolate, restringiendo así la cobertura en el mercado, y enfocándose únicamente en un segmento elite pequeño de clientes.

Con relación a la cartera de productos y ventas, se constata que Pacari oferta una amplia gama de productos, gracias a su participación en diversas ferias internacionales, que le han ganado reconocimientos y le han permitido a la empresa posicionarse en diversos mercados y a la vez incrementar sus ventas. Mientras que Chchukululu presenta una gama pequeña de productos, lo que limita su competitividad y podría en un futuro representar grave desventaja para la empresa, debido a que los consumidores se tornan cada vez más exigentes, demandando variedad y diversificación en los productos.

Tabla 1

Matriz de evaluación de los indicadores clave de Chchukululu vs. Pacari

Variable	Indicadores	Unidad	Método	Cifras	Cumple	Ponderación
Producción	Tabletas chocolate	Tabletas producidas (miles)	Entrevista/ Investigación		No	
	CHCHUKULULU PACARI			97 3.618		7 %
Cartera de productos	Productos ofertados	Cartera de productos	Investigación		No	
	CHCHUKULULU PACARI			8 57		12 %
Exportación	Exportaciones	Dólares (miles)	Entrevista/ Investigación		No	
	CHCHUKULULU PACARI			519,4 9.635,6		20 %
Proveedores	Cantidad de proveedores	Número de proveedores	Entrevista/ Investigación		No	
	CHCHUKULULU PACARI			960 3.500		9 %
Rentabilidad	Rentabilidad de	Dólares (miles)	Investigación		No	
	CHCHUKULULU PACARI			150,9 535,4		10 %
Capital	Capital	Dólares (miles)	Investigación		No	
	CHCHUKULULU PACARI			68,29 810,00		7 %
Marketing	Inversión en marketing	Dólares	Entrevista/ Investigación		No	
	CHCHUKULULU PACARI			3.750 271.000		10 %
Delegación de funciones	Funcionarios	Número de funcionarios	Entrevista/ Investigación		No	
	CHCHUKULULU PACARI			5 36		10 %
Calidad	Ingresos anuales	Dólares (miles)	Entrevista/ Investigación		No	
	CHCHUKULULU PACARI			483,5 14.823,7		15 %

Fuente: Matriz BSC de Chchukululu vs. Pacari en el Período 3 (2013-2015).

Pacari maneja alianzas estratégicas con los proveedores, trabajando hasta la actualidad con 3.500 agricultores. De esta manera intercambia conocimientos y permite que los productores estén involucrados en su proceso de elaboración de las tabletas de chocolate. Sus principales proveedores de cacao son de las zonas de: Manabí, Los Ríos, Esmeraldas y de Piura-Perú. Pacari posee todo un sistema de desarrollo de proveedores para el cuidado de la calidad final de sus productos. Chchukululu trabaja con alrededor de 950 agricultores, a través de un acuerdo de ética interno, en el cual los proveedores de forma verbal declaran que el cacao ha sido cultivado en las mejores condiciones; de esta manera, tratan de controlar la calidad de su materia prima. Las principales zonas de donde se obtiene el cacao de esta empresa son: Guayas, Manabí y Los Ríos.

En un inicio ambas empresas tuvieron una rentabilidad similar; sin embargo, en la actualidad, se observa que Pacari alcanza utilidades de alrededor de US \$ 535 mil en los últimos tres años. Pacari posee altas ventas, premios ganados por su calidad con un reconocimiento tanto a nivel nacional como internacional; mucho de su éxito comercial se debe a su alta inversión en el marketing de sus productos. Todas estas estrategias le han permitido ampliar sus mercados. En contraste, Chchukululu tiene una rentabilidad alrededor de US \$ 150 mil, inferior a la de su competencia; sin embargo, a pesar de su baja producción, el precio elevado de sus tabletas de chocolate ha permanecido en el mercado, ofertando su cartera de productos a un segmento élite de clientes.

En el indicador de capital, ambas empresas iniciaron con 3 accionistas cada una, y con un capital de US \$ 400 para la constitución de una compañía limitada. En el transcurso de los años, Pacari aumentó su capital, y en último período cuenta con US \$ 810 mil, que le ha permitido adquirir maquinaria, invertir en pu-

blicidad y crecer en ventas. Chchukululu también con el transcurso de los años ha ido incrementando su capital: en el último período aumentó a US \$ 68 mil; es importante recalcar, que esta empresa terceriza el proceso de producción, motivo por el cual, este capital únicamente se emplea para la compra de materia prima y un pequeño porcentaje se destina para la publicidad.

Sobre la delegación de funciones, existen estrategias diferentes en ambas empresas. Pacari trabaja con alrededor de 36 personas, delega funciones y divide el trabajo de forma ordenada; esto le permite cumplir con las metas propuestas con una mayor eficiencia y eficacia, facilitando el crecimiento de la organización. Por el contrario, Chchukululu dispone de poco personal; en la actualidad tiene 5 empleados, lo cual es una desventaja, pues impide delegar correctamente funciones, saturando a su personal con demasiadas actividades sin un orden, dificultando así el crecimiento de la organización.

Sobre los ingresos Pacari tiene alrededor de US \$ 14 millones; esta variable depende directamente de la cantidad de tabletas de chocolate que vende, de su inversión en marketing, de la calidad y reconocimientos obtenidos internacionalmente; todo esto influye y permite que Pacari genere exportaciones con montos elevados. Mientras que Chchukululu tiene ingresos de US \$ 483 mil, valores relativamente bajos frente a su competencia, lo que implica que no diversifica adecuadamente la cartera de productos, y falta expansión de mercado e inversión de marketing de la empresa.

CONCLUSIONES

Con la metodología de investigación planteada, se llevó a cabo un análisis comparativo a nivel empresarial, con la finalidad de comprobar si el accionar estratégico que desarrollan las MIPyME seleccionadas, durante los períodos establecidos (2008-2009) (2010-2012) (2013-2015), es el adecuado para lograr la internacionalización. Se elaborarán conclusiones mediante la comprobación y evaluación de cada estrategia expuesta en el benchmarking, con lo cual se podrán identificar los puntos críticos de falencia de la empresa Chchukululu, para posteriormente proponer su corrección y mejora. Las sugerencias estarán basadas en las estrategias exitosas observadas en el modelo, la empresa Pacari. Se extrapolarán estas sugerencias para las MIPyME del sector (Banco Centroamericano de Integración Económica 2010).

Se puede concluir que el desarrollo de estrategias efectivas por parte de una MIPyME le permite establecer una ventaja competitiva en el mercado nacional e internacional, marcando una diferencia frente a la competencia. Este criterio se ajusta a la teoría de Michael Porter, la cual se enfoca en aspectos fundamentales como (Hirschman 1958):

- **Diferenciación:** toda MIPyME debe establecer alguna característica en su producto o servicio que se perciba como única e irremplazable el mercado, con el objetivo de fidelizar al cliente y así incrementar las ventas, para potencializarse en diferentes mercados.

Chchukululu establece una diferenciación a través del cacao que usa como materia prima, que se caracteriza por ser catalogado como el mejor del mundo y que le da pro-

piedades inigualables a su producto. Pacari, por su parte, establece diferenciación a través de su línea de productos, con ingredientes típicos y propios de las diferentes zonas geográficas del país, generando chocolates con sabores únicos.

- **Enfoque:** las MIPyME deben realizar una profunda investigación de mercado, para conocerlo a la perfección, con el objetivo de identificar sus necesidades y satisfacer sus exigencias.

Chchukululu se dirige a un segmento élite de clientes que tiene un alto poder adquisitivo, que le permite acceder a los productos que oferta. Sin embargo, es recomendable que esta empresa llegue a un mercado más amplio con poder adquisitivo medio, para satisfacer los requerimientos actuales de diferentes segmentos de mercado, haciendo frente a la competencia. Pacari, por otro lado, se dirige a un segmento de clientes con poder adquisitivo medio-alto, logrando posicionarse en diferentes segmentos de mercado, tanto a nivel nacional como internacional.

Según con el análisis de cada una de las variables y las ponderaciones aplicadas en la matriz BSC, se verifica que las estrategias implementadas hasta la actualidad por Chchukululu han tenido resultados moderados. Sin embargo, realizando un benchmarking con su competencia Pacari, se observa que Chchukululu no aprovecha al 100% todo el potencial de su negocio, perdiendo posicionamiento de marca en el mercado, tanto nacional como internacionalmente. Se concluye que la empresa Chchukululu requiere un cambio estructural y organizativo. Se sugiere la contratación de personal con conocimientos alineados al desarrollo de estrategias innovadoras tanto a nivel comercial como productivo. Como

complemento se deben implementar herramientas empresariales que permitan la ejecución de un plan de acción que tenga como finalidad implementar nuevas estrategias competitivas para un crecimiento redituable y constante la vez. Al mismo tiempo se sugiere que Chchukululu desarrolle alianzas estratégicas con los proveedores principales de su materia prima, a través de una cooperación mutua, cumpliendo los principios de comercio justo, pagando el valor adecuado por el cacao que adquieren. Esto permitirá que Chchukululu garantice a sus consumidores altos estándares de calidad en sus productos. El cuidar la cadena de suministros a través de un plan de desarrollo de proveedores y un sistema de calidad en los procesos apoyará el nivel de comercialización e internacionalización de productos.

Chchukululu es una empresa dedicada a la elaboración de tabletas de chocolate gourmet, enfocando su producto desde un inicio a un segmento exclusivo de mercado. Esta es una estrategia que hasta la actualidad ha sido relativamente exitosa para la organización. Sin embargo, es importante mencionar que las tendencias de los consumidores y la competencia cada vez se tornan más complejas, razón por la cual se concluye que Chchukululu debe generar un cambio en la cartera de productos que oferta, crear tabletas de chocolate que se adapten las necesidades y exigencias de los consumidores. Deberá competir con una variedad de empresas nacientes dedicadas a este giro de negocio, por lo que la organización debe estar a la vanguardia y realizar mejoras constantes, para crear relaciones a largo plazo con los consumidores actuales. Al mismo tiempo, con una estrategia de marketing adecuada podrá captar nuevos clientes que consideren al producto único e inigualable y se identifiquen con la marca y la valoricen como una de las mejores del mercado.

Las MIPyME ecuatorianas tienen un gran potencial para generar producción, empleo e ingresos y pueden tornarse en el motor del desarrollo del Ecuador, internacionalizando sus productos y servicios (El Telégrafo 2013).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Centroamericano de Integración Económica. 2010. Demanda de Cacao amigable con la biodiversidad en Europa. Centroamérica.
- Calidad y Medio Ambiente. 2015. *Técnicas de gestión*. <http://www.cge.es/portalcge/tecnologia/innovacion/4111benchmarking.aspx>.
- Chchukulu. 2012. *Chchukulu*. <http://www.elcaptor.com/economia/consumo-de-productos-ecologicosen-europa>.
- Confederación Granadina de Empresarios. (s.f.). <http://www.cge.es/portalcge/tecnologia/innovacion/4111benchmarking.aspx>.
- CreceNegocios. 2014. *Qué es y cómo aplicar el benchmarking*. <https://www.crecenegocios.com/que-es-y-como-aplicar-el-benchmarking/>.
- El Telégrafo. 2013. “Pequeños negocios, gran potencial. Las claves de las Mipymes”. *www.eltelegrafo.com.ec*. <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/masqmenos-2/1/pequenos-negocios-gran-potencial-las-claves-de-las-mipymes>.
- Goetsch, Stephen, y David Shlesinger. 2003. “Teoría del Benchmarking”. *Gestiopolis*. <https://www.gestiopolis.com/teoria-del-benchmarking/>.
- Hernández, Samipieri, Carlos Fernández y Lucio Baptista. 2003. *Metodología de la Investigación*. 3.^a ed. México: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Hirschman, Albert. 1958. *The Estrategy of Economic Development*. Trad. T. M. Herzog. New Haven: Yale University Press.
- Porter, Michael. 1990. *The Competitive Advantage of the Nations*. Nueva York: The Free Press.

- . 2010. *Ventaja Competitiva: crear y sostener un desempeño superior*. Ediciones Pirámide.
- Senplades. 2013. *Plan Nacioanal del Buen Vivir*. Primera. Recuperado el 21 de marzo de 2016.
- Slidesshare*. s.f. <https://es.slideshare.net/ophiuqusamfm/estrategias-competitivas-de-michael-porter>.

11 Valor agregado y estrategias para mejorar la canasta exportadora

Michael Torres Franco
(Colombia)

INTRODUCCIÓN

La estructura productiva de los países de América Latina se ha caracterizado por su alta concentración en la generación de productos del sector primario, tanto en el subsector agropecuario como en el de extracción de minero energéticos. Esta alta dependencia ha significado que la alta volatilidad en los precios internacionales cause enormes desequilibrios macroeconómicos en estos países en la medida que muchas veces las rentas generadas por los períodos de bonanza en los precios de los *commodities* no son usadas en la recomposición de la estructura productiva.

Con el correr de los años se ha puesto de manifiesto la necesidad de crear planes que permitan el cambio en la estructura productiva, generando con esto la posibilidad de producir bienes con un mayor valor agregado. Estos planes desde el sector público han tratado de fomentar la asociatividad privada, el uso de nuevas tecnologías y la constante búsqueda de nuevos mercados que permitan ampliar la base de clientes para los productores-exportadores.

Para lograr un mejor entendimiento al respecto vale la pena aclarar que el concepto valor agregado se entiende como el valor adicional que se incluye en el producto final a medida que se avanza en el proceso productivo (Fuenzalida 2002, 123). Lo anterior

significa que, al producir y transformar los insumos y materias primas en bienes finales, se incrementará el valor del producto en la medida en que se usa tecnología, mano de obra y nuevas prácticas o métodos de producción.

El concepto de valor agregado tiene dos formas de ser interpretado; por una parte, se habla de valor agregado directo entendido como el valor que se le añade al producto final que será exportado a lo largo de las diferentes fases del proceso productivo. Por otra parte, el valor agregado indirecto es aquel que aparece en el proceso productivo de los insumos que se usarán para la producción de los bienes con destino a la exportación (Kim y Lalancette 2013, 3-10).

Lo anterior significa que la generación de productos con valor agregado que puedan destinarse a los mercados internacionales debe contar con una estructura de producción que permita agregar valor al producto en cada una de las fases de la misma; desde el proceso de generación de los insumos y materias primas, hasta la entrega del bien al consumidor final. Es una cadena larga y compleja que requiere esfuerzos en cada uno de los eslabones para poder satisfacer las necesidades de los consumidores en los diferentes mercados.

Lograr una estructura de producción en el cual se puede contar con materias primas e insumos de alto valor agregado, y sin que se incrementen los costos de producción de manera que se afecte negativamente la estructura productiva, es un punto en el cual los países de América Latina aún tienen complicaciones, dado que la generación de bienes de alto valor agregado está asociada actualmente con la inclusión de cadenas de valor globales en la producción.

La deslocalización de la producción en busca de la reducción constante de costos laborales o de acceso a las materias primas,

implica que las empresas muevan toda o parte de su estructura productiva a naciones con mayor flexibilidad laboral y facilidad en la producción de estos insumos. Para las pequeñas y medianas empresas es complicado generar este tipo de cadenas en la producción, ya que la internacionalización de la empresa implica recursos financieros y de conocimiento con los que muchas veces no cuentan este tipo de empresas.

A este respecto vale la pena citar el trabajo de Blyde, quien, al estudiar las cadenas globales de valor en Latinoamérica, concluye que la región está muy limitada a nivel global y que, por tal razón, se debe repensar la integración e inserción internacional de los países de la región (Blyde 2014, 502-3). Por su parte, Argüello encuentra que las exportaciones colombianas cuentan con un alto componente de insumos intermedios (Argüello 2013, 5). Por su parte, Torres y Gilles hallan en las exportaciones colombianas cierta diversificación ayudada por la inclusión de tecnología media y alta (Torres y Gilles 2012, 210-2).

Como se puede deducir de lo anterior, Colombia tiene un patrón de inserción en el mercado internacional caracterizado por ofrecer productos primarios con bajo valor agregado, una dinámica que se presenta no solo en este país, sino en la gran mayoría de los latinoamericanos, que se encuentran en las primeras etapas de las cadenas globales de valor.

El propósito del presente trabajo es mostrar la importante relación entre la generación de productos de valor agregado y el impacto que esto tiene en el incremento de los flujos de comercio exterior, principalmente en las exportaciones de países tradicionalmente monoexportadores o exportadores de bienes primarios; lo cual repercutiría positivamente en el incremento de la oferta exportable y por ende de los ingresos producto de esta actividad.

Vale la pena aclarar a este respecto que dentro del entendido de valor agregado hay diferentes aristas que afectan la comprensión del mismo. Una de las formas de entenderlo va hacia la combinación de matrices de insumo producto internacionales que combinan los sistemas productivos de los países. El uso de estas matrices permite separar el valor agregado nacional del internacional, ya que este último suele tener un componente de importaciones en la producción de los bienes a exportar, denominado como especialización vertical (Hummels, Jun y Kei-Mu 2011, 77-90).

Ahora bien, la relación entre la inclusión de valor agregado, cadenas globales de valor y comercio exterior, principalmente las exportaciones; además de ser compleja de encontrar y de determinar la procedencia de los insumos usados en la producción, establece el grado de internacionalización y conectividad que tienen las economías con sus semejantes.

Conforme lo muestran Johnson y Noguera, una alta relación entre valor agregado en las exportaciones (VAiX por sus siglas en inglés) y las exportaciones a nivel sectorial (XT) muestra que el sector participa activamente en el comercio y que el valor agregado es generado en el sector (Johnson y Noguera 2012, 226-8).

Como se puede ver, y sin ahondar en el tema, la relación entre estas variables es profunda y determinante para el entendimiento no solo de la estructura productiva de un sector de la economía, sino del grado de fortaleza de la economía y su participación en las cadenas globales, entendiendo así el grado de generación de valor que la producción nacional está en capacidad de producir y de dónde sale este, permitiendo entender además el grado de especialización existente en la economía y su desarrollo.

Este análisis de las exportaciones y su componente de valor agregado tiene como finalidad principal encontrar la relación exis-

tente entre la generación de valor agregado y su impacto en la oferta exportable colombiana; por ser un país que durante los últimos quince años ha venido implementando planes para la reconversión industrial y la generación de mayor valor en la producción. La investigación permite comprender que adicionar mayor valor en la producción de bienes ayuda a diversificar las exportaciones e incrementar la generación de productos con valor y reconocimiento internacional; elevando con esto la oferta exportable del país.

Lo anterior permite mostrar la problemática que ha orientado la investigación, la cual es: ¿Qué acciones se deben implementar para incrementar el grado de valor agregado en las exportaciones colombianas? Esto lleva a generar la siguiente hipótesis de investigación: durante los últimos quince años se han creado y tratado de implementar planes de diversificación de la oferta exportable en Colombia a partir de la inclusión de mayor valor agregado en las mismas. Sin embargo, estos planes no han llevado a un aumento del mismo ni a una ampliación del número de productos exportados, limitando la participación de Colombia en las cadenas globales de valor y, de esta manera, el grado de desarrollo de la economía.

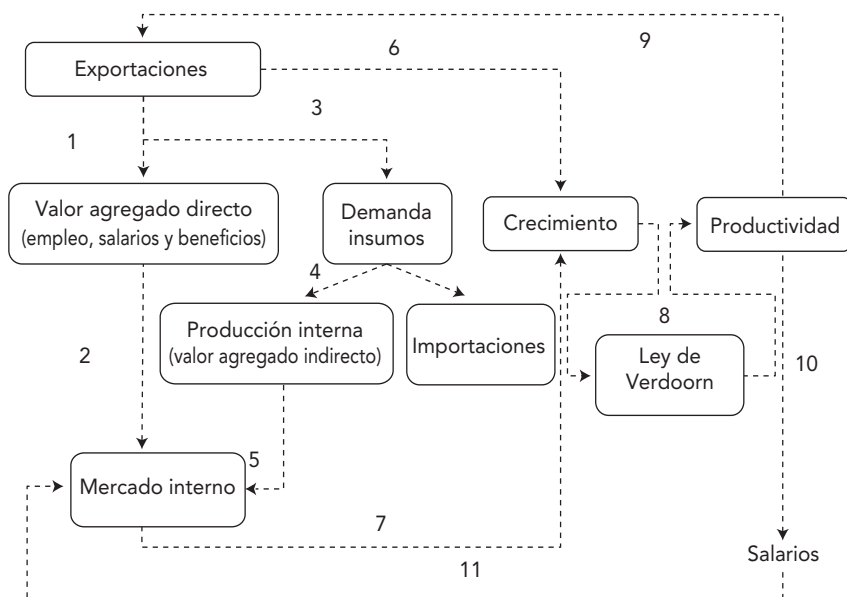
Para el desarrollo de esta investigación se recurrió al uso de fuentes secundarias de información, producto de las estadísticas oficiales. Con esta información se corrieron modelos en programas de análisis estadístico (SPSS) para entender la correlación entre las variables y complementar los respectivos análisis. Es una investigación deductiva, ya que a partir de la información obtenida se busca llegar a un resultado que sustente la hipótesis planteada. Finalmente, la investigación realizada es de carácter cuantitativo ya que el insumo usado es en su totalidad un acervo de magnitudes numéricas que permiten medir los agregados propuestos.

DETERMINACIÓN DEL VALOR AGREGADO EN LA ECONOMÍA

Como se ha mencionado hasta este punto, el valor agregado es una variable que permite entender el grado de desarrollo que tiene una economía o un sector de la producción, ya que mide la intensidad de la tecnología, la mano de obra cualificada y el grado de innovación incluido en los procesos productivos, lo que termina agregándole más valor a los productos que genera la economía. Es de suma importancia entender el impacto y la importancia de este concepto en la medida en que, entre mayor valor agregado se genere, los bienes producidos tendrán la posibilidad de venderse de mejor manera en el mercado internacional.

Esta importante relación puede ser explicada gráficamente gracias a los aportes de Fujii y Cervantes, quienes exponen que el valor agregado que se añade a las exportaciones genera demanda de bienes de consumo y de capital que contribuyen a ampliar el mercado interno y requiere el uso de insumos nacionales (en el escenario ideal), y, en la medida que se necesita de este tipo de bienes y se usan los del mercado nacional, se dará un incremento en el empleo, los salarios y los demás beneficios generados indirectamente por el sector exportador (Fujii y Cervantes 2013, 146-8). Esto significa, en resumidas cuentas, que las exportaciones contribuirán a incrementar el producto a través de la demanda global y el efecto generado por el multiplicador de las exportaciones sobre los componentes de la demanda agregada. Esto va generando una serie de efectos positivos en la economía que terminan en un incremento de la competitividad no solo del sector en cuestión, sino de la economía en su conjunto.

Gráfico 1
Exportaciones y demanda interna



Fuente: tomado de Fujii y Cervantes (2013)¹

El gráfico anterior permite entender de una mejor manera la importante relación existente entre las variables que se han mencionado hasta este punto, y que esta relación creará un círculo virtuoso en la economía, permitiendo con esto la mayor inserción de la misma en los escenarios globales.

Así mismo, la notación matemática al respecto permite desagregar las exportaciones realizadas por un país para entender su composición y determinar en qué grado se ha añadido valor agre-

1. La Ley de Verdoorn hace parte de las leyes del crecimiento de Kaldor; y hace referencia a que un incremento en la tasa de crecimiento de la producción sectorial conduce a un aumento de la productividad del trabajo en ese sector; gracias a la división del trabajo y la mayor especialización.

gado. Esto tiene su punto de partida al descomponer el producto bruto de un país en términos de su demanda final dependiendo de la zona geográfica donde fue generado (Koopman y Wang 2013, 5-12). La siguiente ecuación sirve como punto de partida para la comprensión de cada una de las partes que conforman el análisis y la determinación de la capacidad de generar valor agregado en las exportaciones de un país:

$$Vs = u(I - \sum I_r^G A_s r)$$

Donde Vs será el vector del coeficiente de valor agregado directo, el cual determina el grado de valor agregado que se ha incluido en la producción de determinado bien. $A_s r$ es el coeficiente de la matriz de insumo producto, determinado por el grado de uso intermedio de bienes en determinado país r , que han sido producidos en el país s .

Relacionar los resultados obtenidos por esta ecuación con la matriz inversa de Leontieff² producirá como resultado la matriz de valor agregado (en adelante VB), que, en términos técnicos, será la medida básica del valor agregado incluido en la producción. La estructura de la producción que tendrá un país y su capacidad de producir e incluir valor agregado va a estar dada por la matriz de valor agregado que se mencionó anteriormente, la cual se expresa de la siguiente forma:

2. La matriz inversa de Leontieff permite analizar los insumos y el producto final generado en un proceso productivo basado en el análisis de los insumos importados que pueden ser substitutos del producto interno, en el aumento del empleo, los factores de producción; y la desagregación de las exportaciones netas en exportaciones e importaciones brutas (Oviedo s.f.).

$$VB = \begin{bmatrix} V_1B_{11} & V_1B_{12} & \dots & V_1B_{1G} \\ V_2B_{21} & V_2B_{22} & \dots & V_2B_{2G} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ V_GB_{G1} & V_GB_{G2} & \dots & V_GB_{GG} \end{bmatrix}$$

Esta matriz explica todas las posibles relaciones que se pueden presentar al producir e incluir valor agregado en cada etapa de producción. Muestra la relación existente entre los insumos usados y cómo pueden ser incluidos insumos provenientes de otro país, que está dado por la notación $G \times GN$ (donde G representa a determinado país y N al sector de la producción que está en capacidad de generar productos o insumos que pueden ser usados en la generación de un bien de valor agregado).

Estas delimitaciones entre lo que un país puede generar como valor agregado, lo que puede incluir como producto de sus importaciones y el producto final que va a generar, es uno de los temas que más se han discutido en los últimos años, ya que estos permiten determinar el grado de desarrollo de una economía y su capacidad de generar riqueza como se ha mencionado en párrafos anteriores. Las anteriores relaciones generan una ecuación que permite determinar la procedencia del valor agregado incluido en las exportaciones, a partir de la descomposición de las mismas:

$$VTs = Vs \sum_{r \neq s}^G B_{ss} Y_{sr} + Vs \sum_{r \neq s}^G B_{sr} Y_{rr} + Vs \sum_{r \neq s}^G \sum_{r \neq s, r}^G B_{sr} Y_{rt}$$

La interpretación de la notación anterior muestra que en el primer término se determina el valor agregado en las exportaciones del país; el segundo término se refiere al valor agregado en las exportaciones intermedias que serán consumidas por el importador directo; y el tercer término hace referencia a las exportaciones intermedias usadas por el importador para producir un bien final que tendrá como destino terceros países.

La correcta delimitación de estas variables y sus impactos en la estructura productiva de una nación permite no solo entender correctamente cómo es su estructura productiva, sino las políticas públicas que se pueden generar para potenciar el comercio exterior de la nación, ya que el desarrollo va a estar marcado por esta dinámica y la inclusión en las cadenas globales de valor, como lo muestran Kee y Tang en el caso chino, al explicar que el enorme crecimiento de la potencia asiática ha estado marcado por el incremento del valor agregado en sus exportaciones y cómo esto le ha servido para ser parte de las cadenas globales de valor, así como una mayor atracción de inversión extranjera directa (Kee y Tang 2016, 1420-5).

Como se puede ver hasta este punto, las exportaciones que realiza un país van a estar permeadas por una serie de variables que no se basan solamente en lo que produce internamente el país, la estructura de las mismas va a verse afectada por la procedencia de los insumos que se están usando en la producción; muchos de estos insumos son producto de las importaciones o de la producción que se tiene en otras naciones.

La inclusión de las cadenas de valor global permiten que eslabones de la producción puedan ser obtenidos en otros países en detrimento de las capacidades internas del país exportador y al momento de analizarlas se presenten cambios en el resultado;

por tal razón se ha buscado hasta este punto realizar un análisis conceptual de las mismas a fin de aclarar el constructo teórico que permite delimitar y entender la construcción del valor agregado que está en capacidad de generar un país y de incluirlo en sus exportaciones.

Ahora bien, para determinar puntualmente el valor agregado nacional que se añade a las exportaciones de un país se recurre a la siguiente ecuación que muestra sin discriminar el sector doméstico beneficiado, el valor agregado doméstico total generado al momento de producir los bienes que serán exportados.

$$VAiX(j) = fej(\sum_i vi lij)$$

Esta ecuación es de suma importancia por lo mencionado anteriormente, pero a partir de ese análisis permite generar las políticas públicas necesarias para el mejor aprovechamiento y desarrollo de los eslabones de la producción o para determinar las potenciales que puede tener un país al momento de negociar y firmar un acuerdo comercial.

RESULTADOS DEL VALOR AGREGADO EN LAS EXPORTACIONES COLOMBIANAS

Ahora bien, en el caso colombiano existen una serie de condicionamientos en el análisis, y se parte del entendido común en el cual las exportaciones que realiza el país son en gran medida productos y derivados del sector primario; principalmente de la extracción de minería y petróleo. Esto significa que las exportaciones del país son principalmente de productos con un bajo valor

agregado y los cuales tendrán un precio fluctuante que depende de los cambios que se presenten en las cotizaciones internacionales.

Estos sectores de bajo valor agregado, y que son los que se encuentran generando altas rentas, tienen implícitamente un componente de desconexión con los demás sectores de la economía, ya que, al no generar valor agregado en sus eslabones de producción, básicamente no entran en contacto con otros sectores de la economía que quizá podrían ser parte o contribuir en la estructura productiva. Por otra parte, se tiene a los sectores exportadores que no generan rentas altas pero que tienen un componente alto de conexión con los demás sectores de la economía, ya que su generación de valor agregado es grande. Esto significa que la economía colombiana es altamente vulnerable frente a los embates del sector externo.

En esta sección se realizó un análisis de las exportaciones de Colombia para los últimos cinco años (2012-2016) con base en información obtenida de la base de datos TradeMap. La información suministrada arrojó valores para una desagregación arancelaria a cuatro dígitos (la base no muestra a seis dígitos para hacer un análisis más profundo). Posteriormente se agruparon estos resultados conforme la clasificación del Sistema de Cuentas Nacionales del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), usado por esta entidad para construir las matrices de insumo producto. Se resalta en este punto que el DANE publica las tablas correlativas donde se vinculan las actividades productivas y de comercio.

Como complemento a lo anterior, se usó la Matriz Insumo Producto (MIP) del 2010 a precios de 2005, elaborada también por el DANE. Si bien esta matriz muestra 61 sectores, se analizaron los primeros 36 de la misma que son los que se refieren a

las actividades de producción, excluyendo el sector servicios con todos sus subsectores, ya que en el caso de los servicios hay una alta complejidad a la hora de determinar el componente nacional en las exportaciones; así como la exportación de energía eléctrica y gas domiciliario. Puntualmente el análisis se realizó para el sector agropecuario, extractivo, industrial y energético.

Debido a los diferentes choques externos que han sufrido las exportaciones colombianas, el valor total de las mismas se ha reducido considerablemente al ser comparadas con años anteriores. En 2016 el monto total fue de US \$ 32.602 millones; mientras que el valor agregado estimado fue de US \$ 47.154 millones. Esto representa una razón V_{iX}/X de 144,6%; lo cual significa en términos sencillos que, por cada dólar que se exporta, se están generando casi US \$ 1,5 de valor agregado en la economía colombiana; lo cual se distribuye en los diferentes sectores de la economía nacional.

A continuación, se muestra la tabla que explica la producción existente en el país y la relación que tiene la producción interna que se destina a la exportación, y la producción interna que beneficia a los demás sectores.

La tabla 1 (página siguiente) permite ver que los primeros 10 sectores de la economía están generando el 49,6% de las exportaciones totales; estos sectores son aquellos que podrían catalogarse como primarios y que no llevan un proceso productivo desarrollado. De igual manera estos 10 sectores están generando el 45,9% del valor agregado nacional, lo cual pone de manifiesto la escasa diversificación en la producción y en las exportaciones, existente en el país.

Tabla 1. **Valor agregado según sector exportador generador y sector doméstico beneficiado con exportaciones totales (cifras en US \$ millones, año 2016)**

CIIU	Sector	Sector exportador generador	Sector doméstico beneficiado	Exportaciones totales
1	Productos de café			
2	Otros productos agrícolas	3.691	1.454	1.055
3	Animales vivos y productos animales	7.224	3.088	55
4	Productos de la silvicultura y extracción de madera	238	80	1.328
5	Productos de la pesca	265	160	139
6	Carbón mineral	361	336	4.683
7	Petróleo crudo, gas natural	6.809	2.038	8.650
8	Minerales metálicos	1.687	368	38
9	Minerales no metálicos	359	116	21
10	Carnes y pescados	1.034	3.235	225
11	Aceites y grasas animales y vegetales	.196	1.449	369
12	Productos lácteos	243	1.731	1.227
13	Productos de molinería	3.228	3.669	144
14	Productos de café y trilla	361	2.174	2.417
15	Azúcares	484	872	533
16	Cacao y sus preparaciones	66	419	136

17	Productos alimenticios ncp	358	713	391
18	Bebidas	202	1.176	20
19	Tabaco	10	98	34
20	Fibras textiles naturales	924	438	28
21	Artículos textiles, excepto prendas de vestir	133	186	125
22	Tejidos de punto	863	1.565	510
23	Curtido y preparado de cuero	376	733	196
24	Productos de madera, corcho, paja y otros trenzables	461	419	40
25	Productos de papel, cartón y sus productos	2.038	1.343	225
26	Edición. Impresión y análogos	712	703	58
27	Productos de la refinación del petróleo	1.491	5.002	1.771
28	Sustancias y productos químicos	5.003	3.635	1.949
29	Productos de caucho y plástico	2.059	1.357	1.331
30	Productos minerales no metálicos	1.115	1.891	130
31	Productos metalúrgicos básicos	2.424	3.435	1.025
32	Maquinaria y equipo	476	676	866
33	Otra maquinaria y suministro eléctrico	452	610	94
34	Equipo de transporte	531	794	597
35	Muebles	212	764	103
36	Otros bienes manufacturados ncp	67	427	2.089
	Total	47.154	47.154	32.602

Fuente: elaboración del autor con base en DANE y TradeMap.

Se puede ver igualmente que hay sectores que generan un alto valor agregado para la economía y para las exportaciones, pero, así mismo, hay sectores que no general un alto valor agregado y terminan absorbiendo lo generado por otros más dinámicos. Si se tomara el caso del café, se puede ver que genera poco valor en las exportaciones, pero genera mucho valor para los demás sectores de la economía; mientras que el sector de productos de la silvicultura genera mucho valor agregado a las exportaciones y poco para la economía.

A continuación, se muestra la relación de valor agregado generado por los diferentes en las exportaciones realizadas durante 2016; para los 10 menos generadores y los 10 más generadores.

Tabla 2
Sectores con menor y mayor relación $VAiX(i)/XT$

Sector	$VAiX/X$	Sector	$VAiX/X$
Otros bienes manufacturados ncp	3,19 %	Productos minerales no metálicos	857,80 %
Carbón mineral	7,71 %	Productos de papel, cartón y sus productos	905,93 %
Productos de café y trilla	14,92 %	Bebidas	1.007,65 %
Productos de la silvicultura y extracción de madera	17,95 %	Productos de madera, corcho, paja y otros trenzables	1.151,74 %
Productos lácteos	19,77 %	Edición. Impresión y análogos	1.228,21 %
Tabaco	28,91 %	Minerales no metálicos	1.707,22 %
Cacao y sus preparaciones	48,73 %	Productos de molinería	2.241,71 %
Maquinaria y equipo	54,91 %	Fibras textiles naturales	3.300,63 %
Petróleo crudo, gas natural	78,72 %	Minerales metálicos	4.440,26 %
Productos de la refinación del petróleo	84,17 %	Animales vivos y productos animales	13.135,28 %

Fuente: elaboración del autor con base en DANE y TradeMap.

La tabla anterior muestra que gran parte de los sectores que generan valor agregado en las exportaciones se encuentran en el sector primario de la economía; aunque vale la pena resaltar que la gran mayoría de los sectores mostrados generan un alto componente de valor agregado en las exportaciones. Un caso especial es el del petróleo, que, si bien se encuentra en el lado de menor valor agregado, el porcentaje que genera es significativo para el conjunto de las exportaciones.

A continuación, se muestra la relación de valor agregado generado con beneficio en los demás sectores de la economía, realizado durante 2016; para los 10 menos generadores y los 10 más generadores.

Tabla 3
Sectores con menor y mayor relación VAI_i(j)/XT

Sector	VAiX/X	Sector	VAiX/X
Productos de la silvicultura y extracción de madera	6,04 %	Muebles	741,59 %
Carbón mineral	7,17 %	Minerales metálicos	967,20 %
Otros bienes manufacturados ncp	20,44 %	Productos de madera, corcho, paja y otros trenzables	1.048,39 %
Petróleo crudo, gas natural	23,56 %	Edición. Impresión y análogos	1.211,32 %
Maquinaria y equipo	78,11 %	Carnes y pescados	1.437,78 %
Productos de café y trilla	89,95 %	Productos minerales no metálicos	1.454,36 %
Productos de caucho y plástico	101,96 %	Fibras textiles naturales	1.564,99 %
Productos de la pesca	115,37 %	Productos de molinería	2.547,70 %
Equipo de transporte	133,02 %	Animales vivos y productos animales	5.613,95 %
Otros productos agrícolas	137,85 %	Bebidas	5.880,00 %

Fuente: elaboración del autor con base en DANE y TradeMap.

Se puede ver en la tabla 3 cómo hay una mayor participación de sectores industriales en la generación de valor agregado y que le generan valor a la economía. El análisis de las dos tablas anteriores permite concluir y entender que el valor agregado que se está generando en la producción tiene como destino principalmente la economía nacional; los sectores generadores de alto valor agregado no están destinando estos productos a los mercados internacionales, lo cual es un síntoma preocupante no solo de la escasa diversificación de las exportaciones colombianas, sino de la misma estructura empresarial y productiva del país.

Las tablas 4 y 5 mostrarán el valor agregado generado en la economía descompuesto, con la intención de poder determinar la importancia de las exportaciones sectoriales sobre la generación de cada uno de estos componentes.

La tabla 4 señala una serie de resultados que evidencian la estructura productiva colombiana y sus problemas. Se puede ver cómo en el sector de petróleos no existe una alta remuneración en los salarios, los impuestos que genera son bajos y el excedente bruto de explotación es el más grande entre todos los sectores. Vale la pena resaltar el sector químico como un importante generador de remuneración para los asalariados, además de generar una importante proporción del excedente bruto de explotación.

Al comparar las tablas 4 y 5, se pueden encontrar diferencias interesantes; en el caso del sector cárnico se puede ver que se convierte en el mayor contribuyente en material salarial, además de generar un excedente bruto importante para la economía. Se puede ver igualmente la industria metalúrgica como uno de los sectores que mejor remuneración presenta y un excedente bruto importante. Vale la pena ver igualmente cómo los sectores extractivos no tienen una alta remuneración salarial.

Tabla 4

Descomposición del valor agregado generado por las exportaciones, según sectores de exportación generadores, VAiX(j). En USD millones

Sector	Salarios	Impuestos	Ingresos mixtos	Exedente bruto de exportación
Productos de café				
Otros productos agrícolas	1.237	16	2.321	117
Animales vivos y productos animales	1.072	20	5.631	502
Prod. de la silvicultura y extr. de madera	42	0	178	17
Productos de la pesca	48	1	194	22
Carbón mineral	59	6	2	294
Petróleo crudo, gas natural	528	89	-	6.193
Minerales metálicos	203	30	499	955
Minerales no metálicos	119	1	185	53
Carnes y pescados	431	33	523	46
Aceites y grasas animales y vegetales	453	45	-	699
Productos lácteos	150	22	5	65
Productos de molinería	1.174	75	926	1.054
Productos de café y trilla	118	12	32	199
Azúcares	110	14	41	320
Cacao y sus preparaciones	53	5	7	2
Productos alimenticios ncp	177	9	26	147
Bebidas	54	4	5	138
Tabaco	7	1	0	2
Fibras textiles naturales	634	60	22	208
Artículos textiles, excepto prendas de vestir	58	3	8	64
Tejidos de punto	514	39	218	92
Curtido y preparado de cuero	202	8	140	26
Productos de madera, corcho, paja y otros trenzables	139	7	262	52
Productos de papel, cartón y sus productos	819	85	7	1.127
Edición. Impresión y análogos	329	26	147	211
Productos de la refinación del petróleo	67	31	-	1.392
Sustancias y productos químicos	1.855	168	1	2.979

Sector	Salarios	Impuestos	Ingresos mixtos	Exedente bruto de exportación
Productos de caucho y plástico	1.001	126	360	571
Productos minerales no metálicos	365	36	124	590
Productos metalúrgicos básicos	708	47	15	1.624
Maquinaria y equipo	274	24	8	170
Otra maquinaria y suministro eléctrico	224	21	16	190
Equipo de transporte	267	62	90	112
Muebles	103	4	84	21
Otros bienes manufacturados ncp	18	1	25	23

Fuente: elaboración del autor con base en DANE.

Tabla 5

Descomposición del valor agregado generado por las exportaciones, según sectores beneficiados, VAIx(i). En USD millones

Sector	Salarios	Impuestos	Ingresos mixtos	Exedente bruto de exportación
Productos de café				
Otros productos agrícolas	487,6	6,2	914,6	46,0
Animales vivos y productos animales	458,2	8,3	2.406,5	214,7
Prod. de la silvicultura y extr. de madera	14,3	0,2	60,0	5,7
Productos de la pesca	28,9	0,4	117,8	13,3
Carbón mineral	55,0	5,7	1,5	273,5
Petróleo crudo, gas natural	158,0	26,5	-	1.853,1
Minerales metálicos	44,1	6,6	108,7	208,1
Minerales no metálicos	38,7	0,4	60,2	17,1
Carnes y pescados	1.349,5	104,1	1.636,8	144,6
Aceites y grasas animales y vegetales	548,3	54,1	-	846,6
Productos lácteos	1.071,6	156,4	36,5	466,4
Productos de molinería	1.334,6	84,7	1.052,0	1.197,3

Sector	Salarios	Impuestos	Ingresos mixtos	Exedente bruto de exportación
Productos de café y trilla	708,4	75,3	190,4	1.199,9
Azúcares	197,7	25,1	73,3	576,3
Cacao y sus preparaciones	334,8	29,7	43,4	11,4
Productos alimenticios ncp	352,1	17,7	51,6	291,7
Bebidas	317,2	23,0	31,1	804,7
Tabaco	66,1	10,2	0,8	20,4
Fibras textiles naturales	300,8	28,7	10,3	98,5
Artículos textiles, excepto prendas de vestir	81,8	4,3	10,7	89,6
Tejidos de punto	932,1	70,9	394,9	167,4
Curtido y preparado de cuero	393,5	14,8	273,1	51,3
Productos de madera, corcho, paja y otros trenzables	126,2	6,5	238,9	47,8
Productos de papel, cartón y sus productos	539,7	55,7	4,9	743,1
Edición. Impresión y análogos	324,4	25,5	144,6	208,1
Productos de la refinación del petróleo	224,6	105,6	-	4.671,3
Sustancias y productos químicos	1.348,0	121,9	0,4	2.164,8
Productos de caucho y plástico	660,1	83,0	237,5	376,4
Productos minerales no metálicos	618,8	60,6	210,3	1.001,0
Productos metalúrgicos básicos	1.003,7	67,0	21,0	2.342,9
Maquinaria y equipo	389,2	34,5	11,3	241,4
Otra maquinaria y suministro eléctrico	302,7	28,9	22,1	256,1
Equipo de transporte	399,3	92,1	135,1	167,6
Muebles	370,1	15,4	301,5	76,9
Otros bienes manufacturados ncp	113,9	9,2	158,1	145,8

Fuente: elaboración del autor con base en DANE.

RETOS PARA LA POLÍTICA PÚBLICA

Lo mencionado hasta este punto ha permitido ver cómo está compuesta la estructura productiva colombiana, así como entender la composición del valor agregado que se genera en la producción. Los resultados han mostrado una serie de dinámicas relevantes para entender el funcionamiento de esta economía y así mismo proponer posibles mejoras en la misma para lograr un aumento en las exportaciones del país.

A este respecto vale resaltar lo mencionado en párrafos anteriores, existe una alta dependencia de la economía colombiana en las rentas generadas por el sector de hidrocarburos, ya que, al comparar los datos de exportación del año 2016 con los datos de antes de la caída en los precios del petróleo, se puede apreciar cómo esta variable se redujo en casi un 50% después de la caída en la cotización internacional.

Al presentarse esta reducción dramática en los precios internacionales, las exportaciones totales tuvieron una fuerte contracción y el valor agregado en la economía nacional tuvo una serie de modificaciones respecto a su generación, su participación y sus beneficios. El papel que tiene este sector sigue siendo importante y continúa representando la mitad de las ventas externas del país. Si bien se presentó este efecto negativo, vale la pena resaltar que sirvió para que otros sectores jalonaran las exportaciones y se presentara una situación en la que algunos sectores agroindustriales o de industria liviana tuvieran una mayor participación en la canasta exportadora.

Ahora bien, ¿cuál debe ser entonces el siguiente paso del gobierno al estructurar una política que permita incrementar el valor

agregado generado por el país y que se incluye en las exportaciones? Para poder determinar este punto hay que tener presente que se debe generar un efecto marginal por parte de las exportaciones sobre la generación de valor agregado. Esto significa que al exportar más se podrá generar mayor valor agregado sobre la economía, pero no todos los sectores tienen la capacidad de generar un alto valor agregado que beneficie al resto de la economía nacional.

El efecto marginal se determinó a partir de la relación valor agregado sobre valor bruto de la producción a nivel sectorial y el coeficiente de Leontieff. Esta relación mostrará que un incremento en las exportaciones de determinado sector tendrá un mayor efecto sobre la generación de valor agregado en los demás sectores productivos del país, dependiendo de la interrelación existente entre estos. A partir de este análisis se determina el impacto sobre las variables que componen el valor agregado, puntualmente sobre la remuneración del factor trabajo.

Al determinar este efecto marginal se obtuvo que los sectores de productos de café, químicos, lácteos y productos de la molinería son quienes obtienen un beneficio más grande, lo cual significa que, al incrementar las exportaciones en estos sectores, los salarios tenderán a incrementarse. Al contrario de lo que muestran estos sectores, en las industrias extractivas se pudo apreciar que el incremento en las exportaciones no deriva en una mejora de los salarios ni en un aumento significativo del valor agregado que beneficia al resto de la economía.

Finalmente, se pudo cuantificar el efecto que tiene el aumento de las exportaciones sobre la remuneración en la economía del país. A este respecto vale destacar que el sector que genera un impacto mayor es el de café y sus productos relacionados, este sector alcanza a generar cerca de US \$ 0,50 por cada dólar adicional ex-

portado. En ese mismo camino se encuentran los sectores químicos y textil-confecciones, los cuales generan más de US \$ 0,2 por cada dólar adicional exportado.

En el caso del sector petrolero y de minería se pudo apreciar que la generación de valor agregado por cada dólar adicional exportado es demasiado marginal, no llega siquiera a US \$ 0,01; lo cual reafirma que, si bien es el sector que más está exportando en términos absolutos y de participación en la canasta exportadora, no es el sector que más beneficios le genera a la economía nacional. Esto va en el mismo camino de lo que se ha venido mencionando hasta este punto: el sector de hidrocarburos no es en el que la economía debería estar sustentada; se deben potenciar otros sectores que le generen mayores beneficios a la economía nacional.

La política del gobierno debe estar enfocada en potenciar los sectores que generan un mayor impacto en los salarios de los trabajadores; bien sea a través de programas sectoriales que permitan la tecnificación y el uso de nuevas tecnologías que permitan incrementar el output generado, acompañado de programas e incentivos que permitan incrementar las exportaciones realizadas por estos sectores, ya que, como han demostrado otros análisis, la firma de los diferentes acuerdos de libre comercio no ha implicado un aumento o aprovechamiento importante de los mismos por parte de los exportadores colombianos.

Teniendo presente la importancia y dinámica de estos sectores, también se puede pensar en la asignación de subsidios a la producción que permitan, al igual que lo expresado en el párrafo anterior, incrementar el output de la economía, exportar el producto e incrementar la retribución de los factores. La generación de subsidios puede permitir a las empresas implementar diferen-

tes tecnologías en su producción o la implementación de mejores prácticas en su producción.

El gobierno debería propender igualmente por la generación de ecosistemas de negocio o clústers que permitan el fortalecimiento de las relaciones empresariales y la transferencia de tecnología entre los mismos. El fortalecer los diferentes sectores que participan en la producción de determinado bien lleva a que los sectores productivos y todos aquellos que tienen algún tipo de relación con este se vean beneficiados; la importancia de la asociatividad empresarial y el fortalecimiento de estos lazos lleva a crear sectores productivos más sólidos, interconectados y con mayores posibilidades de satisfacer la demanda nacional e internacional.

CONCLUSIONES

Colombia, como muchos países latinoamericanos, aún sigue dependiendo de las exportaciones de un solo producto, el cual es resultado de la explotación de minas y canteras y este a su vez no lleva en su cadena productiva la inclusión de procesos que le generen valor. Otra gran parte de las exportaciones del país son de este sector y presentan la misma dinámica, lo cual significa que más de la mitad de las exportaciones del país dependen de unos cuantos bienes primarios que están amarrados a las fluctuaciones de precios internacionales y que puede presentar tendencias a la baja en los precios, lo cual afecta negativamente a la economía del país.

A lo largo de esta investigación se pudo evidenciar que aún existe un rezago grande frente a la producción de bienes con alto valor agregado. La economía colombiana, si bien no es monoexportadora, depende en gran manera de las exportaciones de pe-

tróleo crudo, que no requieren un uso intensivo de mano de obra ni tienen un alto valor agregado en su producción. La intención entonces fue mostrar la relación existente entre estas variables y poder proponer estrategias que permitan una mayor inclusión de valor agregado en la producción de bienes agroindustriales e industriales. Se evidencia que existe una baja inclusión de valor agregado en la producción, generando con esto bienes que no logran ser altamente competitivos en el mercado internacional y por ende no se genera una alta ganancia para el sector productivo.

Desde el gobierno nacional debe haber una política seria de fortalecimiento de las capacidades productivas del país, pues es altamente reconocida la exagerada dependencia que se tiene sobre las exportaciones y las rentas generadas por el sector de hidrocarburos. Aun con esta certeza todavía no se avanza seriamente en la diversificación de la oferta exportable y en una mejor distribución de la riqueza generada por las diferentes actividades productivas.

Esto solo puede ser logrado por un trabajo conjunto entre los diferentes agentes de la economía. No solo debe ser un esfuerzo de los sectores productivos; debe haber un acompañamiento constante de parte de los generadores de políticas, quienes deben comprender la estructura productiva de país y así mismo generar los planes pertinentes y particulares para cada uno de los sectores que tienen potencialidad.

El fortalecimiento de la asociatividad empresarial, la creación de redes de productores y consumidores, la inclusión de mejores prácticas productivas que permitan incluir nuevas tecnologías en la producción, la automatización de algunos procesos productivos y el apoyo para el mejor aprovechamiento de los acuerdos comerciales negociados debe ser la base de las políticas generadas por el gobierno para así generar aumentos importantes en la re-

muneración del trabajo y la exportación de bienes colombianos de mayor valor agregado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argüello, Ricardo. 2013. *Trade diversification in Colombia*. Documento de trabajo. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Blyde, Juan. 2014. “The participation of Mexico in global supply chains: the challenge of adding Mexican value”. *Applied Economics Letters*: 501-4.
- Fuenzalida, Javier. 2002. “Valor agregado, crecimiento y comercio internacional”. *Pharos*: 121-43.
- Fujii, Gerardo, y Rosario Cervantes. 2013. “México: Valor agregado en las exportaciones manufactureras”. *Revista CEPAL*: 143-58.
- Hummels, David, Ishii Jun y Ji Kei-Mu. 2011. “The nature and growth of vertical specialization in world trade”. *Journal of International Economics*: 75-96.
- Johnson, Robert, y Guillermo Noguera. 2012. “Accounting for intermediates: Production sharing and trade in value added”. *Journal of International Economics*: 224-36.
- Kee, Hiau Looi, y Heiwai Tang. 2016. “Domestic Value Added in Exports: Theory and Firm Evidence from China”. *American Economic Review*: 1402-36.
- Kim, HoonHo, y Diane Lalancette. 2013. *Literature review on the value-added measurement in higher education*. Review. París: OECD / Ahelo.
- Koopman, Robert, y Zhi Wang. 2013. “The Value-added Structure of Gross Exports: Measuring Revealed Comparative Advantage by Domestic Content in Exports”. *USITC*: 1-27.
- Oviedo, Jorge. s.f. “Matriz de insumo producto y la inversa de Leontieff. Cálculo por medio de Maple, Matemática, Gauss, Matlab y Macros de Excel”. Acceso el 25 de septiembre de 2017. <http://>

blogs.eco.unc.edu.ar/jorgeoviedo/files/2011/09/oviedo_matriz_de_insumo.pdf.

Torres, Danilo, y Enrique Gilles. 2012. “Las exportaciones industriales de Colombia: estructura tecnológica, diversificación y sofisticación”. *Cuadernos de Economía*: 201-20.

12 Resolución de conflictos para un comercio exterior eficaz y eficiente

Nerea Laucirica Rubio
(España)

UNIVERSALIDAD DEL CONFLICTO

En toda relación social los conflictos son parte de la vida y no los podemos evitar. Sin embargo, vivirlos no implica necesariamente una experiencia destructiva ya que si los abordamos de manera adecuada pueden ser fuente de crecimiento personal y social. La mediación, así como otras técnicas/métodos de solución/transformación de conflictos, comúnmente denominados MASC, permite a las personas implicadas gestionar y resolver sus problemas obteniendo soluciones mutuamente aceptables en las que se tengan en cuenta las necesidades e intereses de todas las partes.

Los procesos no adversariales, alternativos a la justicia tradicional, o en su caso complementarios a la vía judicial, fomentan que la ciudadanía participe activamente en la resolución de sus diferencias. Son, por tanto, un mecanismo inclusivo que favorece una ciudadanía responsable y pueden ser considerados como un lineamiento más de la filosofía de la democracia participativa, esencial para lograr una cultura de paz.

El Gobierno de la República de Ecuador ha destinado grandes esfuerzos a dar respuesta al mandato constitucional que proclama que será un Estado de Derechos y Justicia, si bien la transformación de la sociedad y de las normas por las que se rige necesita

también ir adaptándose a las nuevas necesidades sociales. Por este motivo el gobierno debe tender a diseñar políticas para la modernización del sistema judicial y para la obtención de una alta calidad en los servicios que presta.¹

Será un objetivo a medio plazo que la administración diseñe políticas para la efectiva práctica de la mediación como MASC, en particular, a fin de obtener la excelencia también en su vertiente real y cotidiana, sin olvidar buscar espacios de investigación y reflexión para otras formas de justicia restaurativa y resolución alternativa de conflictos en Ecuador.

EL CONFLICTO

COMO UNA OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO

En nuestras comunidades, barrios y pueblos, incluso en nuestras PyME, organizaciones, etc., cada uno de nosotros somos diferentes de los demás, pensamos diferente, sentimos diferente y necesitamos cosas diferentes, por lo que no es algo excepcional que surjan controversias entre las personas en el día a día, siendo estas, a veces, difíciles de resolver por sí solas. Así, si vemos los conflictos como algo negativo, malo en general, es lógico que nos generen emociones también negativas contra las personas con las que los tenemos, entrando en un círculo de hostilidad que nos impide resolverlos adecuadamente, ni para nosotros, ni para los que nos rodean (García Real 2009, 23-7).

1. Como parte de la materialización del Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013 y 2013-2017.

Entendiendo que los conflictos en las relaciones sociales son inevitables (aunque no necesariamente destructivos), debemos abordarlos de manera adecuada para que puedan ser fuente de crecimiento personal y social. Las personas, y en esta aseveración me incluyo, somos capaces de afrontar y solucionar nuestros propios conflictos, aunque en ocasiones no encontramos el camino para desarrollar un proceso satisfactorio de resolución de estos, no superando determinadas barreras que impiden un arreglo o composición integradora. Cuando esto ocurre, y si no se existen recursos externos que nos ayuden en la resolución temprana del conflicto, este crece y comienza una actitud confrontativa que se compone de acusación, defensa y justificación, llegando a necesitar de un tercero que imponga una solución, cuando la crisis ya se encuentra en su punto más álgido.

La mediación, como una herramienta de gestionar los conflictos en la comunidad, es una oportunidad de ampliar la libertad de las personas para controlar y mejorar sus propias vidas, proporcionando mejores conductas para la convivencia social. Ecuador disfruta de un marco formal en el que el ciudadano participa directamente en la resolución de sus asuntos públicos sin necesidad de “judicializar” los conflictos². Esta concepción tiende a generar una cultura de cooperación y participación entre las personas integrantes de la comunidad que, sin duda, restablecerá las redes sociales que pudieran estar quebradas, fortaleciéndolas. Sin duda, esta misma afirmación es de aplicación en las organizaciones y empresas

2. Ley de arbitraje y mediación y sus reformas, publicada en el Registro Oficial 417 de 14 de diciembre de 2006. La Ley 4 de septiembre de 1997 publicada en el Registro Oficial n.º 145.

tanto en su ámbito interno como en sus relaciones comerciales, nacionales e internacionales.

Sobre la base del estudio realizado conjuntamente por Bitar-Bask,³ Deusto Business School y la Diputación de Gipuzkoa (País Vasco - España), “un modelo de estructura organizacional para empresas de los sectores de innovación, investigación y TIC gipuzkoanas” se concretaron factores del entorno que habitualmente generan un gran nivel de conflicto en las organizaciones, entre los que se encontraban los plazos de entrega a clientes, crisis económica, competencia, obsolescencia tecnológica, cambio en las tendencias del consumo o la propia normativa que se legisla. Igualmente se describieron los factores que, en las empresas vascas llevadas a estudio, se percibían a nivel interno como el estilo de liderazgo o la estructura organizativa, ambas con un 33,30% de incidencia, seguidas de otras como el trabajo en equipo, los grupos multifuncionales, la comunicación interna, la gestión de calidad, etc.

LAS PYME Y LOS TIPOS DE CONFLICTOS QUE LAS ENRIQUECEN

Actualmente las empresas son conscientes que cuando tienen un conflicto en sus relaciones comerciales con clientes y proveedores, la solución negociada del mismo favorecerá que no se vea afectada su imagen, marca, reputación, relaciones comerciales, ganancias... Igualmente cuando es “puertas adentro”, por ejemplo, entre empleados o entre departamentos, la existencia de un conflic-

3. <http://bitarbask.blogspot.com.es/2013/02/estudio-analisis-conflictos-internos-en.html?m=1>.

to puede afectar la cohesión interna, el ambiente laboral, el rendimiento, la motivación, la calidad, la ganancia de la empresa... por lo que el dialogo para resolver la controversia podrá ser también el método más eficaz para el buen fin de todos los intereses.

Estos sistemas alternativos a la vía contenciosa, evitan la extensión y escalada del conflicto, que por lo general se agrava finalizando en la vía judicial. El sistema tradicional de justicia, por lo general, es gravoso en términos económicos y de imagen de la empresa, siendo así que estos motivos invitan al empresario a introducir procedimientos internos y externos de resolución de conflictos, que les ayuden a gestionar e incluso prevenir los mismos, teniendo en cuenta que pueden existir diferentes orígenes de los conflictos que afectan a las organizaciones. Estos se pueden clasificar en:

Íntimos

Cuando los conflictos surgen en el foro interno de las personas que integran la organización y son consecuencia de insatisfacciones y contradicciones que cotidianamente van experimentando, y que, quizá, requerirán que la persona afectada busque ayuda individualmente para entender qué le sucede y cómo mejorar la situación. En ocasiones pueden surgir disputas debido a que uno entiende que su orgullo personal está herido por el otro, siendo importante trabajar la *autoestima*, llegando a asimilar las propias emociones y a comunicarse con asertividad, para gestionar el conflicto.

Interpersonales

En un siguiente escalón, se encuentran los conflictos interpersonales que son aquellos *surgidos entre las personas*, que a su vez se subdividen en *internos y externos*, entendiendo:

- Por **internos**, aquellos que se generan en la propia empresa y que afectan a su cohesión interna y a su funcionamiento, ambiente laboral, rendimiento, motivación, calidad y economía, como hemos adelantado. Estos se pueden dar entre la dirección de la empresa y las persona contratadas o bien entre el propio personal laboral o, por último, entre los diferentes departamentos o áreas de una empresa.
- Por **externos** se entienden los conflictos que afectan a las relaciones comerciales de la mercantil, y son aquellos que se suscitan con proveedores, clientes, usuarios de servicios, o con otras empresas u organizaciones, tanto nacionales como internacionales, que pueden incidir en la imagen, marca, reputación, beneficios y pérdidas, entre otros.

Los problemas que surgen en las entrañas de la empresa u organización, así como los que se generan en su devenir comercial, pueden tener causa en diferentes motivos como una *diferencia en valores o creencias*, o en *distinciones culturales o de identidad*, así como en otras derivadas de una *escasa o nula comunicación o falta de información* que generan los malos entendidos.

También pueden originarse en una frustración respecto de determinadas *expectativas* que no se han cumplido como se esperaba o en una *incompatibilidad personal* que provoca que, con determinadas personas, no se logre un entendimiento cotidiano. Por último, están las causadas por *fuerzas externas* al conflicto, también llamadas

estructurales, y cuya resolución no depende de las partes, como pudiera ser reducción de recursos personales o económicos, tiempos y plazos de entrega, estructuras organizativas, crisis...

Atendiendo a aportes realizados en diversos artículos, los conflictos en organizaciones pueden estar originados por causas como (Arévalo Titos 2016):⁴

- Los *procedimientos*, que suscitan conflictos cuando se da una ausencia de *normas*, o estas no son suficientemente claras o específicas respecto del manejo de situaciones que se generan cuando se da una queja, o se incorpora un nuevo trabajador, y esto provoca confusión y malentendidos. O también cuando, existiendo, se incumplen por alguna de las partes obligadas a ellas.
- Causas debidas a la *jerarquía*, luchas de *poder* que surgen por el reparto de funciones y las obligaciones de las mismas que en ocasiones no son del gusto de todos los implicados y provocan divergencias, y estas llevan a que se puenteen determinadas personas lo que genera enfrentamientos y suspicacias.
- Conflictos basados en la falta de *conocimiento*, principalmente respecto de la persona que debe desarrollar una labor y no tiene o siente que no cuenta con los conocimientos necesarios para ello, lo que le generará frustraciones y que otros compañeros realicen sus tareas generando dependencias o deudas.
- Conflictos originados por los cambios *tecnológicos*, *inadaptación* respecto de cambios como la digitalización en las

4. <http://retailarevalo.blogspot.com.es/2016/02/los-siete-tipos-de-conflictos-en-la.html>.

empresas, nuevos programas informáticos, nuevos protocolos... que requieren una capacitación continua y puesta al día que no todo el mundo es capaz de asumir de la misma forma.

- Conflictos por la escasez de *habilidades sociales*, cuando determinadas personas de la organización carecen de empatía, asertividad e inteligencia emocional, no acertando a comunicarse con sus compañeros, jefes, clientes... de forma fluida y positiva.

Personales o mixtos

En este artículo vamos a denominar *mixtos* aquellos conflictos personales que se refieren a problemas cotidianos y vitales que cualquiera de las personas de una PyME u organización puede tener en su ámbito familiar, de amistad, vecinal... que, aun siendo externos al ámbito laboral, indudablemente afectan a su estado emocional y a sus relaciones, así como a su rendimiento y salud, que, si bien entran en una esfera difícil de resolverse por la organización o empresa, tendrían también un ámbito de actuación desde el punto de vista de este artículo.

En este apartado se incluyen aquellos conflictos que afectan a los integrantes de las empresas familiares, cuya dirección va asumiéndose por diferentes generaciones, y que en ocasiones sobreviven al tránsito generacional y en otras no, especialmente cuando existen diferentes opiniones o intereses entre quienes deben asumir el mando de la empresa, necesitando encontrar un equilibrio que les permita resolver los conflictos que vayan surgiendo (Dal Monte y otros 2012). En este supuesto, no solo hay que atajar el conflicto una vez surgido, sino que de manera preventiva se pueden realizar

protocolos familiares con pactos que sirvan para regular el futuro de la empresa con el beneplácito de todos los miembros de la familia propietaria de la misma y que afecten a cuestiones como la incorporación de miembros de la familia en la empresa familiar, los conflictos relacionados con la propiedad de la mercantil, salida de miembros de la empresa, cuestiones personales como divorcios, adopciones... que afectan a la sucesión, etc.

Recientes valoraciones afirman que en Ecuador el 90% de la composición empresarial tiene un origen en la familia, atendiendo a los datos de los registros del Servicio de Rentas Internas (SRI), ya que alrededor de 1'200.000 personas naturales desarrollan una actividad empresarial, de las que 120.000 están constituidas con personalidad jurídica. Esto implica que un buen número de ciudadanos ecuatorianos o bien hereda una empresa que fue de su predecesor o bien constituye una por su cuenta con su pareja o familia cercana.

Este tejido empresarial familiar tiene ventas que superan los US \$ 6 millones en Ecuador, si bien no es solo en este país donde la empresa familiar tiene relevancia, ya que a nivel mundial las empresas familiares constituyen entre el 80 y 90% de las mercantiles existentes.

Un estudio realizado por el Centro para la Empresa Familiar de la Universidad de St. Gallen (Suiza), entre otras cuestiones, resalta la importancia de fortalecer las empresas familiares en momentos de crisis como el que vivimos, si bien esta cuestión requiere trabajar temas como la innovación, en la medida en que la empresa se adapte el modelo de negocio al mercado actual, o como la internacionalización y las alianzas estratégicas con empresas de ámbito nacional y cercano, como con empresas internacionales, im-

plementando plataformas que mejoren el negocio para todas las partes suscribientes.

Sin duda, todos estos ajustes y avances generarán conflictos internos estructurales, pero seguro también conflictos personales. Esto requerirá de un adecuado tratamiento para poder concluir con éxito la *reinención* de la empresa, por lo que conocer la mediación en organizaciones para los conflictos que surjan, así como la posibilidad de realizar protocolos familiares desde el diálogo, la negociación y la herramienta de la mediación si fuera necesario, puede allanarnos el camino y evitar cuestiones conflictivas en las PyME en general y en las empresas familiares en particular.

Los pactos que recojan los protocolos familiares no solo se referirán a aspectos jurídicos y económicos, sino que también tendrán que ver con acuerdos en los que se hayan trabajado aspectos emocionales y de relación entre los componentes de la empresa y familia. La existencia de estos protocolos implica un plus de seguridad en el comercio frente a otras empresas, por cuanto garantiza una continuidad y unidad de criterios y de gestión, si bien esta reflexión será objeto de otra publicación.

LA MEDIACIÓN COMO HERRAMIENTA ÚTIL A LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN EL ÁMBITO DE LAS PYME

El mandato constitucional del artículo 190 reconoce el arbitraje y la mediación como procedimientos alternativos para la resolución de conflictos, en atención a lo que se promulgó en 1997 la Ley de Arbitraje y Mediación del Ecuador.

Esta ley dispone cómo debe ser realizado el proceso de mediación y establece cómo construir el acuerdo resultante, dictando las reglas de procedimiento y condiciones para su legalidad.

Así, es requisito que lo contenido en el acuerdo se refiera a materia transigible sobre un objeto y causa lícita; además, deberá mantener una estructura que posibilite su ejecución para no contravenir los derechos de las personas mediadas y de terceros afectados. De lograrse el acuerdo, el acta respectiva contendrá por lo menos una relación de los hechos que originaron el conflicto, una descripción clara de las obligaciones a cargo de cada una de las partes y las firmas o huellas digitales de las partes y de la persona mediadora.

En términos generales, Ecuador mira la mediación como un recurso comparadamente eficaz, a los fines de la justicia y cultura de paz que se pretende alcanzar en el país, devolviendo a las partes la capacidad y responsabilidad de resolver sus propios conflictos además de resaltar otros beneficios generales como son la descongestión de los despachos judiciales, la rapidez del proceso de mediación y el menor coste implícito respecto de los procesos de la justicia tradicional.

Sin embargo, comparativamente entre el número de conflictos judicializados y asuntos mediados, se constata que, en la práctica, el uso de este recurso es minoritario y se circunscribe a esferas privadas en las que los mayores demandantes son sectores de la población con escasez de recursos económicos, que ven en la mediación una posibilidad de defender sus intereses sin gran costo y en un tiempo prudencialmente corto. Lo cierto es que la mediación no ha llegado a instaurarse realmente en todos los ámbitos sociales, comunitarios, escolares..., y con menor incidencia, en ámbitos empresariales y laborales, a pesar de que su eficacia se va conso-

lidando e incrementando en otros países y donde su eficacia está verificada internacionalmente.

Distinción de la mediación frente a otros recursos para resolver conflictos

Quizá una primera propuesta para abordar este tema es la distinción de recursos que se ofertan, entendiendo la mediación diferente de otras formas alternativas de resolución de conflictos con las que convive en el ordenamiento jurídico.

Así, como parece obvio, no estamos ante un *proceso contencioso* en que la autoridad judicial decide por las partes la solución de su disputa, básicamente atendiendo a los hechos que puedan probarse, y todo ello bajo el paraguas del principio de legalidad. Tampoco nos estamos refiriendo a un proceso de *arbitraje*, en el que, si bien las partes optan voluntariamente por el sistema, una vez aceptado este, el árbitro actúa como un juez en el ámbito privado, es decir, sobre la base de testimonios y pruebas, dictando un laudo conforme a derecho o conforme a equidad, que será de obligado cumplimiento para las partes implicadas, ya que de antemano están adheridos a él, sin posibilidad de recurso.

Mayor similitud tiene la mediación con un proceso de *negociación*, si bien la diferencia es que, en este, no existe un tercero imparcial que dirija el proceso y ayude a las partes en el diálogo, la generación de alternativas ni en la consecución de acuerdos, siendo la negociación, realizada por las propias partes implicadas o bien por sus representantes legales cuya función es intercambiar propuestas de acuerdo, en nombre de sus clientes.

También difiere de la negociación *asistida* en la que el negociador (formado en técnicas de comunicación y negociación) asiste

a las partes y podrá asesorarlas respecto de prescripciones legales o soluciones viables que les sirvan en la tomar las decisiones, aunque estas, en último término, deciden libremente si aceptan lo propuesto. Esta fórmula se define por algunos sectores como *mediación evaluativa* y también podría llamarse *intermediación*, existiendo una línea fina que divide todos estos estilos de trabajo, confundiéndose en numerosas ocasiones las intervenciones de los terceros.

Podemos encontrar también el término de *evaluación neutral*, como procedimiento por el cual las partes reciben una evaluación experta no vinculante sobre su situación legal, tras la cual se les ofrece la posibilidad de negociar un acuerdo.

Ya desde 1981, Folberg y Taylor (1996, 45) al referirse a la resolución de conflictos y manejo de conflictos nos recordaban:

que el desarrollo de una relación terapéutica entre partes y el mediador no constituye la meta, siendo así que la participación en un proceso de mediación puede o no, tener un efecto terapéutico en las partes, aunque este recurso está dirigido a los resultados, y no a las causas del conflicto. Más que promover la dependencia en el profesional, la desalienta.

Y continuaban diciendo que:

el objetivo primordial tampoco es didáctico, aunque es posible obtener un acervo de conocimientos como resultado de la experiencia de la mediación, siendo el objetivo principal la solución del problema y el desarrollo de un plan de acción para el futuro; la mediación no sustituye la terapia de problemas de conducta, de percepción o personalidad, y tampoco sustituye la necesidad de información y asesoría legal.

Por último, son muchos los ordenamientos que han regulado de forma similar los términos mediación y *conciliación*, sin distinción alguna, si bien, aunque las consecuencias jurídicas de los acuerdos alcanzados se asemejen, conforme en nuestro caso a la Ley de Arbitraje y Mediación del Ecuador, el proceso para llegar a los mismos difiere sobremanera, siendo en el caso de la conciliación un método mediante el que un tercero, experto y neutral, asiste a dos o más personas para buscar soluciones negociadas a su conflicto, pero controlando la intervención y asumiendo un rol activo para conducir a las partes a encontrar una solución. El conciliador suele situarse en un plano superior al de las partes (aunque su actuación sea neutral e imparcial) como un juez de paz frente a dos partes procesales o el director de un centro escolar en un conflicto entre dos de sus profesores, y tendrá capacidad para proponer fórmulas conciliatorias con las que los intervinientes, desde el diálogo, tratarán de llegar a acuerdos para evitar el proceso judicial o sancionador y dar por finalizado el conflicto. Es diferente la actividad de la persona mediadora que propicia (mediante herramientas y técnicas de mediación, resultado de la específica capacitación en la materia) que las partes analicen lo que les ha pasado y vean qué pueden hacer para que no se repita o para que se solvente la situación. Las partes trabajarán sobre las necesidades e intereses que subyacen al conflicto, para finalmente aportar alternativas que cada interviniente sienta buena para él o ella y que, al menos, crean que la otra parte no rechazaría de pleno si estuviese en su lugar (ganar-ganar). La conciliación es por tanto un proceso más dirigido que la mediación, la cual puede ser proactiva pero nunca directiva.

Fundamentos y principios de la mediación

La mediación es un proceso que tiene una sucesión de fases claramente definidas, y que permiten llegar de modo sistemático al objetivo principal que sería el acuerdo (existiendo otros como la mejora de la comunicación, el mantenimiento de las relaciones, etc.), si bien se distingue de la terapia, del asesoramiento o de la defensa jurídica, destacando que es necesaria una formación específica de los profesionales que la lleven a cabo. Si a lo largo del procedimiento de mediación surgiese la necesidad de recibir asesoramiento tanto por una como por todas las partes, la persona mediadora les invitará a que lo realicen con otra persona ajena (nunca la misma persona mediadora) y que, una vez reciban la información jurídica o técnica necesaria, regresen al proceso de mediación a continuarlo.

Entendida la mediación como método, sistema, técnica de resolución alternativa de conflictos (respecto de los canales tradicionales), diferente de este otro tipo de intervenciones mencionadas *ut supra*, estamos frente a un método informal pero estructurado que consiste en un proceso que requiere ciertas condiciones, principios, reglas y fases, además de una capacitación específica y continuada.

El proceso de mediación es flexible y participativo, posibilitando una herramienta que permite adaptarse a las características tanto de las partes como del asunto del que se trata, abordando, como ya hemos mencionado, aspectos relacionales ya que el proceso se basa en la comunicación y el diálogo entre dos o más partes en conflicto que voluntariamente aceptan participar.

Esta participación se realiza con la colaboración de un tercero imparcial y profesional, formado en la materia y con carisma conciliador, que les guiará en el camino hacia la búsqueda de un fin

concreto y en un tiempo concreto, no indefinido temporalmente. Las partes realizarán un intento de trabajar de forma colaborativa y no enfrentada, para alcanzar por ellas mismas pactos que les permitan recomponer la relación (si es el caso) y/o dar por acabada, o al menos mitigada, la controversia.

Las personas mediadoras no forzarán, no impondrán, ni sugerirán posibles soluciones, siendo su trabajo empoderar a los contendientes, para que estos lleguen a sus propios acuerdos sobre el modo de resolución del conflicto, generalmente mediante un encuentro (mediación directa, aunque pudiera darse de forma indirecta en determinados supuestos) en el que, cara a cara, planteen alternativas al conflicto de las que saldrá la solución una vez negociadas las mismas. La persona mediadora será multipartial (neutral e imparcial) y posibilitará que todas las partes depositen sobre la mesa de negociación los intereses que subyacen a las posiciones iniciales, mostrándose a la misma distancia de todas las partes, favoreciendo que estas encuentren un ámbito y clima de diálogo, y se garantice una igualdad inter partes.

El proceso requiere la aceptación de unas normas y principios mediante la suscripción de un consentimiento informado de participación que no les obligará a llegar a acuerdos, pero sí a trabajar activamente desde el respeto, la sinceridad, la buena fe y la honestidad. Todo esto se desarrollará bajo el paraguas de la confidencialidad, pudiendo hablar con mayor sinceridad que la que se daría en un proceso contencioso, poniendo sobre la mesa aspectos del conflicto que, de otra forma, igual no se hubieran visualizado y que pudieran ser los que desatasquen el conflicto, ofreciendo nuevas alternativas que sean negociables y satisfactorias para ambas partes.

Las partes siempre deben de sentirse libres para iniciar, continuar o terminar el proceso, es decir, tener la posibilidad de aban-

donarlo (voluntariedad) en cualquier momento, sin que pueda suponer una merma en sus derechos procesales a la hora de acudir a otras instancias. Por este motivo es importante que la persona mediadora informe de forma precisa y clara sobre las características del procedimiento y su funcionamiento, alcance del mismo, y sus consecuencias, así como el valor de los acuerdos que pudieran alcanzarse.

El tercero mediador actuará con independencia y autonomía profesional y no aceptará presión alguna por parte de los mediados o cualquier persona o entidad implicada en la mediación. No deberá incurrir en incompatibilidades y se encargará de planificar del proceso, llevar el control y actas de las sesiones, redactar el acta final y los acuerdos, y, si fuese necesario, interrumpir la mediación de no darse las condiciones necesarias para el mismo.

Este recurso orienta a las partes hacia la cooperación, disminuyendo la dialéctica de la rivalidad, priorizando las necesidades e intereses de las partes en vez de los posicionamientos iniciales. La persona mediadora irá tejiendo un proceso en el que las partes puedan dialogar, y trabajará con técnicas que permitan la escucha mutua y una visión menos negativa de lo ocurrido, resaltando los puntos en común y los intereses conjuntos, en un entorno de aceptación, crecimiento y aprendizaje.

Si se cumplen las premisas anteriores (experticia del profesional mediador, voluntariedad, confidencialidad, sinceridad, trabajo proactivo...), el proceso tendrá un resultado pacificador de las relaciones, incluso sin que se llegue a un acuerdo concreto. Pero también es cierto que la mediación, realizada con escasa capacitación y habilidades del profesional o ejecutada de forma incorrecta, puede influir negativamente en las partes, enquistando más su relación y polarizando sus posiciones.

Las empresas y la mediación

Las empresas, como en el resto de los ámbitos de una sociedad, tienen conflictos y, si estos no se gestionan bien, serán negativos, produciendo un mal ambiente laboral, quebrando las relaciones y dificultando o impidiendo la buena marcha de la empresa.

Es innegable que la inadecuada gestión de los conflictos tanto externos como internos en una PyME, ralentizan el ambiente laboral, provocan competencias y luchas de poder innecesarios, generan un alto nivel de desconfianza y son una causa considerable de estrés, entre otras consecuencias. En cambio, si se gestionan bien, son una oportunidad para el cambio, para rectificar aspectos que hasta el momento no se hacían bien, para mejorar, para evidenciar problemáticas y cambiarlas, dirigiendo a la empresa a la excelencia y el crecimiento.

Es difícil cuantificar los costos económicos que suponen los conflictos en las organizaciones/empresas, y, además, habría que tener en cuenta el costo de la cantidad de horas que las personas involucradas dentro de un conflicto deben utilizar para lidiar con el mismo.

Atendiendo a conflictos interpersonales, internos y mixtos, el hecho de que se gestionen mal disminuirá el rendimiento de los trabajadores y de la calidad de lo que producen, así como más tiempo para producir, lo que supondrá mayores costos en la supervisión de trabajadores e incluso, importantes costes judiciales.

También mermará la colaboración y el trabajo en equipo, lo que afectará la producción y la calidad del servicio prestado. Es indiscutible que, a más personas felices en una organización/empresa, la productividad también aumenta, así como la calidad del trabajo, y, si las personas son más felices en el trabajo, también lo son fuera

del mismo (familia y sociedad), impactando más allá de la organización. Así, a sensu contrario, si las personas son más felices fuera de su trabajo, en su vida cotidiana, también lo serán en su trabajo mejorando igualmente la productividad y calidad del mismo.

Si la atención la ponemos sobre los conflictos interpersonales externos, su mala gestión disminuirá la confianza de los consumidores o usuarios, y en su caso de empresas con las que se mantienen relaciones comerciales lo que afectará económicamente a la mercantil teniendo además un efecto disuasorio para otras relaciones comerciales futuras.

Utilidad real de la mediación en las PyME

El objetivo último de este artículo es potenciar que las empresas, en concreto la pequeña y mediana empresa, conozcan y distinguan, y en su caso incorporen, planes de prevención y gestión de conflictos en sus estrategias empresariales, tanto en su vertiente preventiva, como en su vertiente resolutoria, es decir, para solventar los conflictos que surjan.

Estamos ante un cambio de paradigma en los tipos de gestión tradicional, jerárquica y no participativa en que el conflicto se centraba en la persona, frente a modelos nuevos constructivos y transformadores, en que el conflicto no es la persona, sino el hecho o la idea que ha generado el conflicto. Este es un momento idóneo para que las empresas apuesten por una cultura organizativa que prevenga y gestione de forma positiva los conflictos, esto es, incluir nuevas políticas y herramientas para afrontarlos.

Por último, sería adecuado que, en la medida que sea posible, los empresarios acostumbren a incluir en sus relaciones comerciales una cláusula de sometimiento a mediación, que adhiera a las

partes contratantes a un intento de mediación antes del inicio del proceso contencioso, en previsión de que en el futuro pudieran darse discrepancias o conflictos que las empresas necesiten resolver de forma rápida, económica y satisfactoria.

FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS Y CONCLUSIONES: PLAN DE PREVENCIÓN Y GESTIÓN DE CONFLICTOS

Antes de formular la viabilidad o no de un plan de prevención y gestión de conflictos, vamos a referirnos a los Centros de Mediación y a la competencia del Consejo de la Judicatura para el registro y control de los mismos, ya que, si bien surge la posibilidad de solicitar mediación antes del inicio de un contencioso o mientras este se esté tramitando en los Centros de la Judicatura, también existe la posibilidad de acudir a un Centro de Mediación distinto, avalado y autorizado, o a un mediador independiente conforme a las prescripciones legales existentes.

Surge así la posibilidad de que la pequeña y mediana empresa conviene con los centros de mediación existentes la posibilidad de que estos les asistan en su día a día. Esta práctica podría llevarse a cabo, incluyendo en sus contratos bien laborales o bien comerciales, una cláusula de intento de mediación antes del inicio de acciones judiciales de darse un conflicto en el futuro.

Esta colaboración podría consistir en la prestación de diferentes servicios autónomos, como son:

Asistencia interna

Dirigida a la resolución de conflictos surgidos entre el personal, entre la propia empresa y sus empleados, entre departamentos de la misma empresa o entre empresas del mismo grupo. En este apartado podría incluirse la realización de protocolos familiares en caso de ser necesario por la sucesión de la empresa y los conflictos familiares que esto suscitase.

Propuesta 1: que, desde que se detecta la existencia de diferencias entre miembros de una empresa (en sentido amplio), se establezca un protocolo que derive o cuente con la ayuda de un profesional capacitado en mediación, que les ayude a paliar el escalonamiento de la situación, evitando el conflicto.

O bien que, una vez surgida la controversia, invite a las partes afectadas a una sesión de mediación para intentar gestionar el conflicto y ver posibilidades de solución, aceptables y satisfactorias para el total de las partes implicadas, lo que incidiría en una satisfacción, también, para las empresas.

Esta propuesta sin duda contribuirá a un mejor clima laboral, que incidirá en un aumento de la productividad y competitividad, con un notable ahorro de tiempo y dinero frente a procesos judiciales tradicionales.

Asistencia mixta

Va más allá de los conflictos internos entre el personal, son problemas que afectan a la empresa de forma indirecta, es decir conflictos familiares y comunitarios que los trabajadores y trabajadoras tienen en su vida privada, y que inciden en su estado de ánimo y rendimiento laboral.

Propuesta 2: se refiere a que las personas que conforman la empresa cuenten, en primer lugar, con la información necesaria para valorar la posibilidad de realizar un proceso de mediación en el conflicto que sostienen en su ámbito privado, y que cuenten, así mismo, con la posibilidad de acudir a un centro de mediación independiente y autorizado (con el que la empresa tenga un convenio en relación con los costes que genere la intervención) para exponer su conflicto personal y que, desde el mismo, ayuden con la invitación a la otra parte para que puedan realizar un proceso de mediación donde poner fin a sus diferencias.

Estos conflictos son ajenos propiamente a las relaciones laborales o comerciales de la empresa, pero no son ajenos a las personas que la conforman, por lo que los trabajadores pueden dar por finalizados estos asuntos personales que les distraen, enferman, anulan... podrán centrar su atención en su trabajo y desarrollarlo eficazmente.

Esta propuesta disminuirá el absentismo y permitirá conciliar la vida personal y laboral.

Asistencia externa

Conflictos generados dentro de la actividad comercial de la empresa, es decir, con proveedores, clientes y socios.

Propuesta 3: la mediación no solo existe en Ecuador, por lo que un proceso de resolución alternativa de conflictos como la mediación servirá para gestionar los conflictos que se susciten con empresas internacionales que también integren procesos dialogados de resolución de conflictos, al igual que con clientes o usuarios de otros países con los que se tengan relaciones comerciales. El hecho de contar con un plan de estas características servirá de imagen

fiable y confiable frente a terceros, lo que incidirá en un mayor crecimiento de la empresa y de sus beneficios.

La inclusión de una cláusula de mediación en los contratos “Solución de controversias” podrá redactarse de la siguiente forma:⁵ “Si se suscitaren divergencias o controversias en la interpretación o ejecución del presente contrato, cuando las partes no llegaren a un acuerdo amigable directo, podrán utilizar los métodos alternativos para la solución de controversias en el Centro...”.

Sin duda, disponer de un recurso de estas características servirá también a los problemas que se den en el día a día con los clientes o usuarios. Así, ante una queja, se podrá proponer al cliente la posibilidad de acudir a un centro de mediación independiente y autorizado, para exponer la controversia e intentar su solución sin necesidad de acudir a los tribunales, siempre y cuando no se contravenga la legislación de defensa del consumidor existente en Ecuador.

Asistencia comunitaria

Dentro de la política de Responsabilidad Social Corporativa de las compañías, facilitándoles capacitación y posibilidades de vinculación con la comunidad.

Propuesta 4: cada vez son más las empresas que aplican planes de responsabilidad social corporativa, dedicando parte de sus beneficios a vinculaciones con la comunidad, lo que redundará en una buena imagen hacia el exterior y en posibilidades de trabajo colaborativo y de mejor clima laboral de cara hacia el interior.

5. Cláusula utilizada por el Centro de Mediación y Arbitraje de la Cámara de Comercio de Quito.

Además, se fortalece la capacitación de las personas que conforman una empresa, haciendo trabajadores y trabajadoras más comprometidos y, sobre todo, más responsables, enriqueciendo el capital humano y, en definitiva, dando valor a la propia empresa.

La formación, la información y la participación, producirá una responsabilización en las decisiones que se adopten, con procesos de facilitación en los que se adquieran compromisos diferentes en los que todos ganen, que sin duda consolidarán la imagen de la empresa y la preservarán frente a terceros, ya que los procesos se darán al amparo del principio de confidencialidad y voluntariedad, asistidos por profesionales en la materia, imparciales que les ayudarán a la consecución de estos objetivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arévalo Titos, Ángel. 25 febrero 2016. <http://retailarevalo.blogspot.com.es/2016/02/los-siete-tipos-de-conflictos-en-la.html>.
- Bitar-Bask, Deusto Business School y la Diputación de Gipuzkoa (País Vasco - España). “Un modelo de estructura organizacional para empresas de los sectores de innovación, investigación y TIC gipuzkoanas”. <http://bitarbask.blogspot.com.es/2013/02/estudio-analisis-conflictos-internos-en.html?m=1>.
- Dal Monte, Carla Alonso, y otros. 2012. “Mediación en empresas familiares”. *Revista de Mediación*. Año 5, n.º 10 (2.º semestre).
- Folberg y Taylor. 1996. *Mediación, resolución de conflictos sin litigio*. México D.F.: Limusa.
- García Real, A. 2010. *¿Cómo afrontar los conflictos?: Guía de recursos didácticos para trabajar en el aula la gestión colaborativa de conflictos*. Bilbao: Gomylex.

- Moore, Christopher. 1995. *El proceso de mediación. Métodos prácticos para la resolución de conflictos*. Barcelona: Granica.
- Rubin, Pruitt, y Kim Hee. 1998. *Divergencia percibida de intereses o creencia de que las aspiraciones actuales de las partes no pueden ser alcanzadas simultáneamente*.

13 Políticas gubernamentales para el desarrollo de las MIPyME

Xinia Carrillo Sánchez
(Costa Rica)

INTRODUCCIÓN

Costa Rica, como muchos países de Centroamérica, posee un enorme potencial en el desarrollo de pequeños emprendimientos que van desde las artesanías hasta los sectores agrícolas y agro comerciales; desde la industria hasta los servicios y la innovación. En las sanas intenciones de emprender que se encuentran en estas regiones, hay un agente transversal necesario para apoyar estos esfuerzos: el gubernamental.

La caracterización de los tipos de emprendimientos micro y PyME está ampliamente mapeada de parte de las instituciones del Estado, como lo es el Ministerio de Economía, ente rector de la política pública a cargo de las PyME del país y que, a su vez, contiene la Dirección de Apoyo de las PyME.

Los factores políticos que deben conformar el eje transversal de apoyo al comercio exterior, si bien es cierto procuran el bienestar y crean puentes para el desarrollo económico y social del país, también han demostrado ser lentos en su accionar y poco integradores, principalmente en lo que concierne a todas aquellas labores que les corresponden, como lo son minimizar la tramitología y enfocar los préstamos con bancas de desarrollo; además de los temas afines a infraestructura y capacitaciones con seguimiento.

La experiencia y la recopilación de información en que se basa este trabajo es fruto de la academia, al estar en contacto con gran número de emprendedores y MIPyME que dan sus mejores esfuerzos para lograr sus metas en una zona regional deprimida del país, y que no cuentan con las mismas oportunidades de los círculos centrales de desarrollo, por lo que esta periferia queda en desventaja.

Las políticas que obedecen a los lineamientos del comercio exterior deben prestar los soportes requeridos para que las dinami-zaciones de sus agentes económicos puedan enfrentar la competi-tividad de las MIPyME. La falta de infraestructura adecuada, los altos costos de combustibles y los problemas fiscales o ambientales hacen mella en las pequeñas empresas, por lo que se les resta po-sibilidades claras de desarrollo y crecimiento. No obstante, existe una variable que se considera también parte de esos pilares necesari-os: se trata de la oportuna, eficiente y amigable capacitación que aportan las herramientas técnicas que ayudarían a generar valores agregados a sus bienes y servicios.

La educación es un factor determinante en el desarrollo de los países. Hoy día se habla en exceso sobre la educación dual, el enseñar-haciendo; este es un modelo importante para el em-prendedurismo y el desarrollo de las MIPyME, el cual permite acercar-las no solo a un desarrollo local, sino a prepararlas para la vincula-ción internacional, por lo que la propuesta es tanto para las aulas como para fuera de estas.

Las diferentes políticas en pro del desarrollo han permiti-do que numerosas organizaciones nacionales e internacionales ya cuenten con suficientes bases de datos para que el engranaje em-piece a funcionar. Por ejemplo, Mario Cimoli (2017) indicó, en el marco de la 62a Conferencia del Consejo Internacional de la Pe-

queña Empresa, que tuvo lugar en Buenos Aires en 2017, que “A pesar de los esfuerzos desplegados por los países de la región, las políticas de fomento de las pequeñas y medianas empresas no han sido hasta ahora lo suficientemente efectivas”. Es precisamente a esta acotación a lo que se refiere el presente trabajo: de qué manera se pasa del discurso a la acción.

ENTORNO DE LAS PYME EN LA REGIÓN CHOROTEGA DE COSTA RICA

El desarrollo rural de las PyME en Costa Rica alcanza porcentajes muy bajos si se compara con el nivel de desarrollo en el área urbana, la cual se conoce como Gran Área Metropolitana Ampliada (GAMA), donde se ubican grandes empresas dentro y fuera de zonas francas, y que, por el propio dinamismo de sus requerimientos, permiten atraer pequeñas y medias empresas que provean bienes y servicios.

La condición supracitada en el GAMA no acontece en regiones rurales como la Región Chorotega, en la que, al no existir atracción de inversión extranjera o regionalización de empresas grandes, no se logra el efecto “ancla” para permitir que muchos emprendedores y PyME puedan ligarse y encadenarse para dinamizar el desarrollo regional.

Según estudios del Ministerio de Economía de Costa Rica, el parque empresarial contaba, en 2015, con 38.500 PyME, de las cuales el 74% pertenece a las áreas centrales; por lo tanto, el 2% que resta queda repartido en otras áreas del país, y de este solo un 4% se halla en la Región Chorotega.

Existen otros datos proporcionados por el Ministerio de Planificación (MIDEPLAN) de acuerdo con el Plan de Desarrollo al 2030 para la Región Chorotega, en el que se evalúa una condición mencionada anteriormente: el efecto educativo; a menor educación, mayor pobreza. Este fenómeno puede observarse en los siguientes datos a nivel nacional, donde la provincia de Guanacaste (Costa Rica cuenta con 7 provincias) posee, dentro de sus 11 cantones, los tres primeros lugares en relación con los porcentajes de pobreza; pueden observarse los siguientes datos: población pobre con un 39,1%, población en pobreza extrema con un 14,6%, y hogares con jefaturas femeninas con un 44,1%. En segundo lugar, se encuentra la Región Brunca en el porcentaje de hogares en condición de pobreza (34,5%) y pobreza extrema (12,6%). En cuanto a las estadísticas en materia de desempleo abierto, según dicho plan de desarrollo, durante los años 2011 y 2012 se presentaron las tasas más bajas de ocupación en general, en las que es posible evidenciar la brecha de ocupación por género con un 65% de ocupación y un 36% del lado femenino (MIDEPLAN 2014).

Los indicadores mencionados anteriormente se miden a través de diversos trabajos que realizan las instituciones públicas todos los años, además de un informe significativo que efectúa el Programa de Estado de la Nación. En dicho informe se lleva a cabo un meticuloso estudio sobre una serie de variables de desarrollo social, económico, comercial, de educación, salud, entre otros.

Es necesario recalcar que las razones que arroja el informe en cuestión tienen relación directa con los datos que se brindan en el Informe del Estado de la Nación (2014), en el cual se manifiesta que las variables negativas que ahogan la Región Chorotega, como la pobreza, el desempleo y la inseguridad, son consecuencia de las siguientes causas:

- Falta de inversión que genere empleo.
- Ausencia de inversión pública y privada y pocas acciones de motivación gubernamental.
- Escasez de visión con respecto al desarrollo por parte de los habitantes de la provincia.
- La mayor producción es agrícola y genera poco empleo.
- Paternalismo estatal.
- Recursos mal empleados.
- Falta de capacitación.
- Competitividad universitaria. Las ofertas de las universidades no son congruentes con las necesidades de la región.

El requerimiento de una gran visión para el desarrollo es urgente. Es necesario modelar planes a mediano y corto plazo que garanticen la continuidad de los planes de desarrollo, con indiferencia de los partidos políticos de turno. La opción educativa debe dirigirse a las regiones de menor desarrollo social y económico como la Región Chorotega, con el fin de ser un catalizador de la enseñanza en áreas afines al sistema de subsistencia de vida de los pobladores, y en especial de tantos jóvenes con un futuro indefinido ante la incertidumbre de acceder a estudios superiores.

Llama la atención que algunas de las observaciones que se encontraron en la investigación del informe del MIDEPLAN señalan que la educación universitaria que se ofrece en estas zonas no está en concordancia con las necesidades de la región, por lo que se ha tratado, en proyectos paralelos de investigación que ha dirigido la Universidad Nacional, de analizar seriamente la oferta académica de las universidades posicionadas en la región.

En diversas giras que se han realizado bajo el nombre de la universidad, se ha procurado facilitar las herramientas técnicas y de generación de conocimientos a estos grupos de emprendedores.

La razón es sencilla: las distancias geográficas, al ser bastante amplias, no permiten el fácil desplazamiento de los involucrados, con el propósito de ir a capacitarse, sin que esto perjudique sus actividades de microPyME o emprendedurismo.

Las políticas para propiciar el comercio local y la potencial vinculación exterior deben de ampliarse y reforzarse significativamente en las zonas y regiones con menor desarrollo en el país. Es precisamente en esas áreas donde potencialmente se puede generar un encadenamiento productivo. De esta forma, las MIPyME podrán generar, por medio de políticas acordes sobre capacitación laboral, los siguientes puntos:

- Desarrollo de habilidades blandas.
- Desarrollo de clusters.
- Iniciar encadenamientos productivos.
- Dar valor agregado a sus productos.
- Comercializar sus productos minimizando la intervención.
- Realizar ferias de atracción e interés tanto nacional e como internacional en sus propias regiones.

De acuerdo con las últimas noticias sobre el impacto de la tecnología en las exigencias para el desarrollo, no se debe considerar una competencia para el crecimiento laboral. Como se ha dejado ver, estas zonas aún no cuentan con avances en las TIC más allá de los básicos, por lo que las políticas deben ir orientadas a proveer las plataformas necesarias en cada región o zona específicas para que los emprendedores y las MIPyME puedan contar con un importante aliado para el desarrollo que genere innovación.

El replanteamiento debe ser inmediato para la capacitación. Debe, también, fortalecer el dinamo potenciador que vincule la educación de alto nivel en dichas zonas, de modo que sean ellos quienes en un futuro cercano encadenen sus conocimientos a estas

poblaciones urgidas de que se les apoye con herramientas que solo la educación y la formación pueden generar, herramientas que, indudablemente, minimizarían las altas tasas de desempleo y reducirían la pobreza.

Dentro de los estudios analizados y los que a través de estudios de campo generan la información, se coincide en que, de los once cantones de la provincia de Guanacaste, tres de ellos tienen los índices de desarrollo más bajos del país y, paradójicamente, se encuentran en zonas de gran valor natural y belleza significativa para la atracción turística. Los cantones aquí referidos son: Nicoya, Hojancha y Nandayure; además, cabe mencionar que en esta región se encuentra una de las cinco Zonas Azules del mundo, como el cantón de Nicoya.

Los recientes esfuerzos gubernamentales han tratado de gestionar la unificación de intereses en la zona por medio de mesas de diálogo comunal e integrando a las fuerzas vivas de la comunidad. Han sido esfuerzos importantes en los que la academia ha estado presente. Esto permite que se estén generando espacios de participación asertivos. Por otro lado, se vislumbran inversiones que serán un aliciente importante ante el desempleo.

La falta de empleo en Costa Rica, así como en muchos países de Centroamérica, es un agravante fuerte, por lo que se justifican todos aquellos esfuerzos por incentivar el desarrollo de los pequeños negocios que van consolidándose conforme avanza el tiempo.

ACCIONES PARA MINIMIZAR EL DESEMPLEO

- Educación profesional
- Educación técnica
- Capacitación
- Organización entre las comunidades
- Mayor atracción de IED
- Encadenamientos
- Desarrollo de infraestructura (carreteras, puentes, etc.)
- Políticas públicas de la entidad gubernamental en las comunidades.

En la Región Chorotega actualmente se desarrolla un proyecto de gran importancia llamado Mercado Regional Chorotega, que pretende, con una inversión millonaria, desarrollar una zona que se invertiría en un mercado para recibir producción agrícola, agrocomercial, de innovación, entre otras, lo que permitiría vender de forma directa, ya que se determinó que el 93,22% de los intermediarios tiene como punto de partida la compra a estos productores, por lo que parte del objetivo de todo este proyecto de capacitación y gestión de enseñanza es eliminar la intermediación y generar capacidades de ventas a estas personas.

Gracias al Programa Integral de Mercadeo Agropecuario, se sabe que aproximadamente el 70% de los productos que se distribuyen en la región es de oferta foránea y apenas el 30% es de oferta local. Por lo tanto, hay una gran brecha entre lo que se consume en la región y lo que se cultiva (PIMA 2014).

En relación con la demanda insatisfecha, son evidentes las grietas que existen en la demanda de productos y de servicios para el sistema agroalimentario. Esta condición es uno de los factores

que justifica la puesta en operación del mercado regional mayorista (PIMA 2015).

La percepción generalizada es que el proyecto “Mercado Mayorista Regional Chorotega” tendrá un impacto positivo en muchos ámbitos de la economía regional. Además, existe un apoyo decidido por parte de los representantes de entes gubernamentales y privados con los que se ha mantenido constante contacto (PIMA 2015).

A la Sede Regional Chorotega de la Universidad Nacional de Costa Rica corresponde el área del saber que se conoce como producción agropecuaria sostenible y, específicamente, a las sebáceas, seguridad alimentaria y reservorios de agua.

Ante el panorama que se ha venido exponiendo a lo largo de este trabajo, y con una clara visión proyectada a un mejor futuro para la región, se presenta esta propuesta con la finalidad de que las PyME localizadas en el territorio Nicoya, Hojancha y Nandayure sean capaces de identificar sus necesidades ante la apertura de este mercado, y que, a su vez, puedan obtener asesoría sobre esas necesidades específicas por medio de las capacitaciones impartidas de forma dual o tripartita, a las que se sumen actores académicos, Gubernamentales y privados.

DIVISIÓN DE TERRITORIOS EN LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

Dentro de las instituciones cuyas políticas públicas de desarrollo buscan incentivar el comercio nacional se encuentra el Instituto de Desarrollo Rural (INDER) que ha dividido los Territorios Rurales; estas son áreas dedicadas al desarrollo de actividades rura-

les compuestas por un tejido social e institucional particular, asentadas en una base de recursos naturales propios, con sus formas de organización, producción, consumo, intercambios y manifestaciones de identidad comunes.

El INDER, de acuerdo con la Ley 9036, elaboró una delimitación y clasificación de los territorios rurales, los cuales serán consensuados con los actores del territorio, ministerios y autoridades competentes, y no modificará la división territorial y administrativa de la República, ni afectará las competencias públicas de las corporaciones municipales y de otros entes.

Para fines operativos, los territorios conforman uno o varios cantones, o algunos de sus distritos, que presentan características comunes desde el punto de vista de su ecología, actividades económicas, culturales, institucionales, políticas y de las modalidades de generación de ingresos de la población que en ellos habita.

El INDER tomará como base de planificación y operación los territorios rurales, pues son áreas que dependen, tanto económica como socialmente, y de manera predominante, de las actividades derivadas de uso de los suelos, las aguas y los bosques. Esto se traduce en el valor económico generado por ellos, que incluyen el empleo y las actividades relacionadas con comercio y prestación de servicios.

La conformación de los territorios avanzó con paso acelerado pero firme en 2015, ya que en su momento se fijó la meta de tener constituidos a fin de año 23 de los 27 territorios previstos.

En el mes de julio quedaron conformados cuatro territorios: Nandayure, Hojancha, Nicoya y Santa Cruz-Carrillo (pertenecientes a la Región Chorotega). Además del territorio conocido como Zona de Los Santos, que está constituido por los cantones de Dota,

Tarrazú y León Cortés en la Región Central; y Siquirres y Guácimo en la Región Huetar Caribe (Mora Gamboa 2016).

DIFERENTES APOYOS A LAS PYME DE ACUERDO A LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

A lo largo de varios gobiernos, Costa Rica ha intentado impulsar y apoyar las PyME mediante gran cantidad de programas desarrollados en entidades públicas, coordinadas con las cámaras y otras instituciones, ya sea desde aspectos financieros, técnicos, tecnológicos, educativos, ya fuese desde el desarrollo de capacidades y una buena cantidad de capacitaciones, todas estas variables normadas en la Ley n.º 8262 sobre Fortalecimiento de Pequeñas y Medianas Empresas, la cual es dirigida por el Ministerio de Economía y Comercio.

En honor a la verdad, no se puede indicar que se haya logrado una total integración de políticas públicas que converjan en el efecto dinamizador del despegue de las PyME, especialmente si se tiene en cuenta que aún existe una deuda en el logro de aspectos urgentes como la simplificación de trámites (también normado bajo Ley, aunque con lento cumplimiento), los aspectos de desarrollo estructural en red de carreteras, el desarrollo portuario, los trámites aduaneros, la baja ejecución presupuestaria en potenciales proyectos que se pueden convertir en puentes para el desarrollo, entre otros.

Se exponen a continuación algunos de los impulsos que se han dado dentro de las políticas públicas. Estos impulsos ayudan a abrir camino a quienes han logrado con gran esfuerzo beneficiarse,

lo cual permite, a su vez, que muchas PyME tengan la oportunidad de vincularse al comercio y con ello ser partícipe del desarrollo, no solo rural sino también nacional.

Apoyo técnico en diferentes sectores

El apoyo técnico en Costa Rica para las PyME se considera excelente y de calidad a nivel mundial, debido a que existen tanto en la parte gubernamental como en las empresas privadas y cámaras que dan un soporte técnico significativo en varias áreas; a saber: certificaciones de alimentos, las normas ISO, HCCP, tecnología de información, entre otros.

El Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones brinda gran soporte a las tecnologías de información para las PyME; también se encuentra el Programa de Micro-emprendedores, Tecnología y Competitividad (MITIC) el cual ofrece a las PyME capacitación, equipo técnico, software y soporte en línea; por otra parte se halla la Cámara de Tecnología de Información y Comunicación (CAMTIC) que conforman más de 200 empresas que se juntaron con el fin de fortalecer el desarrollo de las tecnologías digitales.

Por medio del Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO), se emite una serie de certificaciones como Gestión Ambiental, Gestión de Calidad y una en la cual es posible observar que las PyME muestran mayor interés e inclinación, como es el caso con la certificación en Gestión de Inocuidad y Buenas Manufacturas.

Las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) constituyen las herramientas internacionalmente reconocidas para garantizar que un alimento no provoque daños al ser humano en el momento de

su consumo. Las condiciones operacionales mínimas para la obtención de alimentos inocuos constituyen un requisito previo para el sistema HACCP. Dicho sistema, tal como se aplica en la elaboración de alimentos, es un proceso metódico que identifica los peligros por inocuidad alimentaria y establece inventivas de control, con especial énfasis en la prevención.

Dicho sea de paso, el apoyo a sectores técnicos como los mencionados, pues se entiende que existen otros además de estos, cuenta con grandes y excelentes opciones en el país para que las diversas PyME puedan obtener bienes y servicios con calidad de exportación.

Apoyo financiero y banca de desarrollo

El marco legal sobre la ayuda financiera a las PyME se encuentra en la Ley 8634. Este marco viene a crear el Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD) que se propone brindar atención a las PyME.

En Costa Rica se ha hablado durante años sobre el fortalecimiento financiero a las PyME y la importancia de estas para un país, y no necesariamente para un país en vías de desarrollo, ya que a nivel mundial existen muchos países que fundamentan su economía en la operación que tienen las PyME. Claro está, existen políticas económicas en muchos países que permiten ese desarrollo de impacto a estas empresas, situación que en nuestro país aún no se ha logrado de manera definitiva.

Con el fin de conocer el marco legal que ha tratado el país mediante la colocación de una oferta crediticia para colaborar con ayuda financiera a estas empresas, se puede revisar la Ley 8262, denominada también “Ley de Fortalecimiento de Pequeñas y Me-

dianas empresas”. En su artículo 30 reconoce al Ministerio de Economía Industria y Comercio como el ente rector de las políticas públicas de fomento a la iniciativa privada, desarrollo empresarial para sectores de industria, comercio y servicios, así como para el sector de pequeñas y medianas empresas.

Es posible observar también de qué manera dicha ley incluye la banca como actor importante; así lo indica en el artículo 7: “Los bancos del Estado y Banco Popular y de Desarrollo comunal podrán promover y fomentar programas de crédito diferenciado dirigidos al sector micro, pequeño y medianos empresas”.

El sentir de muchas de estas empresas, según lo que es posible adivinar gracias a las reacciones que a diario se leen en la prensa, es que una gran porción de todo este intento financiero se ha tenido que quedar en el papel debido a la cantidad excesiva de requisitos que los bancos y demás entidades financieras solicitan para formalizar los créditos.

Para desarrollar la economía regional existen proyectos macro que se han venido estableciendo como:

- Valor agregado a productos agrícolas.
- Desarrollo del sector ganadero.
- Manejo de las cuencas para mitigar las sequías.
- Conservación del medio ambiente.
- Concesiones en infraestructura.
- Desarrollo de la gestión en frontera.
- Desarrollar más turismo rural.
- Atracción de IED.
- Mercado Regional Chorotega.
- Ampliación del aeropuerto.

Todos estos proyectos son un eje transversal para el desarrollo rural. Las instituciones públicas ligadas a cada uno de estos ejes pro-

curan integrar esfuerzos; también la universidad realiza un gran trabajo, no solo dentro de las aulas, sino de soporte en las zonas rurales, así como las fuerzas vivas de las diferentes comunidades aportan su conocimiento sobre sus potenciales productos o servicios.

El gran reto como país es que las políticas públicas vuelvan su mirada y la mantengan en las regiones rurales. Debe existir mayor compromiso y certero accionar que integre los esfuerzos, de manera que se liberen funciones repetitivas, proyectos similares en instituciones diferentes, que al fin de cuentas no llevan el desarrollo a las zonas rurales por sucumbir en la burocracia.

CONCLUSIONES

No cabe duda de que, en muchas ocasiones, los gobiernos, tratan de realizar una gestión según las necesidades imperantes de las MIPyME, así como apoyar el emprendedurismo y generar espacios para la innovación.

Costa Rica es un país ejemplar por el presupuesto que dedica a la educación, pero también se es consciente de que algo está fallando. Siguen encontrándose fallas en el sistema, ya que el resultado arrojado con tanto esfuerzo económico no está siendo consecuente.

La capacitación y formación debe fortalecerse y sobre todo se requiere del seguimiento a los programas que se desarrollan en las áreas rurales.

Las universidades deben cumplir un papel protagónico en las regiones de menor desarrollo social y económico, para así procurar una mayor vinculación con la sociedad civil, que, por medio de sus

estudiantes, enseñe y capacite a través de programas de trabajo comunal universitario o prácticas profesionales.

Las políticas públicas deben dar sostenimiento y desarrollo de infraestructura, así como procurar que la inversión extranjera directa se canalice en las regiones menos desarrolladas.

Las cámaras y diferentes entidades agremiadas del país también deben mirar hacia las comunidades que potencialmente representan negocios de interés para que así desate encadenamientos productivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CAMTIC (Cámara de Tecnologías de Información y Comunicación). 2015. *Mapeo sectorial de tecnologías digitales*. CAMCIT.
- Cimoli, Mario. Charla Magistral. Conferencia, Segunda Jornada, 62.^a Conferencia Mundial del Consejo Internacional de la Pequeña Empresa. Buenos Aires, 29 de junio de 2017. Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/noticias/cepal-es-necesario-integrar-politicas-fomento-PyMEs-politicas-industriales-diversificacion>.
- Comisión Europea. 2006. *Nueva definición de PyME: Guía del usuario y ejemplo de declaración*. Unión Europea: Publicaciones de Empresa e Industria.
- INDER (Instituto de Desarrollo Rural de Costa Rica). 2015. *Plataforma de conocimientos sobre agricultura familiar*. FAO / INDER.
- INTECO (Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica). 2014. *Norma nacional. Requisitos de la gestión ambiental, calidad y buenas manufacturas*. INTECO.
- MAG (Ministerio de Agricultura y Ganadería). 2008. *Manual de Extensión Agropecuaria*. Costa Rica: MAG.
- MIDEPLAN (Ministerio de Planificación). 2014. *Región Chorotega Plan de Desarrollo 2030*. Costa Rica: MIDEPLAN.

- Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones. 2015. *Programa de Innovación y Capital Humano para la Competitividad (PINN)*. Costa Rica: MICITT.
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica. 2015. Decreto Ejecutivo n.º 40199.
- Mora Gamboa, Emilia. 2016. *Inder*. Costa Rica: INDER. Recuperado de: http://www.inder.go.cr/territorios_inder/.
- OMC (Organización Mundial del Comercio). 2010. *Problemas Mundiales Soluciones Mundiales: hacia una mejor gobernanza mundial*. Foro público de la OMC, 2009. Recuperado de: http://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/public_forum09_s.pdf.
- PIMA (Programa Integral de Mercadeo Agropecuario). 2011. *Operación de mercados mayoristas*. Costa Rica: PIMA.
- ⇨ 2013. *Proyecto mercado regional mayorista, estudio de mercado, región choro-tega*. Costa Rica: PIMA.
 - ⇨ 2014. *Informe final de labores Rodrigo Li Guzmán*. Costa Rica: PIMA.
- PROCOMER (Promotora de Comercio Exterior). 2015. *Estadísticas de Comercio Exterior de Costa Rica*. Costa Rica: PROCOMER. Recuperado de: http://www.procomer.com/contenido/descargables/estadisticas/libro_estadistica2012_v1-web.pdf.
- Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD). 2014. *Informe Anual 2014*. Costa Rica: Banca para el Desarrollo.

Los autores

Ana Lucía Anrango es ingeniera comercial por la Universidad Politécnica Salesiana (Quito) y especialista en gerencia integrada de la calidad de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador; ha trabajado en la Subsecretaría de la Calidad del Ministerio de Industrias y Productividad como técnica de calidad para la vigilancia de productos sujetos a reglamentación técnica en el mercado y actualmente se desempeña como asesora en la Defensoría del Pueblo en materia de promoción y protección de los derechos de las personas consumidoras.

<amita_anrango@hotmail.com>

Wilson Araque Jaramillo (editor) es doctor en Administración por la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Profesor principal, vicerrector de la UASB-E y director del Área Académica de Gestión y director fundador del Observatorio de la PyME de la UASB-E. Ha publicado varios artículos –en espacios nacionales e internacionales– y libros como: *Perfil del emprendedor ecuatoriano*; *Competitividad de las pequeñas empresas de la confección de Quito*; *Prácticas de la gerencia financiera en la empresa ecuatoriana*; *Oportunidades de exportación para las PyME en mercados latinoamericanos*; *Gobiernos locales y descentralización en Ecuador*; *Asociatividad en la PyME*; y *Emprendimiento y Gestión* –colección de tres libros para los tres niveles del bachillerato ecuatoriano–. También dirige la revista *Estudios de la Gestión* de la UASB-E y es el coordinador fundador de la Red Ecuatoriana de Investigación en MIPyME (REDI.MIPyME) y el representante en Ecuador de la Red Iberoamericana de Investigadores en MIPyME (FAEDPyME).

<wilson.araque@uasb.edu.ec>

Andrés Argüello Salazar es economista por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE). Especialista superior en Proyectos para el Desarrollo por la UASB-E. Investigador del Observatorio de la PyME de la UASB-E. Ha trabajado en varios proyectos de investigación en el campo de la pequeña y mediana empresa con organismos nacionales e internacionales.

<andres.arguello@uasb.edu.ec>

Enrique Carlos Bianchi es licenciado en Administración de Empresas de la Universidad Católica de Córdoba (Argentina); diploma de L'Ecole Superieure de Commerce de Montpellier (Francia); máster en Dirección de Empresas de la Universidad Católica de Córdoba (Argentina); doctor en Ciencias Económicas mención en Ciencias Empresariales, Orientación en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba. Miembro de la junta directiva de la Escuela de Graduados FCE-UNC. Docente universitario.

<geomarket@arnet.com.ar>

Vanessa Burneo Celi es ingeniera industrial por la Universidad de Cuenca (Ecuador); magíster en Ciencias con especialidad en Sistemas de Calidad y Productividad por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (México). Docente en las carreras de Administración de Empresas, Administración Pública e Ingeniería Industrial en la Universidad Nacional de Loja y en la Universidad Técnica de Loja.

<vanessa.burneo@unl.edu.ec>

José Job Chamba Tandazo es economista graduado en la Universidad Técnica Particular de Loja, UTPL (Ecuador); magíster en desarrollo rural por la Universidad Nacional de Loja; especialista en proyectos. Certificación en Gestión Proyectos Asociados IPMA nivel D; docente de las carreras de Administración Pública y Economía de la Universidad Nacional de Loja; director y consultor de organizaciones sociales, Ong e instituciones privadas sobre proyectos de desarrollo; capacitador y tutor de emprendedores.

<jose.chamba@unl.edu.ec>

Xinia Carrillo es egresada de la Maestría en Aduanas y Comercio Exterior de la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA). Desde hace

quince años se desenvuelve como académica en distintas universidades. Actualmente es coordinadora de la carrera de Comercio y Negocios Internacionales (UNA), además, en dicha universidad es responsable de un proyecto de extensión académica sobre organizaciones rurales en la Región Chorotega.

cxinia.carrillo.sánchez@una.cr

José Franco Moncayo es licenciado en Ciencias Políticas por la PUCE; master of Art Major Administratives Studies por la Ohio University (Athens); docente de Negocios Internacionales en la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), docente de la UASB-E.

jofrancomo@uide.edu.ec

Jaime Gustavo Gallo Mendoza es Bachelor of Commerce (B. Com.), Universidad del Pacífico (Quito); magíster en Estrategias de Gestión y Planificación de marketing por la Escuela Politécnica del Ejército (ESPE); docente de Marketing, Estrategia y Competitividad, Universidad Internacional del Ecuador (UIDE). Especialista en la industria del marketing y la publicidad. Habilitado en Gestión de Marketing, Gestión de Crisis, Neuro-marketing, Train the Trainer y Online Community Management.

gustavogallo@msn.com

Juan Manuel Gil es candidato a doctor en Administración por la Universidad Politécnica de Valencia; máster en Relaciones Internacionales por la University of Bristol (California); especialista en Comercio Internacional. Se ha desempeñado como asesor del Ministerio de Comercio y de la Alcaldía de Bogotá. Fue jefe de consultoría de Prime Business School y lideró diversos proyectos empresariales con la Cámara de Comercio de Bogotá. Actualmente es profesor Asociado en la Universidad EAN.

gmgilbar@universidadean.edu.co

Velia Govaere Vicarioli es abogada con especialidad en derecho comercial internacional, con 20 años de experiencia laboral en Centroamérica y el Caribe; licenciada en Derecho de la Universidad de Costa Rica, realizó estudios de maestría en la Universidad de Michigan, Estados Unidos. Actualmente es consultora en Comercio Exterior y coordinadora del Observatorio de Comercio Exterior de la Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica. Se desempeñó como viceministra de Economía, Industria

y Comercio de Costa Rica (2006-2010). Consultora del BID, USAID y OEA, entre otros. Ha publicado 5 libros en materia de comercio exterior; Tratados de Libre Comercio y Políticas Públicas de PyME. Colaboradora de la página de opinión de *La Nación* desde 1993.

agovaere@gmail.com

Juliana Analía Jara Aguilar es docente del Departamento de Ciencias Económicas Administrativas, Universidad de las Fuerzas Armadas (ESPE), con experiencia en el área de Proyectos de Capacitación y Fortalecimiento Productivo dirigido a emprendedores, aportando al desarrollo e innovación de MIPyME; enfoque en estrategias de competitividad e internacionalización, a través de la Agencia Metropolitana de Promoción Económica CONQUITO. Actualmente, asesores en comercio internacional.

gjajara@espe.edu.ec

Nerea Laucirica Rubio es abogada en ejercicio del ICAB (España), árbitro y mediadora registrada. Máster en Mediación por la Universidad de Sevilla y máster en Coaching Laboral e Intervención Sicoeducativa y máster en Cooperación Internacional y Desarrollo (Sevilla); excoordinadora del Servicio de Mediación Intrajudicial del Gobierno Vasco, y mediadora del SMI y otros servicios públicos. Candidata a doctor PhD (c) por la Universidad de Burgos (España) y docente e investigadora de la PUCESI.

nerea.laucirica@gmail.com

Juan Carlos Piñuela es profesor auxiliar en la PUCE. MBA con mención en Gerencia de la Calidad y Productividad; ingeniero en Administración de Procesos por la EPN; tecnólogo en Electrónica y Telecomunicaciones EPN. Project management profesional.

juancarlospinuela@gmail.com

Carolina Elena Raza Ortega es ingeniera en Negocios Internacionales por la ESPE; con experiencia en el área de Proyectos de Capacitación y Fortalecimiento Productivo dirigido a emprendedores, aportando al desarrollo e innovación de MIPyME, enfoque en estrategias de competitividad e internacionalización a través de la Agencia Metropolitana de Promoción Económica CONQUITO. Actualmente, asesores en comercio internacional; docente en el Departamento de Ciencias Económicas Administrativas de la ESPE. *ceraza1@espe.edu.ec*

Jairo Rivera es candidato a doctor PhD (c) en Políticas Públicas por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO); ingeniero económico por la PUCE; especialista superior en Finanzas y máster en Finanzas y Gestión de Riesgos de la UASB-E. Máster en Economía con mención en Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Actualmente es docente del Área de Gestión de la UASB-E. Ha sido profesor invitado en la FLACSO y la EPN.

jairo.rivera@uasb.edu.ec

María Isabel Sánchez Pazmiño es ingeniera química por la EPN; máster en Administración –enfoque en Negocios Internacionales–, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, ITESM, de México; estudios MBA Lato Sensu en Logística Empresarial, Fundación Getulio Vargas, Brasil; ingeniero químico por la EPN. Coordinadora de proyectos de vinculación con la sociedad; docente desde 2015 de Comercio Exterior y Negociación Internacional en la ESPE.

misanchez5@espe.edu.ec

Juan Pablo Sempértregui Muñoz es ingeniero comercial por la Universidad Nacional de Loja (UNL-Ecuador); magíster en Administración de Empresas por la Universidad Nacional de Loja (Ecuador); candidato al doctorado en Administración y Políticas Públicas en la Universidad Nacional de Córdoba (Argentina), coordinador encargado de la Unidad de Generación de Empleo de la Dirección de Gestión Económica del GADM-Loja; docente de la Universidad Internacional del Ecuador sede Loja; docente de las carreras de Administración Pública, Administración de Empresas y Banca y Finanzas de la UNL; director de los proyectos de investigación de la UNL: Cultura y Actividad emprendedora; y Perfil del Emprendedor en la provincia de Loja, integrante del Consejo Editorial de la revista indexada *SURACADEMIA* de la Facultad Jurídica Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja. Autor y revisor de artículos científicos; coautor de los proyectos ordenamiento y regulación del comercio informal en la ciudad de Loja, Microfranquicia Social “Al Pasito” financiado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD de las Naciones Unidas y Banco Municipal de Empleo del cantón Loja.

juan.sempertegui@unl.edu.ec

Edwin Javier Suquillo Guijarro es profesor agregado en la PUCE; máster en Redes de Comunicación, PUCE; máster en Pedagogía y Gestión Universitaria, Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación (UMCE), Chile; ingeniero electrónico en Sistemas de Control, EPN.
«esuquillo@puce.edu.ec»

Michael Torres es magíster en Asuntos Políticos, Económicos e Internacionales Contemporáneos por la Universidad EAN de Bogotá; especialista en Negociación y Relaciones Internacionales; profesional en Comercio Internacional. Se ha desempeñado como consultor empresarial y público en temas de comercio internacional. Profesor asociado de la Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas de la EAN.
«metorres@universidadean.edu.co»

Genoveva Zamora es profesora agregada en la PUCE. MBA con mención en Gerencia de la Calidad y Productividad; subdecana de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE.
«mgzamora@puce.edu.ec»



**UNIVERSIDAD ANDINA
SIMÓN BOLÍVAR**
Ecuador

La Universidad Andina Simón Bolívar es una institución académica creada para afrontar los desafíos del siglo XXI. Como centro de excelencia, se dedica a la investigación, la enseñanza y la prestación de servicios para la transmisión de conocimientos científicos y tecnológicos.

La Universidad es un centro académico abierto a la cooperación internacional. Tiene como eje fundamental de trabajo la reflexión sobre América Andina, su historia, su cultura, su desarrollo científico y tecnológico, su proceso de integración y el papel de la subregión en Sudamérica, América Latina y el mundo.

La Universidad Andina Simón Bolívar –creada en 1985 por el Parlamento Andino– es una institución de la Comunidad Andina (CAN) y, como tal, forma parte del Sistema Andino de Integración. Además de su carácter de institución académica autónoma, goza del estatus de organismo de derecho público internacional. Tiene sedes académicas en Sucre (Bolivia), Quito (Ecuador), sedes locales en La Paz y Santa Cruz (Bolivia), y oficinas en Bogotá (Colombia) y Lima (Perú).

La Universidad Andina Simón Bolívar se estableció en Ecuador en 1992. En ese año, la Universidad suscribió un convenio de sede con el Gobierno de Ecuador, representado por el Ministerio de Relaciones Exteriores, que ratifica su carácter de organismo académico internacional. En 1997, el Congreso de la República del Ecuador, mediante ley, la incorporó al sistema de educación superior de Ecuador, y la Constitución de 1998 reconoció su estatus jurídico, ratificado posteriormente por la legislación ecuatoriana vigente. Es la primera universidad en Ecuador que recibe un certificado internacional de calidad y excelencia.

La Sede Ecuador realiza actividades de docencia, investigación y vinculación con la colectividad de alcance nacional e internacional, dirigidas a la Comunidad Andina, América Latina y otros espacios del mundo. Para ello, se organiza en las áreas académicas de Comunicación, Derecho, Educación, Estudios Sociales y Globales, Gestión, Historia, Letras y Estudios Culturales, y Salud, además del Programa Andino de Derechos Humanos, el Programa Académico de Cambio Climático, el Centro Andino de Estudios Internacionales, y las cátedras: Brasil-Comunidad Andina, Estudios Afro-Andinos, Pueblos Indígenas de América Latina, e Integración Germánico Salgado.

CORPORACIÓN EDITORA NACIONAL

Serie Gestión

1. Alfonso Troya Jaramillo, *La planeación estratégica en la empresa ecuatoriana*
2. Wilson Araque Jaramillo, *El perfil del emprendedor ecuatoriano*
3. Eulalia Flor Recalde, *Gestión para organizaciones sociales de desarrollo*
4. Wilson Araque Jaramillo y Santiago García Álvarez, eds., *Oportunidades de exportación para las PyME en mercados latinoamericanos*
5. Wilson Araque Jaramillo y Eulalia Flor Recalde, eds., *Gobiernos locales y descentralización en Ecuador*
6. Wilson Araque Jaramillo, *Asociatividad en la PyME*
7. Wilson Araque Jaramillo, ed., *Administración y pensamiento social*
8. Wilson Araque Jaramillo, ed., *Sostenibilidad en el emprendimiento y las MIPyME*
9. Marcia Almeida Guzmán y Wilson Araque Jaramillo, eds., *Calidad integrada: un desafío sistémico organizacional*
10. Wilson Araque Jaramillo, ed., *Comercio exterior en las MIPyME*

CORPORACIÓN EDITORA NACIONAL

Proyectos editoriales

HISTORIA

Biblioteca de Historia • Nueva Historia del Ecuador • Biblioteca Ecuatoriana de Arqueología • *Procesos: revista ecuatoriana de historia* • Libro del Sesquicentenario • Colección Quitumbe

TESTIMONIOS

Colección “Ecuador” • Colección “Testimonios”

GEOGRAFÍA

Estudios de Geografía • Los peligros volcánicos en Ecuador • Investigaciones en Geociencias • El riesgo sísmico en el Ecuador

CIENCIAS SOCIALES

Biblioteca de Ciencias Sociales • Colección Temas • Colección Popular “15 de Noviembre” • Elecciones y Democracia en el Ecuador • Serie Estudios Internacionales • *Comentario Internacional: revista del Centro Andino de Estudios Internacionales* • Serie Alternativa • Obras de Germánico Salgado

PENSAMIENTO ECUATORIANO

Obras de Hernán Malo González • Pensamiento Fundamental Ecuatoriano • Biblioteca Básica del Pensamiento Ecuatoriano

DERECHO

Estudios Jurídicos • Fortalecimiento de la Justicia Constitucional en el Ecuador • *Foro: revista de derecho*

LENGUA Y LITERATURA

Colección Kashkanchikrakmi • Historia de las literaturas del Ecuador • Estudios Literarios • *Kípus: revista andina de letras*

EDUCACIÓN Y CIENCIAS

Colección Nuevos Caminos • Biblioteca Ecuatoriana de la Familia • Biblioteca General de Cultura • Biblioteca Ecuatoriana de Ciencias • Serie Magíster • Serie “Debate Universitario” • Serie Manuales • Serie Textos Educativos • La medicina ecuatoriana en el siglo XXI

ADMINISTRACIÓN

Serie Gestión • *Estudios de la Gestión: revista internacional de administración*

OTRAS COLECCIONES

Libros de bolsillo



serie
GESTIÓN

Uno de los desafíos principales para potenciar al sector de la MIPyME es su fortalecimiento competitivo, en pro de orientar parte de su capacidad productiva hacia la búsqueda de mercados localizados fuera de las fronteras nacionales. En ese escenario, la tríada Estado, sector privado y academia juega un rol clave a la hora de ofrecer servicios financieros y no financieros que, de forma sistémica, busquen mejorar la participación de las MIPyME en la generación de divisas vía exportación de bienes y servicios.

Este libro busca poner a disposición de un público diverso una serie de propuestas que demuestran que los emprendedores y las MIPyME –ya en funcionamiento– sí son capaces de colocar sus productos en el mercado nacional y, también, en el internacional. Entre los campos temáticos que aborda esta obra están: políticas públicas para la exportación, factores clave para la internacionalización, estímulos para el comercio exterior, requisitos de calidad en mercados externos, asociatividad y valor agregado para incrementar posibilidad de exportación, entre otros.

Los autores de esta obra colectiva son: de Argentina, *Enrique Carlos Bianchi*; de Colombia, *Juan Manuel Gil* y *Michael Torres Franco*; de Costa Rica, *Velia Govaere Vicarioli* y *Xinia Carrillo Sánchez*; de Ecuador, *Ana Lucía Anrango Chiza*, *Andrés Argüello*, *Carolina Elena Raza Ortega*, *Edwin Javier Suquillo Guijarro*, *Genoveva Zamora*, *Jaime Gustavo Gallo Mendoza*, *Jairo Rivera*, *José E. Franco Moncayo*, *José Job Chamba*, *Juan Carlos Piñuela*, *Juan Pablo Sempértegui Muñoz*, *Juliana Analía Jara Aguilar*, *María Isabel Sánchez Pazmiño*, *Vanessa Burneo Celi* y *Wilson Araque*; y finalmente de España, *Nerea Laucirica Rubio*.



**UNIVERSIDAD ANDINA
SIMÓN BOLÍVAR**
Ecuador



**CORPORACIÓN
EDITORIA NACIONAL**



Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador



Red Ecuatoriana de
Investigadores en MIPyME
REDI. MIP y ME



FAEDPYME
Fundación para el Análisis Estratégico y
Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa

Red Iberoamericana de Investigadores en MIPyME

