PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE ESMERALDAS

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA DE COMERCIO EXTERIOR

ESTUDIO DE CASO:

ANÁLISIS DE LOS MODELOS DE ASOCIATIVIDAD PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN ARTESANAL DEL CANTÓN ATACAMES

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

COMERCIO EXTERIOR, LOGÍSTICA Y TRANSPORTE

PREVIO AL GRADO ACADÉMICO DE

INGENIERA EN COMERCIO EXTERIOR

AUTORA:

ERIKA LISSETTE CARVACHE MONTERO

ASESOR:

MGT. MARIO ARMAS ARIAS

ESMERALDAS - OCTUBRE 2016

Tribunal de Graduación

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de Grado de la PUCESE previo a la obtención del título de INGENIERA EN COMERCIO EXTERIOR.

…….…….....

Presidente del Tribunal de Graduación

…….…….……..

Lector 1

…….

Lector 2

……..…….…….

Mgt. Francisco Mila Carvajal

Director de la Escuela de Comercio Exterior

……..

Director Estudio de Caso

Octubre del 2016

Autoría

Yo, **ERIKA LISSETTE CARVACHE MONTERO**, declaro que la presente investigación está enmarcada en un estudio de caso, es absolutamente original, auténtico y personal.

En virtud de que el contenido de esta investigación es de exclusiva responsabilidad legal y académica de la autora y de la Pontifica Universidad Católica del Ecuador Sede en Esmeraldas.

……..…….....

Erika Carvache Montero

C.I. 080459125-3

Dedicatoria

Dedico este trabajo de investigación de forma especial a mis padres, Joffre y María, quienes han luchado y recorrido junto a mí todos los procesos que implica el estudio universitario, son y han sido mi fuerza para enfrentar los desafíos a lo largo de este camino.

A mi abuelita y a mis hermanos por el apoyo incondicional que me brindaron en cada uno de mis pasos.

A mis amigos y demás familiares por los conocimientos compartidos, consejos e impulsos diarios durante mi carrera.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por brindarme la oportunidad de cumplir uno de mis más grandes sueños, por llenarme de fuerzas y fe para conseguirlo.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas, Escuela de Comercio Exterior, sus autoridades, profesores y demás personal.

A mis profesores Mario Armas y Francisco Mila por todos los conocimientos impartidos, apoyo y ayuda incondicional para el desarrollo de este trabajo.

Gracias infinitas a mi familia por todo el amor, aprecio y comprensión brindada durante estos últimos años.

Contenido

1. Resumen 10
2. Abstract 11
3. Justificación 12
4. Objetivos 13
4.1. General 13
4.2. Específicos 13
5. Caso 14
5.1. Problema 14
5.2. Marco Teórico 16
5.2.1. Marco Conceptual 16
5.2.1.1. Mipymes 16
5.2.1.2. Internacionalización de las Mipymes 17
5.2.1.3. Asociatividad de las Mipymes 18
5.2.1.4. Artesanías Ecuatorianas 19
5.2.2. Marco Legal 20
5.2.2.1. Constitución de la República 20
5.2.2.2. Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria 21
5.2.3. Estudios previos 22
5.3. Metodología 25
5.3.1. Tipo de Investigación 25
5.3.2. Método de Investigación 25
5.3.3. Técnicas de Investigación 26
5.3.3.1. Revisión Documental 26
5.3.3.2. Entrevista 26
5.3.4. Fuentes de Información 27
5.3.4.1. Primaria 27

5.3.4.2. Secundaria 27
5.3.4.3. Terciaria 27
5.3.5. Población y Muestra 27
5.4. Resultados 28
5.4.1. Modelos de asociatividad para las mipymes 28
5.4.1.1. Subcontratación 28
5.4.1.2. Alianzas estratégicas 28
5.4.1.3. Distritos industriales 28
5.4.1.4. Núcleos empresariales 28
5.4.1.5. Redes de servicios 29
5.4.1.6. Pools de compra 29
5.4.1.7. Consorcios de exportación 29
5.4.1.7.1. En relación con la ubicación del consorcio 29
5.4.1.7.2. En relación con el tipo de actividades 29
5.4.1.7.3. En relación con el sector al que pertenecen 30
5.4.2. El éxito de los modelos de asociatividad 30
5.4.2.1. Italia 30
5.4.2.2. Ecuador 32
5.4.3. Experiencia de un Consorcio Ecuatoriano 32
5.4.4. Formas de Organización de la Economía Popular y Solidaria 33
5.4.5. Pro Ecuador 35
5.4.5.1. Tipos de empresas que exportan 35
5.4.5.2. Factores más importantes para exportar 35
5.4.5.3. Mipymes que exportan artesanías 36
5.4.5.4. Estrategias para la internacionalización de artesanías 36
5.4.5.5. Requisitos para exportar 37
5.4.5.6. Beneficios que otorga el instituto 39

5.4.5.7. Acceso de los artesanos a los servicios 40
5.4.5.8. Nombres y tipos de consorcios creados 43
6. Conclusiones 47
7. Propuesta de Intervención 48
7.1. Tema 48
7.2. Objetivos 48
7.3. Justificación 49
7.4. Beneficios 49
7.5. Desarrollo 50
7.6. Estructura Interna 53
7.7. Financiamiento 54
7.8. Ruta Pro Ecuador 54
7.9. Fases 55
7.10. Planificación 57
7.10.1. Nombre 57
7.10.2. Eslogan 57
7.10.3. Misión 57
7.10.4. Visión 57
7.10.5. Logo 58
7.10.6. Objetivos de la visión 58
7.10.7. Foda 59
7.10.8. Estrategias 60
7.10.9. Objetivos estratégicos 60
7.10.10. Mapa estratégico 61
8. Bibliografía 62
9. Anexos 64

Índice de Figuras

Figura 1 35
Figura 2 36
Figura 3 40
Figura 4 41
Figura 5 41
Figura 6 41
Figura 7 42
Figura 8 52
Figura 9 54
Figura 10 55
Figura 11 56

Índice de Tablas

Tabla 1 43
Tabla 2 44
Tabla 3 47

1. Resumen

Consecuencia de los avances tecnológicos, acceso a la información, innovaciones y demás efectos de la globalización, las micro, pequeñas y medianas empresas se encuentran cada vez más expuestas a la competencia y al aislamiento del mercado por el posicionamiento de grandes organizaciones local e internacionalmente.

Los artesanos del cantón Atacames son vulnerables ante estos desarrollos y avances, por lo que reflejan cierta inestabilidad en su economía y por ser empresas de pequeño tamaño se dificulta contar con recursos suficientes para satisfacer el mercado local, resultando más complicado acceder a mercados extranjeros.

De acuerdo a ello, el presente estudio de caso analizó los modelos de asociatividad que mejor se ajustan a los artesanos, sirviendo de apoyo a las siete asociaciones actuales dedicadas a dicho trabajo para crear alternativas exitosas, no sólo para resolver problemas que conllevan, sino también para alcanzar objetivos encaminados a mejorar las labores de sus miembros y promover la internacionalización de la producción nacional.

Para la obtención de información en la investigación se utilizó la entrevista aplicada a la Especialista del Sector Artesanal de Proecuador, al Subsecretario de Mipymes y Artesanías del Mipro y a un representante del Consorcio de Chocolate Ecuatoriano; como también un extenso desarrollo de revisiones documentales con los cuales se obtuvieron los resultados del caso.

La investigación fue de carácter descriptivo, la cual identificó aspectos primordiales de los modelos de asociatividad, teniendo como principal resultado la creación de un consorcio de ventas de artesanías para la internacionalización de la producción del cantón Atacames, para que los artesanos logren ser acreedores de diversos beneficios otorgados por las instituciones pertinentes y opten por decisiones adecuadas en conjunto enfocados en su desarrollo e incursión en el exterior.

2. Abstract

Result of technological advances, access to information, innovations and other effects of globalization, micro, small and medium enterprises are increasingly exposed to competition and market isolation by the positioning of large local organizations and internationally.

Atacames Canton artisans are vulnerable to these developments and advances, which reflect some instability in the economy and because small companies is difficult to have sufficient resources to meet the local market, proving more difficult to access foreign markets.

Accordingly, this case study analyzed models associativity best craftsmen are set, serving to support the current seven associations dedicated to that work to create successful alternatives, not only to solve problems involved, but also to achieve objectives aimed at improving the work of its members and promote the internationalization of national production.

The interview applied to the Craft Sector Specialist Proecuador, the Undersecretary of MSMEs and Handicrafts Mipro and a representative of the Consortium of Ecuadorian Chocolate was used to obtain information on research; as well as extensive development of document reviews with which case results were obtained.

The research was descriptive, which identified key aspects of the models of partnership, with the main result in the creation of a consortium of craft sales for the internationalization of the production of the canton Atacames, for artisans to achieve be creditors of various benefits conferred by the relevant institutions and choose appropriate together focused on their development and overseas foray decisions.

3. Justificación

En un mundo globalizado, existe constantemente la presencia de competencia dentro de los mercados, lo cual poco a poco varía de acuerdo a los clientes, referencias en calidad, innovación, publicidad, diseño, entre otros factores.

Dentro de ello, la asociatividad se ha convertido en una importante estrategia para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, teniendo como objetivo principal la unión de todos aquellos recursos que poseen para fortalecer ideas, plantear nuevas metas, competir con las grandes empresas, crear valor agregado y lo más importante conquistar el mercado nacional e internacional.

La asociatividad de las mipymes es esencial ya que permite enfrentar problemas que viven a diario, como bajos ingresos económicos, difícil posicionamiento en mercados nacionales e internacionales, mínima producción de bienes, poco acceso a tecnologías, entre otros, por lo que esta alternativa implica de una u otra manera un paso o un escalón de desarrollo, crecimiento constante y en la actualidad una herramienta importante para la supervivencia de las mipymes.

Considerando que la producción artesanal del cantón Atacames la conforman empresas pequeñas, la posibilidad de solucionar los problemas mencionados anteriormente es mínima, por lo que no cuentan con recursos y conocimientos suficientes para superarlos o incrementar notablemente sus ventas; de acuerdo a esto, se evidencia la necesidad de analizar los diferentes modelos de asociatividad por los que puede optar el sector artesanal de Atacames, aprovechando sus fortalezas para incrementar sus ingresos, expandirse en el mercado, adquirir un compromiso de desarrollo, mejorar calidad, obtener nuevas tecnologías y planificar sus procesos, impulsando la cooperación y productividad.

De ello nace la importancia del estudio actual, con el fin de mejorar las mipymes de producción artesanal, promoviendo actividades conjuntas en pro del alcance de sus objetivos que actualmente no se han podido alcanzar de forma individual, sirviendo como instrumento y base para la toma de decisiones. Así mismo, es un proyecto viable que brindará un apoyo significativo al sector, ya que desarrolla una propuesta de asociatividad para conseguir que los artesanos internacionalicen su oferta, potencien las exportaciones y contribuyan al desarrollo local y nacional.

4. Objetivos

4.1. General

- Analizar los modelos de asociatividad para la internacionalización de la producción artesanal del cantón Atacames.

4.2. Específicos

- Identificar los modelos internacionales de asociatividad para las mipymes con perspectiva de exportación.

- Interpretar la legislación nacional vigente mediante un estudio de los temas referentes a la asociatividad de las mipymes en el Ecuador.

- Desarrollar una propuesta estratégica de asociatividad para las mipymes de producción artesana del cantón Atacames.

5. Caso

5.1. Problema

Entre las principales ramas de actividades del cantón Atacames se encuentra la manufactura de artesanías, como joyeros, bisuterías de coco, bambú, tagua, concha, mate, entre otros; lamentablemente, la fabricación y comercialización de estos productos han decaído, provocando que artesanos estén a la expectativa de clientes locales, aprovechando feriados por lo menos para mantenerse en el mercado. Por ello, es significativo para una organización crear alternativas de supervivencia para permanecer en el mercado y lograr cierta estabilidad; sin embargo, es más significativo aportar diferentes estrategias que contribuyan al desarrollo de un país y al crecimiento de las actividades económicas propias de la empresa.

Entonces, resulta importante analizar el papel que juegan, en este caso las mipymes para la economía del país, y es que en Ecuador éstas representan el 99,5% de su economía, pese a esto, la participación en mayores ventas es representada por las grandes compañías en un 73,2% (INEC, 2013), siendo necesario fortalecerlas de alguna forma.

De acuerdo a esta realidad, se considera que las mipymes, en su mayoría, no adoptan estrategias para penetrar en el mercado nacional, mucho menos de forma internacional, por lo que se genera la falta de competitividad en relación con las grandes empresas que dominan hoy en día el mercado ecuatoriano. En Atacames, a pesar de que existen varias asociaciones y una federación de artesanos, no se ha logrado expandir su mercado, ni siquiera nacionalmente, debido a que sus artesanías se ofertan de manera local en la actualidad.

El trabajo asociativo representa una catapulta importante para las mipymes, por lo que alrededor del mundo significan modelos de éxito; sin embargo, la inexperiencia, desconocimiento, entorno individualista y desaprovechamiento de los beneficios que trae consigo esta estrategia, limita el acceso a procesos productivos, comerciales, financieros, y administrativos, generando poca incorporación de nuevas tecnologías, menor innovación en productos y servicios, altos costos de insumos, disminución de desarrollo a nivel interno, por ende, obteniendo las mismas o menores ganancias anualmente y corriendo el riesgo de desaparecer completamente del mercado.

De acuerdo a esta problemática, se platean las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los modelos de asociatividad por los que pueden optar los artesanos del cantón Atacames para internacionalizar su producción?

¿Cuáles son los modelos internacionales de asociatividad para las exportaciones implementados en otros territorios?

¿Cuáles son las normativas o legislaciones aplicables a la asociatividad de mipymes en Ecuador?

¿Cuál es la estrategia de asociatividad para que los artesanos internacionalicen su producción?

5.2. Marco Teórico

5.2.1. Marco Conceptual

5.2.1.1. Mipymes

Mipyme conforme menciona la CAN (2013) se define como:

> Micro, pequeña y mediana empresa. Denominación utilizada en el contexto de los Países Miembros. Su categorización corresponde a las estructuras normativas de cada uno de los países, tomando atención entre otras variables al número de empleados y al volumen de ventas anual (p. 6).

El tamaño de una empresa, se define de acuerdo a número de ventas anuales y el número de personas con las que cuenta. En el caso de las mipymes se estructuran de la siguiente forma:

- Mediana "B"
    - Ventas: 2´000.001 a 5´000.000
- Mediana "A"
    - Ventas: 1´000.001 a 2´000.000
- Pequeña
    - Ventas: 100.001 a 1´000.000
- Micro empresa
    - Ventas: < 100.000 (INEC, 2013)

Las mipymes presentan diversos problemas dentro del ejercicio económico, tales como escaso nivel tecnológico, baja calidad de producción, ausencia de normas y estrategias de desarrollo, producción orientada al mercado interno, falta de créditos y difícil acceso, mecanismos insuficientes para capacitación, entre otros. Así mismo, estas empresas cuentan con potencialidades que son poco aprovechadas como menores costos de inversión, sector que mayormente utiliza materias primas nacionales, posibilidades de obtener nichos de exportación, alta capacidad para proveer bienes y servicios a la industria, representan factores claves para generar riqueza y empleo, dinamizan la economía de provincias deprimidas y lo más esencial es que son flexibles para asociarse y enfrentar las exigencias del mercado (Barrera, 2001).

5.2.1.2. Internacionalización de las Mipymes

En la actualidad, la aceleración del fenómeno de la globalización, cambios económicos, posicionamiento de grandes empresas, entre otros factores mencionados anteriormente, empujan a las micro, pequeñas y medianas empresas a expandirse a los mercados internacionales. Es notorio que la incursión de empresas en el exterior es complicado, de hecho, la mayoría no alcanza a posicionarse en el entorno nacional, por lo que es necesario aplicar estrategias para emprender tales negocios futuros.

El continuo proceso de cambio en el entorno económico, donde la aceleración del proceso de globalización y el desarrollo de la economía del conocimiento vienen actuando como motores, está empujando sistemáticamente a las empresas hacia el reto que supone la salida a los mercados exteriores.

La internacionalización parte de la irregularidad e imperfecciones existentes en los mercados, por lo que conforme a estas realidades el efecto es progresivo y se ajusta con las necesidades de los clientes para obtener mejores niveles de calidad y eficiencia en las actividades de intercambio.

> Para Buckley y Casson según Belso & Escolano (2003), existen cuatro grupos de factores relevantes para adoptar decisiones de internalización de mercados:
>
> - Factores de la industria: tipo de producto y mercado.
> - Factores de la región: rasgos geográficos y sociales vinculables al mercado.
> - Factores de la nación: relaciones políticas y fiscales internacionales.
> - Factores de la empresa: habilidades de la dirección a la hora de internalizar (p. 171).

Con lo mencionado anteriormente, es evidente que la perspectiva de internacionalización de las mipymes representa un compromiso que va más allá de sólo exportar, puesto que implica el análisis de factores importantes que pueden determinar el éxito frente a otras empresas e incluso su diferenciación.

Según la CAN (2013), la internacionalización:

> Puede definirse como un proceso mediante el cual se llevan adelante negocios internacionales, es decir, todas las transacciones de negocios que involucran a dos o más países. En los tiempos actuales, la internacionalización se convierte en un

> imperativo a fin de estar a la par, con sus competidores internacionales, en tecnología, distribución, logística, en competitividad e innovación (p. 5).

En la internacionalización de las mipymes no hay lugar para la improvisación, es necesario e indispensable medir las posibilidades que tiene una empresa para vender en el exterior, entre éstas se toman en cuenta atención al cliente, recursos económicos, capacidad de producción, innovación, valor agregado, entre otros factores; sin embargo, muchas veces el éxito de la internacionalización no sólo depende de las operaciones internas de la empresa, ya que también se deben involucrar las necesidades y requerimientos tantos de clientes como del país negociante; es decir, conocer barreras entre los territorios, estudiar al comprador en ámbitos de cultura, clima, geografía, mercados, entre otros.

5.2.1.3. Asociatividad de las Mipymes

La asociatividad para las mipymes representa una importante ventaja en los mercados a los que se encuentran dirigidos, así como el incremento en los niveles de competitividad frente a otras empresas.

Conforme menciona Rosales según la CAN (2013) la asociatividad:

> Es un mecanismo de cooperación entre productores, sean personas naturales o empresas micro, pequeñas y medianas, en donde cada unidad productiva participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda del objetivo común que determina la asociación (p. 1).

Este mecanismo ayuda a que las mipymes mejoren su posición en el mercado, facilitar la diferenciación de sus productos o servicios, aumentar sus procesos de negociación y lo más importante alcanzar los objetivos planteados en un principio como base de creación de la asociatividad.

La asociatividad es un proceso complejo, sin embargo es útil para unir fuerzas y alcanzar el éxito con los objetivos propuestos.

Liendo & Martínez (2001) indican que:

> Previamente al desarrollo de modalidades de asociación es necesario que se den ciertas condiciones específicas que permitan la sustentabilidad de las mismas. Entre los requisitos más importantes podemos señalar:
>
> - Proyecto común
> - Compromiso mutuo
> - Objetivos comunes
> - Riesgos compartidos sin abandonar la independencia de cada uno de los participantes (p. 312).

Cada uno de los factores mencionados representa una clave importante para el desarrollo de la asociatividad, siempre y cuando no se pierda la autonomía de cada empresa, puesto que con ello se establecen otras estrategias que pueden ayudar a enfrentar problemas del futuro.

5.2.1.4. Artesanías Ecuatorianas

La diversidad cultural en Ecuador ha permitido que con el tiempo se desarrollen exquisitas artesanías de acuerdo a las regiones que integran el país, éstas son calificadas como manifestaciones del pasado que representan la riqueza y creatividad de las manos de artesanos.

La ley orgánica de economía popular y solidaria establece que:

> Es artesano el trabajador manual, maestro de taller o artesano autónomo que desarrolla su actividad y trabajo personalmente. En caso de ser propietario de un taller legalmente reconocido, no excederá los límites de operarios, trabajo, maquinarias, materias primas y ventas, que serán fijados anualmente por la Superintendencia (Asamblea Nacional Constituyente, 2011, art. 77).

ProEcuador (s.f.), menciona que:

> En Ecuador las artesanías se producen en todas las regiones del país, ya que cada región cuenta con materia prima única y las artesanías ecuatorianas se encuentran entre las más admiradas de Sudamérica (párr. 4).

Las artesanías siendo elementos primordiales de la cultura ecuatoriana, resulta importante conocer su significado, por lo que la Real Academia Española las define como "arte u obra de los artesanos" (RAE, 2016).

Por su parte, los artesanos trabajan de forma individual o colectiva, reflejando la autenticidad del territorio determinado.

Los principales productos de este sector son los siguientes:

- Cerámica: Adornos, esculturas diversas, juguetes, instrumentos musicales, murales y máscaras.
- Paja Toquilla: Sombreros, cascos, bolsos, carteras, cestos y accesorios.
- Joyería: Oro y plata fusionada con concha spondylus, concha nácar, bambú y otros.
- Tagua y afines: Adornos, juguetes, botones y bisutería.
- Artículos de cuero: Carteras, billeteras, monederos y bisutería.
- Artículos de Madera: Esculturas, objetos de decoración en balsa, caña guadua y pambil.
- Pinturas y dibujos (ProEcuador, s.f., párr. 2).

Entre los países destacados como principales compradores, se encuentran Italia, Hong Kong y Estados Unidos, así mismo, las artesanías ecuatorianas se diferencias por los tipos de materiales empleados y heterogeneidad que presentan sus diseños.

5.2.2. Marco Legal

5.2.2.1. Constitución de la República

En el presente estudio se ajusta una normativa legal certificada por la Asamblea Nacional del Ecuador, considerando el artículo 283 de la Constitución de la República establece que el sistema económico es social y solidario y se integra por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria y las demás que la Constitución determine, la economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios (Asamblea Nacional Constituyente, 2011).

Con ello, en la Constitución también se señala que el sector financiero, popular y solidario comprende entidades asociativas y solidarias, por lo que las micro, pequeñas y medianas

unidades productivas obtienen un tratamiento diferenciado y preferencial por parte del Estado en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.

Es importante mencionar que en Ecuador se impulsa la asociatividad de empresas, siendo tomada como una forma de la producción y su gestión, como lo señala la Constitución.

> Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas. El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional (Asamblea Nacional Constituyente, 2011, art. 319).

5.2.2.2. Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria

Esta ley está dirigida a personas naturales y jurídicas que conforman la economía popular y solidaria del sector financiero, popular y solidario del país, por lo que es necesario comprender que significa esta economía.

> Art. 1.- Definición.- Para efectos de la presente Ley, se entiende por economía popular y Solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital (Asamblea Nacional Constituyente, 2011).

Así mismo las finalidades establecidas en el artículo 3 de la presente ley son los siguientes:

- Reconocer, fomentar y fortalecer la economía popular y solidaria y el sector financiero popular y solidario en su ejercicio y relación con los demás sectores de la economía y con el Estado.

- Potenciar las prácticas de la economía popular y solidaria que se desarrollan en las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, y en sus unidades económicas productivas para alcanzar el Sumak Kawsay.
- Establecer un marco jurídico común para las personas naturales y jurídicas que integran la economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario.
- Instituir el régimen de derechos, obligaciones y beneficios de las personas y organizaciones sujetas a la ley.
- Establecer la institucionalidad pública que ejercerá la rectoría, regulación, control, fomento y acompañamiento (Asamblea Nacional Constituyente, 2011).

Los modelos de asociatividad son forma de organizaciones para lograr un objetivo planteado entre cada uno de los miembros; en Ecuador, la ley de economía popular y solidaria, define a las formas de organizaciones las que integran la economía popular y solidaria, es decir, las organizaciones conformadas en los sectores comunitarios, asociativos y cooperativistas, así como las unidades económicas populares.

En esta ley también se encuentra definido lo que abarca un sector asociativo conforme menciona la (Asamblea Nacional Constituyente, 2011):

> Art. 18.- Sector Asociativo.- Es el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada bajo los principios de la presente Ley.

5.2.3. Estudios previos

Conforme a los modelos de asociatividad de la internacionalización de las mipymes existen algunos estudios previos que ofrecen alternativas de solución para la problemática que atraviesas estas empresas en la actualidad.

Un artículo científico realizado por Castellano (2010) determina la asociatividad como un fenómeno evolutivo que se encuentra expresada en la conformación de redes de

negocios, así mismo, hace énfasis a la innovación, tomada como una actividad especializada y nueva entre las empresas que deciden formar una asociación. El autor concluye que la asociatividad es compleja y que no es posible analizarla de manera estática, por lo que posee dinámicas que cambian conforme al tiempo y representan fases que es necesario identificar para la mejora y el desarrollo propio.

Por otra parte existen proyectos de asociatividad que son estudiados para ser aplicados por las micro, pequeñas y medianas empresas, en este caso, una propuesta de diseño de agrupación o clúster para mipymes de Bogotá por Rubén Hoyos Gómez, el objeto del mismo es proponer la configuración de un grupo de mipymes marroquineras con enfoque socio económico que permita la construcción de oferta exportable.

Hoyos asegura que ante la trascendencia de la globalización, las fallas de mercado aumentan en los países en vía de desarrollo; sin embargo, la internacionalización como alternativa actual para las empresas significa una complementariedad para las economías internas y la solución de problemas evidentes del sector.

El autor concluye que "(…) el proceso de internacionalización no se da como un proceso de generación espontáneo, si no que esta soportado principalmente por las redes y contactos que maneja la mipyme que le han permitido acceder a mercados internacionales" (Gómez, 2014, p. 68).

Otro de los estudios realizados hace referencia a la asociatividad como modelo de gestión para promover las exportaciones en las pequeñas y medianas empresas, en este caso, en el país colombiano. El autor menciona que generalmente las mipymes representan la mayoría del empresariado local y difícilmente pueden efectuar exportaciones por su tamaño, producción, costos eficientes y estructura financiera; por lo que una alternativa de solución para tal caso es la implementación de un modelo de asociatividad entre los tipos de empresas que deseen ubicar sus productos exitosamente en los mercados internacionales.

Monroy (2010) indica que:

> Las pymes difícilmente logran el éxito contando únicamente con sus propias fuerzas; deben contemplar la posibilidad de asociarse y crear sinergias con otras empresas para asumir los beneficios y los riesgos de los negocios de manera compartida.

> Por lo anterior, sin desconocer los logros alcanzados en la materia, se propone como herramienta de solución a esta limitante empresarial el implementar modelos asociativos de exportación, de manera efectiva y planificada, que coadyuven a que las pymes junten esfuerzos y, unidas, puedan cristalizar las oportunidades de mercado que el contexto internacional les puede ofrecer, mediante el diseño y la puesta en funcionamiento de cadenas productivas de vocación exportadora (p. 163).

En este estudio se concluye que participar activamente en esquemas de asociatividad acarrea beneficios importantes para las empresas que la conforman ya que pueden corregir y enfrentar las limitaciones a las que se ven enfrentadas por su débil estructura, para medir y conocer su verdadero potencial en grados de productividad, gestión y negociación, generando sus propios costos frente a competidores de otros países para producir rentabilidades más consistentes.

Es de gran aporte que las empresas superen las barreras culturales e incluso diferencias particulares entre las mismas para trabajar armónica y decididamente por su propio bienestar, previniendo el riesgo de perder su autonomía.

Monroy (2010) concluye que:

> Las cadenas productivas implementadas o por implementar deben considerar la innovación como factor diferenciador en su estructura de gestión y de definición de negocios, no solo por estar a tono con las tendencias mundiales, sino también para así poder aspirar a agregar valor a su producción y lograr acceder a negocios de mayor categoría y precio en los mercados mundiales.

Otro estudio que genera gran relevancia dentro de la presente investigación, es el análisis de la situación actual de los artesanos del cantón Atacames, enfocado principalmente a sus problemas para la internacionalización de su producción, en donde se establece que la provincia de Esmeraldas se encuentra desinformada en su mayoría sobre exportaciones de artesanías, además se plantea que la inexistencia de maquinarias utilizadas para la elaboración de estos bienes provoca que sean poco atractivos; la calidad y las fallas en el acabado, son factores determinantes para que existan clientes insatisfechos.

Por otro lado, el autor menciona que la escaza participación de los artesanos como una asociación ocasiona que sea más difícil la exportación de sus productos, por lo que éstos

pierden mercados internacionales y provoca que presente debilidades en cuanto a valor agregado; sin embargo, dentro del estudio se identifica que la competencia a nivel internacional es muy grande y las artesanías ecuatorianas tienen mucho acogida, por lo que de acuerdo a todos esos planteamientos se propone diseñar una estructura para la internacionalización de artesanías, con la finalidad de facilitar el avance de los artesanos del cantón Atacames, fomentar la estabilidad en el mercado nacional y obtener conocimientos necesarios para el desarrollo de su producción (Saccarola, 2015).

5.3. Metodología

5.3.1. Tipo de Investigación

Es importante conocer el alcance de la investigación a realizar y éste depende de la estrategia a utilizar para obtener la información que se requiere y generar un análisis correcto.

Por ello, la presente investigación es de carácter descriptivo, puesto que identificó características fundamentales acudiendo a técnicas específicas para obtener información de variables relacionadas; en este caso, a la internacionalización de la producción artesanal de Atacames, por lo que su finalidad fue describir aspectos primordiales de los modelos de asociatividad y mostrar la mejor alternativa para tal situación.

5.3.2. Método de Investigación

Una investigación lleva consigo la necesidad de determinar la profundidad de estudio y procedimientos a realizar para la obtención de información de acuerdo al tema planteado; en este caso, el presente estudio conlleva antecedentes verdaderos que representan actualmente un problema en tal entorno; por lo que este método de investigación es de carácter inductivo, ya que partió de una situación que señala un problemática y buscó llegar a conclusiones y un análisis fundamentado de acuerdo a los conocimientos investigados.

5.3.3. Técnicas de Investigación

La aplicación de una técnica de investigación ayudará a recolectar información esencial de manera inmediata para construir las bases necesarias y dar paso al análisis correcto de la investigación. El presente estudio utilizó dos técnicas que se mencionan a continuación:

5.3.3.1. Revisión Documental

Esta técnica permitió obtener información clave referente a la asociación de empresas para comprender y establecer un análisis correspondiente a la ley vigente en Ecuador y conocer los lineamientos de las formas de organización; en este caso, relacionados con la asociatividad.

La revisión documental se realizó en base a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS) enfocada a la organización del sector asociativo.

5.3.3.2. Entrevista

Con la ayuda de esta técnica se recopiló información mediante el diálogo con dos personas expertas en temas de internacionalización de producción artesanal y una persona con experiencia en asociatividad desde la práctica de los consorcios creados en el país, con la finalidad de profundizar y obtener conocimientos sobre la aplicación de modelos en el país, actividades comerciales utilizadas, actividades de promoción internacional, entre otras.

La entrevista fue aplicada a una especialista sectorial de artesanías del Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PRO ECUADOR), encargada de la planificación y dirección de estrategias comerciales del sector exportador, el análisis de la inclusión de nuevas empresas y productos a nivel internacional principalmente de las mipymes con alto potencial de exportación del sector artesanal, al Subsecretario de Mipymes y Artesanías del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), conocedor de los programas de asociatividad implementados en Ecuador y a un representante del Consorcio de Chocolate Ecuatoriano (Asociación de Chocolateros).

5.3.4. Fuentes de Información

Las siguientes fuentes de información permiten identificar la búsqueda y el acceso a conocimientos requeridos para la presente investigación, las cuales se encuentran distribuidas de la siguiente forma:

5.3.4.1. Primaria

Como fuente primaria de información se incluye la entrevista realizada a los especialistas, por lo que se logró obtener ideas actualizadas y originales de la fuente.

5.3.4.2. Secundaria

Como fuente secundaria de información se incluyó la ley como base de análisis y libros referentes a modelos de asociatividad para su interpretación.

5.3.4.3. Terciaria

Por último, como fuente terciaria de información se incluyeron páginas web que sirvieron de complemento para el estudio conforme al conocimiento obtenido por las fuentes anteriores.

5.3.5. Población y Muestra

La población referente para el presente estudio de caso fueron tres personas identificadas como especialistas del sector artesanal y modelos asociativos del país, por lo que no se aplicó fórmula para muestra.

Como es el caso, no es necesario emplear alguna técnica de investigación para los artesanos del cantón Atacames puesto que existen estudios previos y el presente enfoque no amerita lo correspondiente; sin embargo, es fundamental conocer que en Atacames se encuentran 7 asociaciones dedicadas a la producción y comercialización de artesanías.

5.4. Resultados

5.4.1. Modelos de asociatividad para las mipymes

Los modelos de asociatividad de las mipymes son muy importantes ya que funcionan como una estrategia para enfrentar problemas que viven a diario estas empresas, como bajos ingresos económicos, posicionamiento en mercados nacionales, producción de bienes, innovación, tecnología, entre otros, por lo que asociatividad implica de una u otra manera un paso de desarrollo y crecimiento tanto local como internacional.

Conforme menciona Lozano (2010):

> Este mecanismo se entiende como una estrategia de colaboración colectiva que persigue la creación de valor a través de la concreción de objetivos comunes que contribuyen a superar la escasez de escalas individuales y a incrementar la competitividad, herramienta que es necesaria para la supervivencia de las pequeñas y medianas empresas (párr. 3).

La asociatividad puede acoger diferentes tipos de modalidades, de acuerdo a las necesidades y objetivos de las mipymes interesadas. Entre estas modalidades se encuentran las siguientes:

5.4.1.1. Subcontratación

Las pequeñas y medianas empresas se enfocan en la producción de bienes de acuerdo a la administración de la cadena de valor orientada a grandes clientes.

5.4.1.2. Alianzas estratégicas

Las mipymes se unen para realizar actividades centradas en investigaciones de mercado, compras y comercialización. Por lo general aplican las empresas que compiten en el mercado.

5.4.1.3. Distritos industriales

Agrupa cierto número de empresas de una rama de la industria para fortalecer juntas su competitividad.

5.4.1.4. Núcleos empresariales

Se establece por medio de empresarios con problemas en común para poder buscar soluciones con el uso de experiencias e ideas conjuntas.

5.4.1.5. Redes de servicios

Las pequeñas y medianas empresas organizan un pequeño equipo de trabajo para cubrir las necesidades de sus clientes potenciales de forma integral.

5.4.1.6. Pools de compra

Es aplicable a las mipymes que desean adquirir bienes o servicios similares, estableciendo así un poder de negociación frente a los respectivos proveedores.

5.4.1.7. Consorcios de exportación

Las mipymes en este modelo se agrupan para hacer frente a un proyecto de exportación, se construye con el propósito de incursionar en el mercado internacional logrando una estructura sólida empresarial y obteniendo beneficios tanto para el territorio nacional como para sí mismos. Este modelo se clasifica en tres tipos que se describen a continuación:

5.4.1.7.1. En relación con la ubicación del consorcio

Dentro de este tipo, se consideran dos clasificaciones, que son:

- Consorcios en origen: se establece el consorcio con sede en el mismo país donde se produce o donde se encuentran las empresas asociadas. Conforme menciona Minervini (2011) "consorcios en origen son los consorcios que tienen sede social en el país donde tienen sede las empresas socias del mismo" (p.49).
- Consorcios en destino: contrario al modelo anterior, son aquellos consorcios que se establecen con sede en el extranjero, es decir, en un país diferente de donde se encuentran las empresas socias.

5.4.1.7.2. En relación con el tipo de actividades

Se clasifica de la siguiente manera:

- Consorcios de promoción: Minervini (2011) asegura que "los consorcios de promoción representan una alianza creada para explorar mercados de exportación determinados, compartiendo costos de promoción y logística" (p.50). Referente a ello, este modelo implica la promoción activa de los productos de las empresas socias, aplicando la venta individual y el apoyo mutuo en cuanto al acceso al mercado extranjero.
- Consorcios de ventas: las pequeñas y medianas empresas se agrupan con la finalidad de crear una empresa comercializadora y hacer promociones y ventas de

cada uno de sus productos. Conforme a lo que asegura Minervini es que "las empresas socias le venden al consorcio y el consorcio se encarga de la comercialización externa, bajo la marca del mismo consorcio", (2011, p.50).

- Consorcios de compras: en este modelo, las empresas compran variedad de componentes y materiales en conjunto para así poder minimizar los costos en cuánto a la fabricación de sus bienes.
- Consorcios de fabricación: dada la problemática de que muchas mipymes no pueden cumplir con un pedido grande en el extranjero, éstas se ven en la necesidad de asociarse con otras para poder alcanzar el volumen de producción estimado y así satisfacer la demanda pertinente.
- Consorcios de calidad: en este consorcio se establecen normas de control de calidad, la creación de una marca junto con su promoción y una imagen corporativa, pues se busca vender un producto originario de la región a la que pertenecen. Puesto que Minervini define que los consorcios de calidad "son grupos de empresas pertenecientes a una misma cadena de valor siendo su principal objetivo la promoción y comercialización de un "producto tradicional de origen"". (2011, p.52).

5.4.1.7.3. En relación con el sector al que pertenecen

- Consorcio mono sectorial: lo conforman mipymes que pertenecen a un mismo sector y que también produzca un mismo producto.
- Consorcio multisectorial complementario: a diferencia del consorcio mono sectorial, las mipymes que establecen la unión poseen productos complementarios para poder lograr un dominio frente a un cliente común y así obtener pedidos.
- Consorcio multisectorial heterogéneo: en esta agrupación, los productos son diferentes, sin embargo se crea el consorcio con el propósito de utilizar servicios con la reducción de costos., por lo que las actividades que implica desarrollar una exportación pueden ser utilizadas en común (Minervini, 2011).

5.4.2. El éxito de los modelos de asociatividad

5.4.2.1. Italia

En Italia, la necesidad de organizar la apertura de las pequeñas y medianas empresas a los mercados internacionales se ha visto enfocada en la formación de consorcios para

conseguir que el país tenga una estabilidad socioeconómica. A partir de esto las pequeñas y medianas empresas italianas se dedican a exportar, así mismo en sus productos influye la importancia del diseño y la tecnología, por lo que debido a sus grandes volúmenes de ventas internacionales, éstas mipymes invierten en actividades de promoción u otros fondos que pueden presentarse.

Por otra parte, el mayor mercado de esos consorcios es la Unión Europea, lo cual es muy beneficioso en el tema logístico debido a las distancias que se manejan, de igual manera, el mercado interno es mucho más rico a diferencia de otros, logrando que las mipymes italianas a diario convivan en un ambiente de competencia e innovación, consiguiendo como tales la mejora continua en planificación y comercialización.

Con el éxito de los consorcios en Italia, se destacan algunos importantes distritos industriales, como son:

- Distritos del mueble: trabajan 3.500 mipymes con exportación a los Estados Unidos.
- Distritos de telas de lana: trabajan alrededor de 7.000 a 8.000 mipymes
- Distritos de calzado: emplean a 75.000 obreros con producciones en marcas reconocidas como Prada, Versace y Armani.
- Distrito verde: agrupa a 240 empresas de alto nivel tecnológico donde se sitúa una compañía importante de automóviles “Ferrari”.

Conforme señala (Lozano, 2010, Italia, párr. 8), “a raíz de la experiencia exitosa de Italia, las aglomeraciones industriales se consideran actualmente como un instrumento decisivo para acelerar el desarrollo en algunos países de América Latina”.

Otro aspecto fundamental dentro del éxito de los consorcios italianos es el apoyo por parte de las instituciones nacionales, consistente en que varias organizaciones ofrecen e incentivan la unión y el vínculo por parte de las pequeñas y medianas empresas.

Minervini (2011) indica que “se ha creado a lo largo de los siglos, toda una cultura de comercio exterior” (p.69), por lo que es bastante apreciable la aplicación de esta teoría, tomando como muestra el sinnúmero de consorcios que existen actualmente y que de una

u otra manera han contribuido al desarrollo de Italia y su reconocimiento internacional, formando un ejemplo para los demás países del mundo.

5.4.2.2. Ecuador

Uno de los casos de asociatividad de éxito en el Ecuador es el Consorcio Ecuatoriano de Exportadores de Quinua, por lo que su lanzamiento oficial fue en el año 2013 y está integrado por cuatro empresas productoras y comercializadoras del producto, como son Maquia, Cereales Andinos, Rogetore & Franco y Urcupac.

Como consorcio de exportación unen esfuerzos con la finalidad de lograr un reconocimiento internacional de la quinua en granos mediante su aporte en ferias internacionales, innovación de productos, valor agregado, consolidación de volúmenes de exportaciones y estudios de mercados, mediante el trabajo en equipo, los principios, valores y fe.

Los mercados potenciales para el consumo de este alimento que han sido los primeros enfoques para la realización de las exportaciones son Estados Unidos, Holanda, Francia y Alemania, por lo que se considera una ventaja del consorcio, trabajar de forma complementaria no sólo para elaborar una marca de quinua al granel, sino también para producir sopas, barras energéticas, fideos, chocolates, entre otros, contando con la ayuda de Proecuador para los correspondientes estudios de mercados y la participación activa en ferias y eventos gastronómicos.

Con la creación de este consorcio se ha pretendido aprovechar al máximo cada uno de los cultivos de quinua en el territorio ecuatoriano, trabajando en conjunto con el Ministerio de Agricultura para el aumento de su producción y la fabricación de sus derivados, reflejando un incremento de exportaciones en el país, por ende la mejora de la economía interna y el desarrollo de su industria (Quinoa Ecuador, s.f.).

5.4.3. Experiencia de un Consorcio Ecuatoriano

De acuerdo a los resultados de la entrevista realizada al representante del Consorcio de Chocolate Ecuatoriano, la asociatividad nace para lograr un objetivo en común, en este

caso, crear una marca país para el reconocimiento nacional e internacional del chocolate fino de aroma ecuatoriano.

La asociación se creó entre los meses junio y julio del año 2013, está conformada por microempresas 100% ecuatorianas dedicadas a la producción y comercialización de chocolate y anteriormente la mayoría ya se encargaba de exportar sus productos. Entre los mercados que apuntan se encuentran Estados Unidos, Canadá, Brasil u otros potenciales realizando una investigación de mercado para conocer las posibilidades de exportar el chocolate.

Los principales problemas del consorcio radican en el nicho de mercado reducido del chocolate fino de aroma como barra, además que en el país no se han logrado sustituir el total de las importaciones de chocolate como producto final.

Por último, el entrevistado considera que la asociatividad es importante para el crecimiento de una producción y lograr el reconocimiento de una marca internacionalmente; así mismo es vital fomentar alianzas con expertos del sector al que pertenece el producto promoviendo de mejor forma el consumo, obteniendo maquinarias, capacitaciones, asistencia técnica u otras herramientas que contribuyan al desarrollo de cada empresa.

5.4.4. Formas de Organización de la Economía Popular y Solidaria

Conforme a la entrevista realizada al Subsecretario de Mipymes y Artesanías del Mipro, en el país no existe una normativa que regule la creación de consorcios específicamente, pero se fundamenta la conformación de asociaciones para dar tal paso, de acuerdo a ello la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria reconoce los principios de asociatividad y establece que las organizaciones conformadas en sectores comunitarios, asociativos, cooperativistas y unidades económicas integran la economía popular y solidaria, según el artículo 8.

Las organizaciones económicas se deben constituir como personas jurídicas, por lo que actuarán tanto en derechos como en obligaciones a nombre de la misma y no de sus socios.

Es importante destacar que los miembros, asociados y socios no podrán competir con la organización a la que pertenezcan realizando la misma actividad económica, conforme indica el artículo 11.

Esta ley también incluye lineamientos sobre fomento, producción e incentivos, por lo que las personas, organizaciones a las que se refiere la ley y demás formas asociativas que desarrollen una actividad productiva, se beneficiarán de los mecanismos de promoción, fomento y fortalecimiento, contempladas también en el código de la producción.

Por tanto, para acceder a estos servicios, las personas u organizaciones deben constar en el registro público, cabe recalcar que no podrán acceder a los beneficios que otorga la presente ley aquellos que se encuentren en conflicto de interés con instituciones del Estado responsables de tal otorgamiento.

Dentro de los beneficios amparados por la LOEPS, se encuentran las medidas de fomento, establecidas en el artículo 132:

- Contratación pública: procedimientos de contratación pública para priorizar la adquisición de obras, bienes o servicios por entidades contratantes.
- Financiamiento: productos y servicios financieros especializados y diferenciados con líneas de crédito a largo plazo diseñados por la corporación y la banca pública.
- Educación y capacitación: programas de formación, capacitación particularmente en áreas de producción y comercialización de bienes o servicios.
- Propiedad intelectual: apoyar y brindar asesoría técnica para la obtención de marcas colectivas que incentiven a la protección de conocimientos y creaciones intelectuales.
- Difusión: gestionar espacios en medios de comunicación públicos y privados local y nacionalmente para incentivar el consumo de bienes y servicios ofertados.

Por otro lado, se encuentran las medidas de promoción, contempladas en el artículo 137, en donde el Estado a favor de personas u organizaciones amparadas por la ley establecerá las siguientes actividades:

- Promover la asociación mediante planes y programas públicos
- Facilitar el acceso a la innovación tecnológica y organizativa

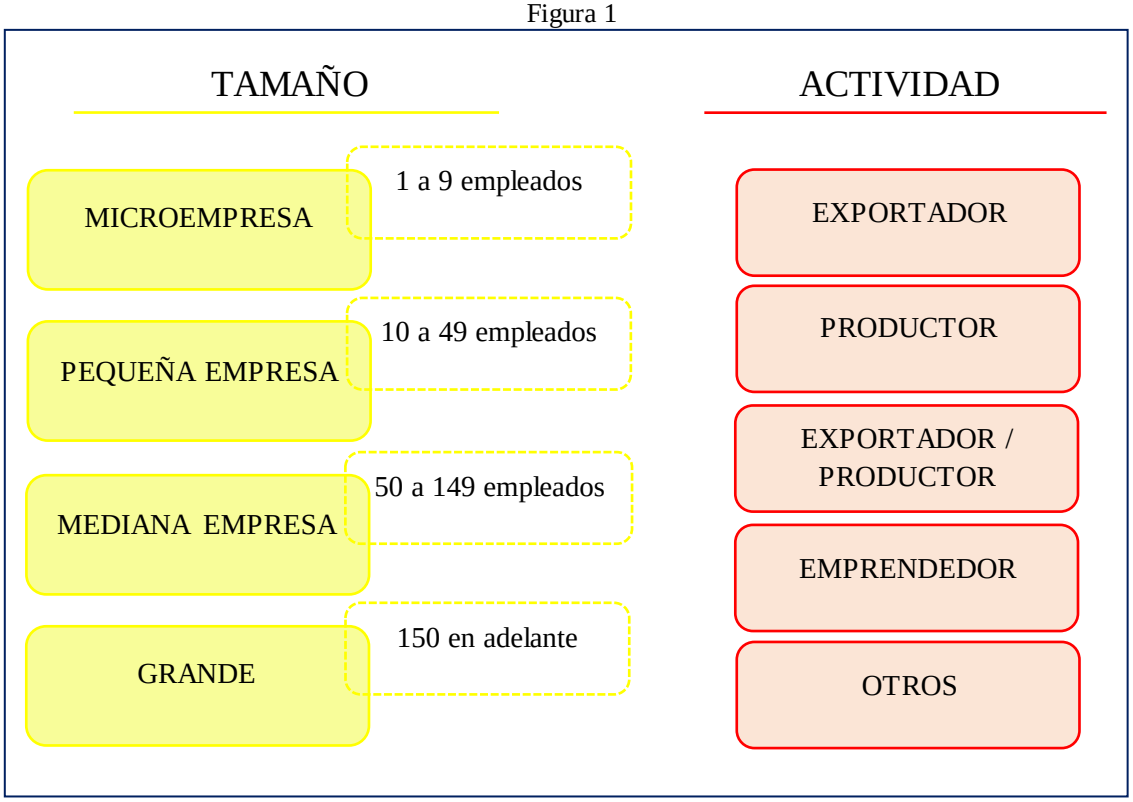
- Implementar planes y programas, destinados a promover, capacitar, brindar asistencia técnica en producción exportable y en todo lo relacionado en comercio e inversiones
- Fomentar el comercio e intercambio justo y el consumo responsable

5.4.5. Pro Ecuador

5.4.5.1. Tipos de empresas que exportan

De acuerdo a la información obtenida de la entrevista, en Proecuador actualmente pueden exportar las empresas según el tamaño y actividad que se presentan a continuación:

Figura 1



Fuente: Proecuador

5.4.5.2. Factores más importantes para exportar

Resultado de la entrevista con la especialista del sector artesanal se determina que existen elementos de gran importancia que el comprador extranjero considera al momento de realizar una compra, debido a que actualmente la decisión de compra no sólo se basa en el precio más bajo, sino que abarca un sinnúmero de alternativas que el importador toma en cuenta para la decisión final, por lo que el exportador debe considerar cada una de éstas.

Uno de los factores importantes es lo que caracteriza a la artesanía, ya que cada una es auténtica, por el hecho de identificar costumbres, tradiciones y formas de vivir; además siempre prevalece la originalidad de sus piezas, técnicas y acabado.

La competitividad de las artesanías depende mucho del artesano, en donde se valora el sello propio que distingue que el producto es nativo de un país, incluso detectando si es de una región o comuna. Las tendencias en este sector se basan en la búsqueda de productos útiles, en donde participan la creatividad, innovación y los materiales utilizados. Así mismo, resulta significativo demostrar la responsabilidad ambiental de la producción artesanal mediante los sellos de certificación internacional o los requisitos que se puedan contemplar en el exterior.

5.4.5.3. Mipymes que exportan artesanías

Las principales empresas exportadoras del sector son las siguientes:

Figura 2



Fuente: Proecuador

5.4.5.4. Estrategias para la internacionalización de artesanías

De la información obtenida de la entrevista, la especialista considera que para poder internacionalizar la producción artesanal, el exportador debe medir sus fortalezas internas y en la búsqueda de mercados extranjeros debe medir tanto las ventajas como desventajas.

Como sugerencias primordiales, Proecuador establece que el exportador debe investigar sobre:

- Restricciones arancelarias

- Precios internacionales
- Restricciones no arancelarias
- Regulaciones de importación
- Beneficios de ciertos regímenes
- Inventario disponible para la entrega
- Líneas de crédito a nivel nacional e internacional
- Conocer perfectamente las bondades de su producto
- Forma y plazo de pago más ventajoso para ambas partes
- Solicitar información a Servicio de Asesoría al Exportador (SAE) de PRO ECUADOR (Pro Ecuador, Mercado, párr. 3).

Así mismo para la conquista de nuevos mercados, el exportador debe:

- Determinar el precio de exportación atractivo para ambas partes
- Tener un sitio web
- Promocionar el producto a través de folletos, catálogos, etc.
- Enviar muestras del producto, de acuerdo a la situación
- Realizar viajes oportunos y mantener contacto directo con clientes
- Participación en ferias, misiones comerciales, citas de negocios, etc.
- Buscar y mantener representantes o distribuidores de su producto, en lo posible
- Elegir el embalaje más adecuado de exportación
- Disminuir los costos operativos sin dañar la calidad, en lo posible
- Analizar el entorno nacional e internacional (Proecuador, Mercado, párr. 5).

Las estrategias que también se pueden utilizar se basan en la promoción de artesanías, asistiendo a los programas del Instituto, una vez inscrito, participando en ferias nacionales, incluso internacionales, estudiar la posibilidad de buscar una asociación localmente y trabajar en conjunto con las organizaciones públicas de ser necesario.

5.4.5.5. Requisitos para exportar

En Proecuador, los requisitos para exportar dependen del producto final y del mercado destino, en el Instituto, el exportador puede encontrar pasos a seguir en las diferentes entidades públicas para obtener certificados, registros y documentos que requiere el proceso de exportación desde Ecuador.

Se cuenta también documentos de capacitación sobre regímenes aduaneros, acceso a nuevos mercados, seminarios de investigación, oportunidades comerciales, talleres, entre otros.

Con respecto a las artesanías, usualmente es el importador en compañía de las autoridades locales, quien se informa sobre las regulaciones aplicadas a dicho producto y luego las tramita con el exportador, por lo que es importante que los exportadores de productos artesanales soliciten al importador las normas para cada uno de los productos específicamente.

De igual manera se encuentran los trámites más importantes para exportar, como la obtención del certificado digital de firma electrónica, incluso para la obtención de certificados de origen. Por lo que se presentan los pasos a seguir para ser exportador:

- Contar con el Registro Único del Contribuyente (RUC) otorgado por el Servicio de Rentas Internas (SRI), indicando la actividad económica a desarrollar
- Obtener el certificado de firma digital o token, otorgado por las siguientes entidades:
    - Banco Central
    - Security Data
- Registrarse como exportador en Ecuapass donde se puede:
    - Actualizar datos en la base
    - Crear usuario y contraseña
    - Aceptar las políticas de uso
    - Registrar firma electrónica (Pro Ecuador, p.5).

Por otra parte el proceso de exportación, se inicia con una Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el sistema Ecuapass, aquella que debe ser acompañada por una factura o proforma y documentación con la que se cuente previo al embarque, como autorizaciones previas y certificados si el caso lo amerita. Los principales datos que conforman la declaración son:

- Datos del exportador o declarante
- Datos del consignante
- Destino de la carga

- Cantidades, pesos y otros datos de la mercancía
- Descripción de la mercancía por ítem.

5.4.5.6. Beneficios que otorga el instituto

La especialista entrevistada menciona que Proecuador es un aliado para los exportadores nacionales y trabaja como un contacto clave para ejercer tal actividad. Con ello, el exportador puede acceder a estrategias de promoción comercial, tales como:

- Contactos con compradores internacionales en ruedas de negocios
- Participación en ferias nacionales e internacionales
- Participación en eventos que integran programas, talleres, videoconferencias, entre otras

En el área de inteligencia comercial, el exportador puede acceder a los servicios otorgados y apoyados por este departamento, como:

- Estudios de productos y mercados
- Análisis de sectores productivos
- Guías comerciales
- Requisitos de acceso a mercados extranjeros

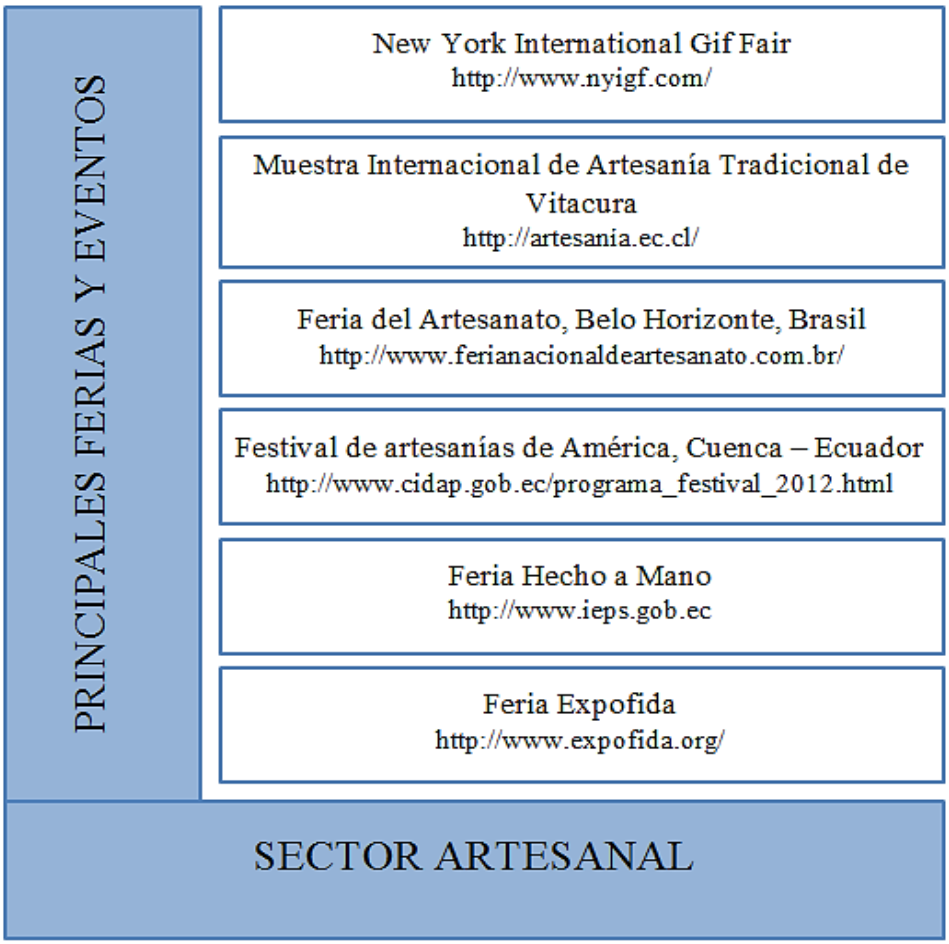
Proecuador maneja también programas y proyectos especializados para las empresas exportadoras y aquellas en proceso de formación para fortalecer sus capacidades de comercialización. Estas actividades se mencionan a continuación:

- Proyectos Multisectoriales:
    - Mejora de imagen corporativa y sitios web: basado en el fortalecimiento de imagen corporativa y creación de sitios web para mejor promoción de productos en el exterior.
    - Desarrollo de packaging para mipymes exportadoras: diseño de empaques y embalajes para los productos exportados.
- Asistencia técnica sectorial: basado en proyectos de asistencia técnica para mipymes de acuerdo a las necesidades identificadas.
- Consorcios de exportación: programa basado en la creación de alianzas para unir capacidades de las empresas y fortalecer sus exportaciones.

- Exporta fácil: basado en capacitación y obtención de información sobre la realización de exportaciones de forma simple y ágil a través de Correos del Ecuador.

En el sector de artesanías, se puede obtener asesoría especializada a cargo del especialista sectorial, así mismo, se detallan las principales ferias y eventos del sector:

Figura 3



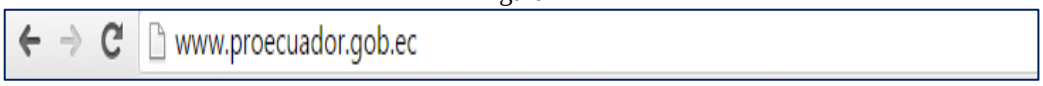
Fuente: Proecuador

5.4.5.7. Acceso de los artesanos a los servicios

Para que los artesanos puedan ingresar a Proecuador deben registrarse en la página web del Instituto, por lo que de esta forma serán acreedores de los beneficios mencionados anteriormente. Para realizar este registro, se deben ejecutar los siguientes pasos:

1. Ingresar a la página web: http://www.proecuador.gob.ec/

Figura 4



Fuente: Proecuador

2. En la sección de Exportadores, dar click en Registro de Exportadores – Accede a todos nuestros servicios.

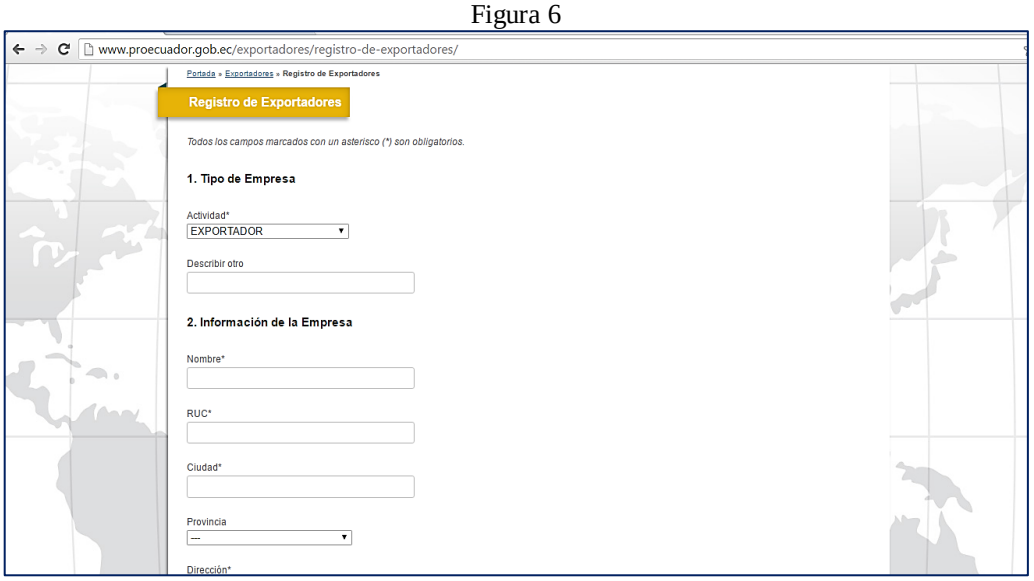
Figura 5



Fuente: Proecuador

3. Llenar todos los campos establecidos para el registro de exportadores, que contiene actividad, nombre, tamaño, ciudad, dirección, teléfonos, productos ofertados, entre otros datos referentes a la empresa.

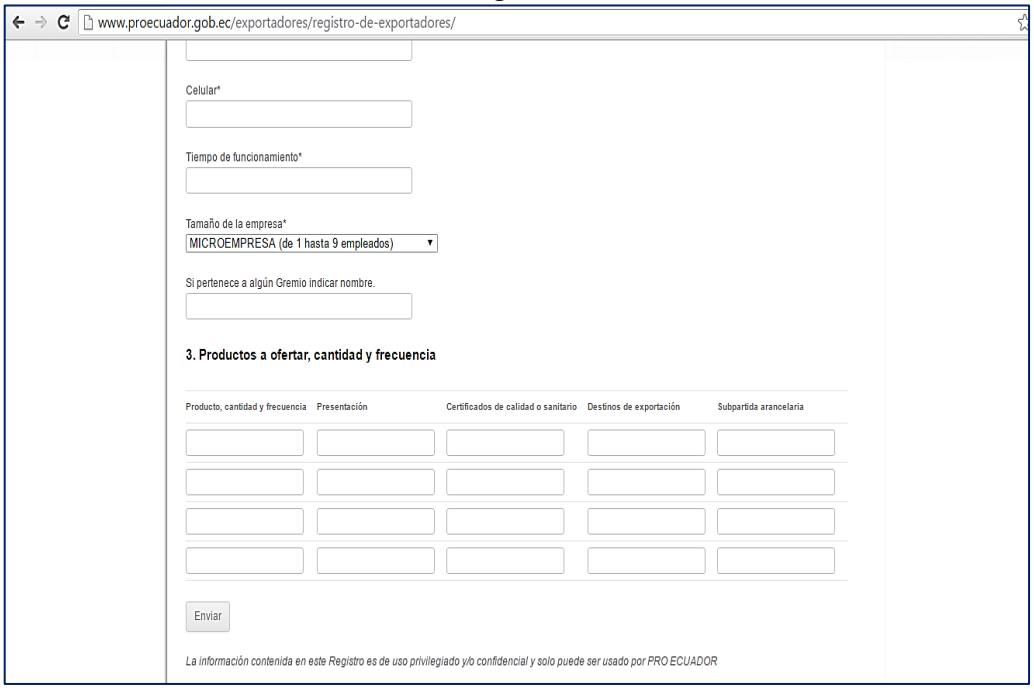
Figura 6



Fuente: Proecuador

4. Una vez llenado los campos, dar click en Enviar y proceder a la espera de confirmación por parte de Pro Ecuador.

Figura 7



Fuente: Proecuador

5.4.5.8. Nombres y tipos de consorcios creados

Proecuador trabajando conjuntamente con el Ministerio de Industrias y Productividad y la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, han creado consorcios para potenciar la producción nacional y fomentar el desarrollo de las exportaciones. Entre éstos se encuentran:

- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PROECUADOR)

Tabla 1
Consorcios creados por Proecuador

N°	Consorcio	Tipo de consorcio	Sector	Mercado Objetivo	Estado	Lugar de Origen	Empresas / Productores
1	Chocolate	Promoción de exportaciones	Agroindustria	Corea del Sur, Estados Unidos, Brasil, Francia, Reino Unido y Holanda	Conformado y trabajando	Esmeraldas, Manabí, Los Ríos, Guayas, Napo, Orellana, Pastaza	Pacari, Fine and Favour, Hoja Verde Gourmet, Chocoart, Kallari, BLK Corporations – Caoni, Ecuartesanal
2	Banano	Promoción de exportaciones	Agrícola	Suecia	Conformado y trabajando	Guayas, El Oro, Azuay	Corporación San Miguel de Brasil, Bananeros Cerro Azul, Unión Regenional de Organizaciones Campesinas del Litoral

3	Quinua	Promoción de exporaciones	Agroindustria	Alemania, Francia, Reino Unido, Suecia	Conformado y trabajando	Imbabura, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Pichincha	Maquia, Cereales Andinos, Rogetore & Franco y Urcupac.
4	Frutas deshidratadas	Promoción de exportaciones	Agroindustria	Estados Unidos	Conformado y trabajando	Imbabura, Guayas, Pichincha	Agroapoyo, Biolcom, Cevera Fruits, Fruvesol, Sumak Mikuy, Fruttimania, Alvaro Miño

Fuente: Proecuador

Por consiguiente, los consorcios de exportación que se mencionan a continuación también han sido promovidos por las instituciones públicas y representan modelos exitosos de las producciones y comercialización del país.

- Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO)

Tabla 2
Consorcios creados por Mipro

N°	Consorcio	Tipo de consorcio	Sector	Mercado Objetivo	Estado	Lugar de Origen	Empresas / Productores
1	Nativa	Promoción de exportaciones	Agroindustria y Fiofármacos	Europa y países andinos	Conformado y trabajando	Morona Santiago, Azuay, Pichincha, Loja, Bolívar, Chimborazo	Sisacuma, Fundación Chankuap, CETCA, Kuen SA, ILE, Aromas del Tungurahua, Sumak Life, Salinas

2	Cosmética	Promoción de ventas nacionales	Cosmética	Mercado nacional, a largo plazo exportación a países andinos	Conformado y trabajando	Pichincha y Guayas	Qualipharm, Envapress, Tarsis, Cosmefin, Producosmetic
3	Miel de Abeja	Ventas nacionales	Agroindustria	Actualmente nacional y apuntan a Estados Unidos	Conformado y trabajando	Pichincha y los Ríos	Edison Monar, Esteban Pérez, Salome Flores, The Ecuador Honey Company, Alcides Sanabria
4	Asometal	Promoción de exportaciones	Metalmecánico	Actualmente nacional, apuntan a Centroamérica	Conformado y trabajando	Pichincha	VYM SA, Ferromedica, JML, Enerinteco, Italmueble
5	Yuntantex	Promoción de ventas nacionales	Textil	Actualmente nacional, apuntan al mercado Andino y Centroamérica	Formación de base de confianza y desarrollo de acciones piloto	Pichincha	Marfact, Linea Sport Victorio, Confecciones Rossy, Confecciones Susy, Dutec, Noemi Creaciones, Modas Marianita
6	Bordados de Imbabura	Origen	Artesanal	Actualmente nacional y apuntan a Europa y Estados Unidos	Conformado y trabajando	Imbabura	25 mujeres bordadoras de la Asociación Sara – Huarmi
7	Sombreros Montecristi	Origen	Artesanal	Actualmente nacional y apuntan	En proceso de consolidación	Manabí	Unión de artesanos Montecristi (25 socios,

				a Europa y Estados Unidos	y fortalecimiento de denominación de origen		presidente Pachay), Unión de artesanos Montecristi (21 socios, presidente Lucas), Asociación de tejedores de sombreros de Pile (60 miembros, presidente Carranza)
8	Dulces de Rocafuerte	Origen	Agroindustria artesanal	Europa y Estados Unidos (actualmente vende a nivel nacional con exportaciones esporádicas)	Formación de base de confianza y desarrollo de acciones pilotos	Manabí	En proceso de conformación de la asociación (60 personas aproximadamente)
9	Café de Galápagos	Origen	Agroindustria	Europa y estados Unidos (a nivel nacional ventas ínfimas)	Socialización y selección de empresas	Galápagos	Asociación de productores de café de Santa Cruz e sabela (30 productores aproximadamente)

Fuente: MIPRO

Tabla 3
Tensiones de la problemática

No.	Tensiones	Posibles soluciones	Solución final
1	Falta de competitividad en relación con grandes empresas	Efectuar una unión con las asociaciones del sector artesanal para fortalecerlas	Creación de un consorcio de ventas de artesanías del cantón Atacames
2	Poco acceso a procesos productivos, comerciales, financieros y administrativos	Unión con instituciones públicas	
3	Falta de información en publicidad, acciones piloto, técnicas y experiencia en exportaciones	Registro como exportadores en Proecuador	

En el presente caso se considera la creación de un consorcio de ventas de artesanías del cantón Atacames como una solución viable y sostenible que ayudaría a resolver los problemas presentados anteriormente por los artesanos, en donde podrán unir fortalezas, recursos y crear estrategias para competir en el mercado nacional e internacional, contarán con el registro y vínculo por parte de las instituciones públicas para desarrollar procesos productivos, comerciales, participar en ferias, capacitaciones y demás asistencia técnica de gran importancia para las artesanías, así mismo permanecer y contribuir al desarrollo constante del mercado interno e internacionalizar su producción de carácter cultural.

6. Conclusiones

- Los modelos internacionales de asociatividad representan una importante estrategia para internacionalizar una producción, por lo que su aplicabilidad por parte de los artesanos implica un paso significativo para su desarrollo.

- Las normativas, proyectos y programas en Ecuador apoyan e incentivan la conformación de asociaciones u otros modelos que representen una integración,

con la finalidad de impulsar el desarrollo de industrias, exportaciones y empleo, lo cual debe ser aprovechado principalmente por las mipymes.

- Es importante que los artesanos del cantón Atacames opten por un consorcio de exportación como asociatividad para aprovechar sus fortalezas individuales y ser acreedores de muchos beneficios, siendo los más importantes, su crecimiento y conocimiento de las artesanías nacionales en el exterior.

7. Propuesta de Intervención

7.1. Tema

Conforme a la problemática que presentan los artesanos del cantón Atacames, se plantea la siguiente propuesta:

Conformación de un consorcio de ventas de artesanías del cantón Atacames.

La creación de un consorcio de ventas es con la finalidad de internacionalizar la producción artesanal, por lo que su consolidación como asociación permitirá adquirir una perspectiva de exportación y proceder a la promoción de exportaciones.

7.2. Objetivos

- ✓ Conformar un consorcio con las siete asociaciones de artesanías existentes en el cantón Atacames.
    - Analizar los requisitos para formar el consorcio desde el Ministerio de Industrias y Productividad y desde la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
    - Establecer la estructura orgánica del consorcio para obtener un panorama general de su conformación.
    - Identificar las fases o procesos a seguir para la conformación del consorcio con las instituciones públicas correspondientes.
    - Realizar una planificación estratégica para el consorcio de exportación.

7.3. Justificación

El plan practicable para acceder a mercados extranjeros es formar un consorcio de ventas, por lo que para formarlo, las empresas deben estar debidamente organizadas, contar con cierta experiencia en exportaciones e incluso pueden funcionar de mejor manera si se encuentran consolidadas en el mercado nacional y cuentan con una oferta exportable.

El Subsecretario de Mipymes y Artesanías del Ministerio de Industrias y Productividad menciona que actualmente no existe una normativa para la conformación de consorcios en el país, como tal, el camino que se sigue es la creación de asociaciones para darles vida jurídica de acuerdo a su enfoque y a partir de ello promover la conformación de los consorcios.

En este sentido, los artesanos del cantón Atacames para poder formar un consorcio pueden recurrir a los requisitos que se presentan más adelante para la creación de una de las formas de organización social; entonces, se considera conveniente que por el momento formen una asociación que sea registrada en el Ministerio de Industrias y Productividad o en el caso de ser una asociación EPS en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, recalca Ricardo Zambrano en la entrevista.

7.4. Beneficios

Las mipymes de artesanías al crear una asociatividad general conforme a las siete asociaciones existentes idealizadas para la formación de un consorcio de exportación, pueden resolver de mejor manera las problemáticas presentadas anteriormente, combinar conocimientos necesarios en pro de su continuo desarrollo, incrementar eficiencia, optimizar recursos, incluso reducir el riesgo de posibles fracasos que involucra la internacionalización.

La asociación de los artesanos del cantón Atacames permitirá desarrollar una asociación completamente formal para acceder a los beneficios que otorgan los programas y establecimientos del Gobierno y promover las formas de organización y actividades en conjunto facilitando el acceso a los mercados internacionales, así mismo, desde una perspectiva a largo plazo se puede ir trabajando para que los artesanos comiencen a exportar empezando con un registro en Proecuador.

7.5. Desarrollo

El consorcio puede constituirse como una asociación cuyo domicilio será establecido en el cantón Atacames.

Para conformar una asociación EPS se establece un mínimo de diez asociados fundadores, en Atacames se encuentran siete asociaciones de artesanías, por lo que los artesanos podrían implementar una estrategia para llegar al número obligatorio, tomando en cuenta los siete representantes de cada asociación y por consiguiente tres o más personas del mismo entorno, que muestre el interés mutuo y puedan aportar significativamente al desarrollo y conformación de la asociatividad. Por consiguiente en el caso de no recurrir a esta opción, se propone también registrar la asociación en el Ministerio de Industrias y Productividad.

Los requisitos y procedimientos para constituir una asociación EPS conforme lo establece el Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario se mencionan a continuación:

- **Requisitos asociaciones EPS:** las asociaciones EPS, por su parte presentarán los siguientes documentos:
    1) Solicitud de constitución
    2) Reserva de denominación
    3) Acta constitutiva, suscrita por un mínimo de diez asociados fundadores;
    4) Lista de fundadores, incluyendo, nombres, apellidos, ocupación, número de cédula, aporte inicial y firma;
    5) Estatuto social, en dos ejemplares; y,
    6) Certificado de depósito al aporte del capital social inicial, por el monto fijado por el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social, efectuado, preferentemente, en una cooperativa de ahorro y crédito (Asamblea Nacional Constituyente, 2012, art. 6).

- **Solicitud de Constitución:** para la obtención de la personalidad jurídica, se debe presentar una solicitud ante la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

- **Asamblea Constitutiva:** para constituir una de las organizaciones sujetas a la ley, se realizará una asamblea constitutiva con las personas interesadas, quienes, en

forma expresa, manifestarán su deseo de conformar la organización y elegirán un Directorio provisional integrado por un Presidente, un Secretario y un Tesorero, que se encargarán de gestionar la aprobación del estatuto social y la obtención de personalidad jurídica ante la Superintendencia (Asamblea Nacional Constituyente, 2012, art. 2).

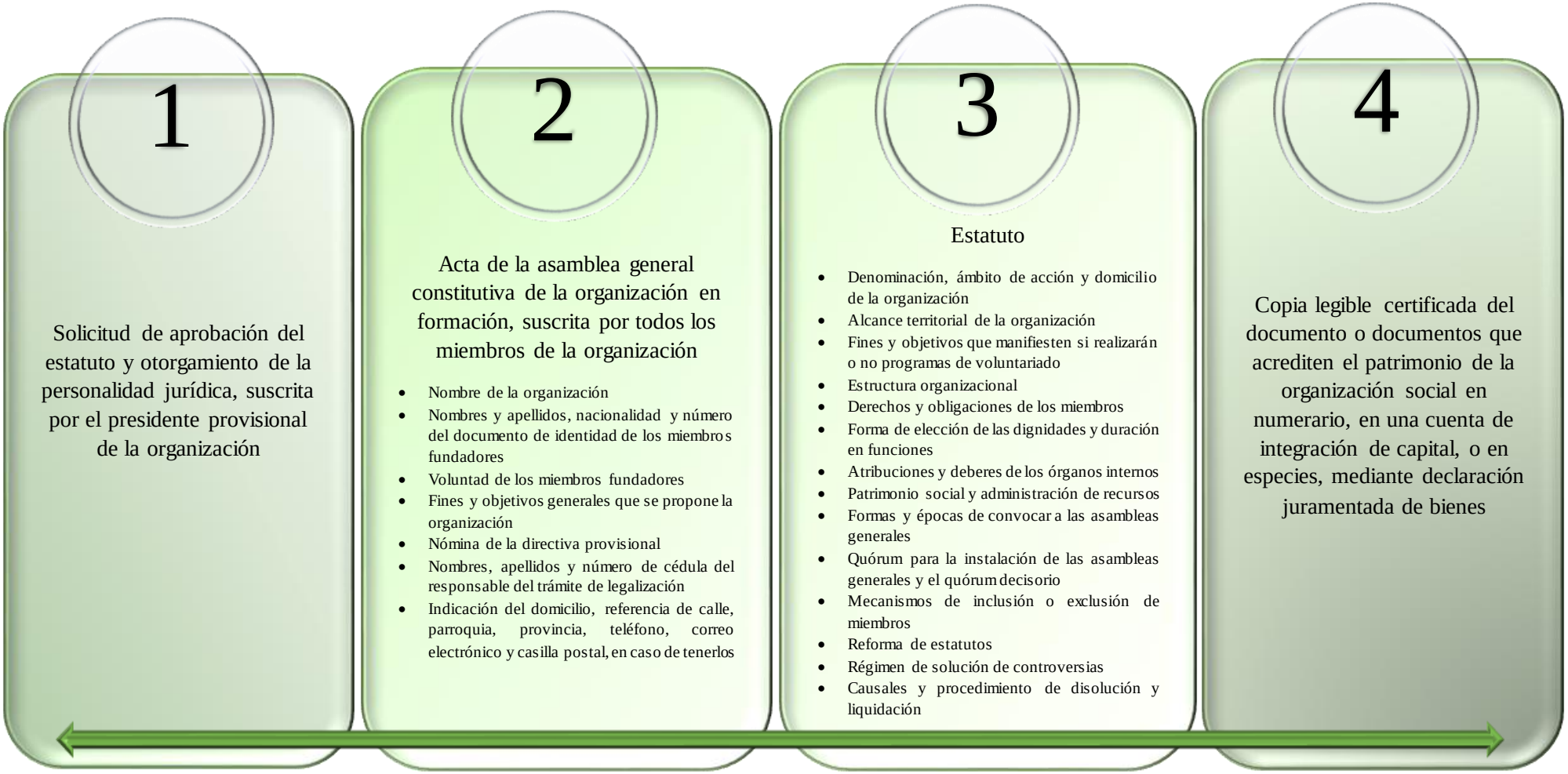
- **Acta Constitutiva:** el acta de la asamblea constitutiva a que se refiere el artículo anterior, contendrá lo siguiente:
    1) Lugar y fecha de constitución
    2) Expresión libre y voluntaria de constituir la organización
    3) Denominación, domicilio y duración
    4) Objeto social
    5) Monto del fondo o capital social inicial
    6) Nombres, apellidos, nacionalidad, número de cédula de identidad de los fundadores
    7) Nómina de la directiva provisional
    8) Firma de los integrantes fundadores o sus apoderados

- **Reserva de denominación:** las asociaciones EPS y cooperativas en formación, reservarán en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en coordinación con la Superintendencia de Compañías, el uso de una denominación por el plazo de noventa días dentro de los cuales presentarán la documentación para el otorgamiento de la personalidad jurídica (Asamblea Nacional Constituyente, 2012, art. 4).

Una vez realizado cada uno de los trámites anteriores se podrá contar con la personalidad jurídica respectiva de los artesanos del cantón Atacames, siendo otorgada y amparada por la ley y brindando la capacidad legar para adquirir derechos, contraer obligaciones y acceder a los beneficios que concede en la ejecución de actividades referentes al objeto social, conforme lo indica el artículo 11 del reglamento.

También la asociación puede ser registrada en el MIPRO, por lo que los requisitos para formarla son los siguientes:

Figura 8
Requisitos para la creación de una Asociación en el Mipro



Fuente: MIPRO

7.6. Estructura Interna

Conforme establece el Reglamento de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, la estructura interna de las organizaciones del sector asociativo está compuesta por: órgano de gobierno, órgano directivo, órgano de control, control interno y administrador.

- Art. 18.- Órgano de gobierno.- El órgano de gobierno de las asociaciones EPS estará integrado por todos los asociados, quienes se reunirán ordinariamente cuando menos, una vez al año y, extraordinariamente, cuantas veces sea necesario. Sus decisiones serán obligatorias, para los órganos directivos, de control, administrador y la totalidad de sus integrantes.

- Art. 19.- Órgano directivo.- El órgano directivo de las asociaciones EPS, será electo por el órgano de gobierno y estará integrado por un mínimo de tres y máximo de cinco asociados, quienes se reunirán, ordinariamente, cuando menos, una vez cada trimestre y, extraordinariamente, cuantas veces sea necesario, previa convocatoria efectuada por el Presidente, señalando el orden del día a tratarse.

- Art. 20.- Órgano de control.- Los integrantes del órgano de control de las asociaciones EPS, serán elegidos por el órgano de gobierno, en un número no mayor de tres asociados, quienes se reunirán, ordinariamente, cuando menos, una vez cada trimestre y, extraordinariamente, cuantas veces sea necesario, previa convocatoria efectuada por el Presidente de dicho órgano, señalando el orden del día a tratarse.

- Art. 21.- Control interno.- El control interno de las asociaciones EPS, además del efectuado por su propio órgano de control, será ejercido por la Auditoría Interna cuando sea procedente de acuerdo a lo previsto en el presente reglamento y conforme lo determinado, para el efecto, en las cooperativas.

- Art. 22.- Administrador.- El Administrador, bajo cualquier denominación, será elegido por el órgano de gobierno y será el representante legal de la asociación EPS. Será responsable de cumplir y hacer cumplir a los asociados,

las disposiciones emanadas de los órganos de gobierno, directivo y de control de la asociación EPS.

El Administrador deberá presentar un informe administrativo y los estados financieros semestrales para consideración de los órganos de gobierno y control.

El Administrador de la Asociación EPS está obligado a entregar a los asociados en cualquier momento la información que esté a su cargo y que se le requiera. (Asamblea Nacional Constituyente, 2012).

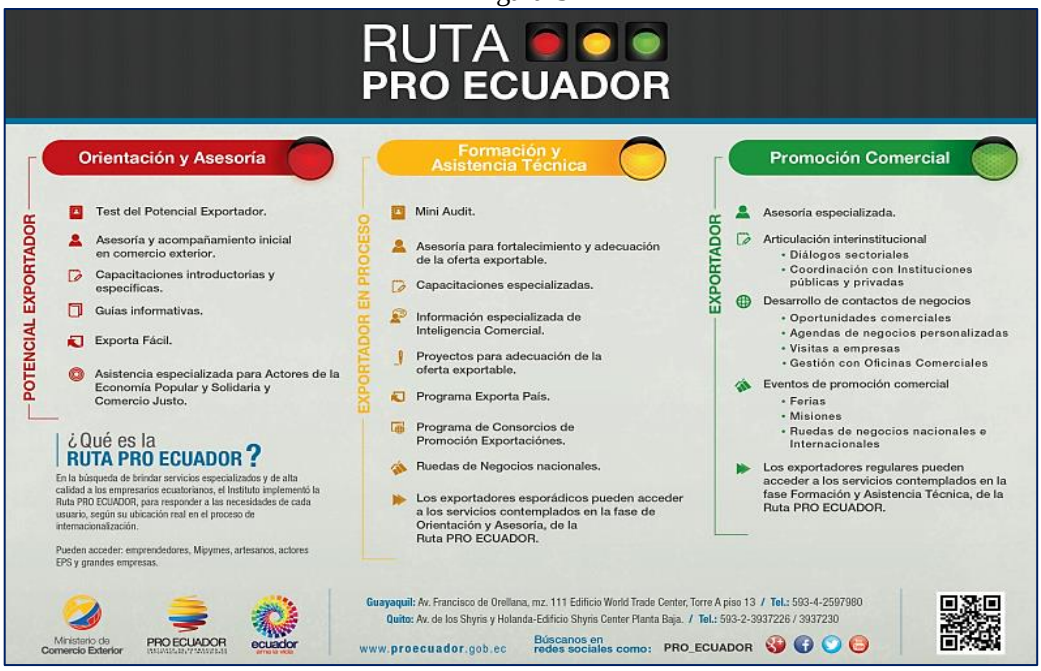
7.7. Financiamiento

El monto fijado por el Ministerio Coordinador de Desarrollo Social corresponde por lo menos a tres salarios básicos unificados, los cuales pueden ser pagados en dos aportes, primero el 50% al momento de iniciar el trámite de constitución y el otro 50% dentro del primer año de gestión de la asociación.

7.8. Ruta Pro Ecuador

Es importante que los artesanos cuenten con información correspondiente al proceso que deben seguir para finalmente crear un consorcio de exportación. Pro Ecuador señala algunas actividades que son ejecutadas con ayuda de la institución por quienes desean acceder a sus servicios, representándolas como una ruta.

Figura 9



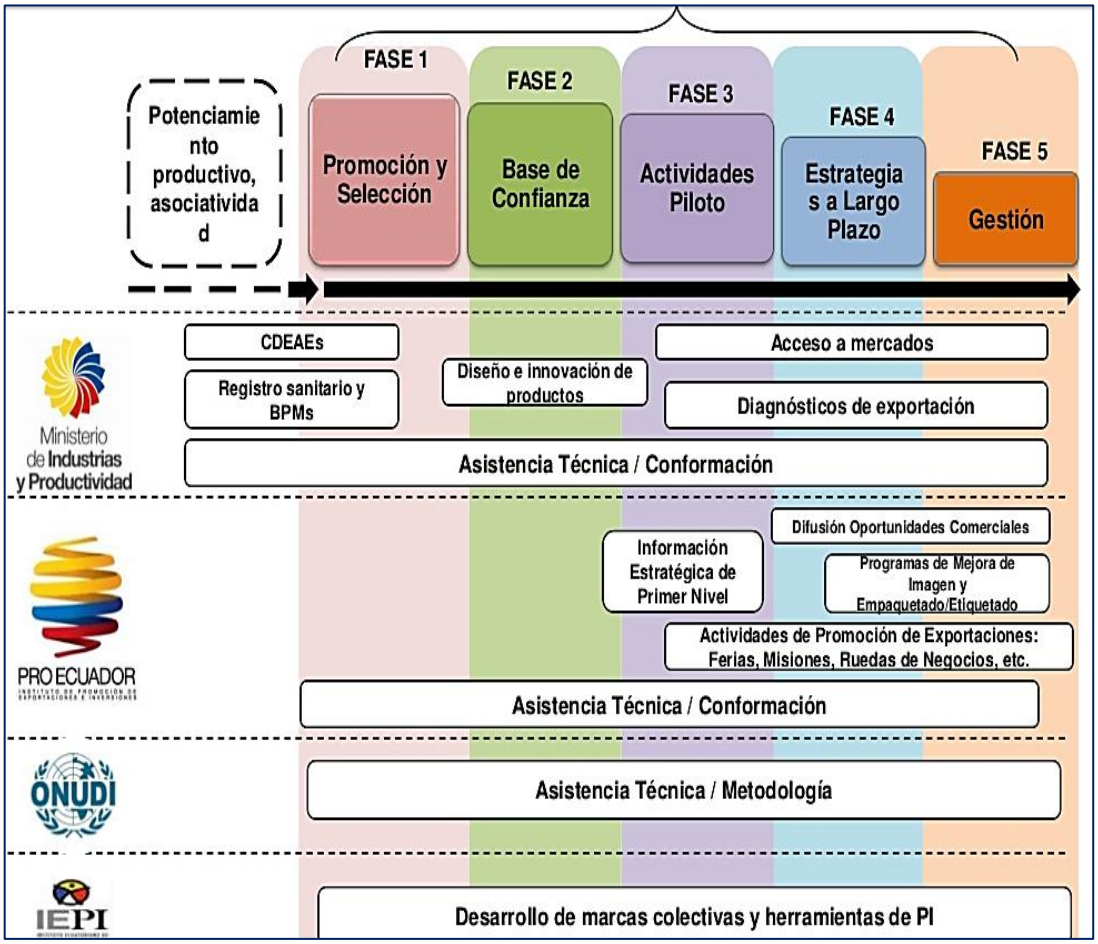
Fuente: Proecuador

7.9. Fases

La conformación de consorcios incluye 5 fases, las cuales son: selección y promoción de pymes o artesanos, formación de base de confianza, desarrollo de acciones piloto, diseño de estrategia y gestión e implementación.

Cada una de estas fases va acompañada de la ayuda de diferentes instituciones públicas con el objeto de realizar los procesos de forma correcta y aplicar todas las asistencias técnicas y experiencia con las que cuenta este entorno.

Figura 10
Fases para la conformación de consorcios



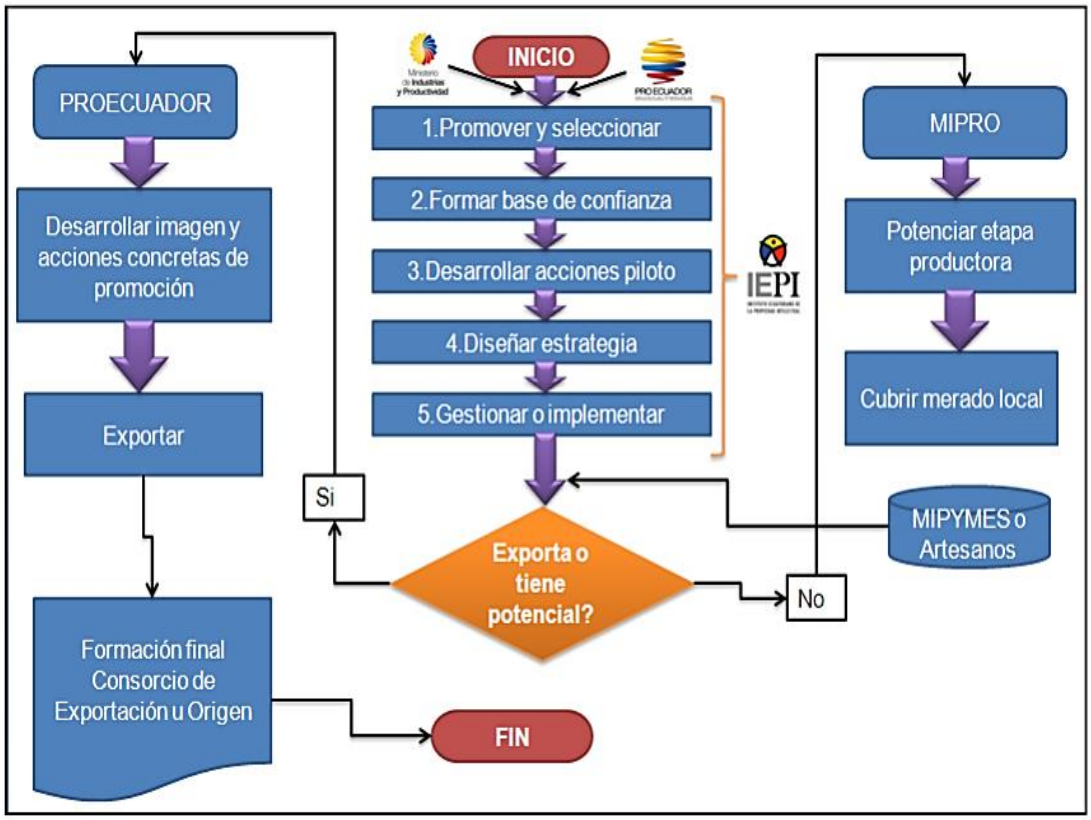
Fuente: IDEPRO

La fase de selección y promoción consiste en seleccionar aquellos productores y empresas que muestran el interés para exportar, e inclusive despertar dicho interés; la fase de formación de base de confianza consiste en integrar el grupo de empresas de la mejor manera considerando el acuerdo mutuo, la responsabilidad y honestidad entre los participantes para fortalecer la confianza y eliminar el individualismo; la fase de desarrollo de acciones piloto consiste en que el grupo adquiera experiencia en los

mercados extranjeros e incluye su preparación para posibles retos; la fase de diseño de estrategia consiste en definir proyectos a largo plazo que sean visibles, manejables y que puedan cumplirse de acuerdo a las expectativas y objetivos de los que conforman el consorcio; por último, la fase de gestión e implementación implica el inicio de las operaciones del consorcio.

A continuación se muestra un flujograma que incluye las cinco fases y todos los procesos básicos que se desarrollan para la creación de los consorcios en el país.

Figura 11
Flujograma de ejecución para exportar



Fuente: Subsecretaría de Mipymes y Artesanías

La formación de un consorcio de exportación es un proceso que requiere constancia y voluntad, por lo que es importante trabajar con el apoyo de las instituciones públicas mencionadas anteriormente, adquirir conocimientos adecuados, conocer las necesidades de los clientes y potenciar el trabajo colectivo para asegurar un puesto en los mercados extranjeros. Los artesanos del cantón Atacames deben establecer este tipo de relaciones y adquirir experiencias significativas para lograr mayores beneficios y sacar provecho de los programas a su favor, además que es necesario potenciar el sector artesanal, siendo representante de un tradicional trabajo y un índice cultural en nuestro país.

7.10. Planificación

La planificación es un proceso a través del cual se define la asignación de recursos necesarios para el alcance de objetivos, determinando la mejor dirección y estableciendo responsabilidades a cumplir, no sólo para lograr buenos resultados, sino también para medir los progresos y mejorar cuando sea necesario.

En la presente propuesta, también se muestra una pequeña planificación del consorcio de los artesanos del cantón Atacames como ayuda esencial para emprender un mejor comienzo tanto en el mercado nacional como el internacional.

A continuación se presenta un modelo que plantea la misión, visión, foda, eslogan, logo, nombre, objetivos estratégicos y mapa estratégico del consorcio de los artesanos del cantón Atacames.

7.10.1. Nombre

Handicraft Atacames

7.10.2. Eslogan

“Artesanías de mi Tierra”

7.10.3. Misión

Comercializar artesanías caracterizadas por la creatividad y habilidad de los artesanos de Atacames para enaltecer la cultura ecuatoriana mediante la innovación, calidad y valor agregado de nuestros productos.

7.10.4. Visión

Handicraft Atacames será un referente de artesanías en el país y en los mercados extranjeros contribuyendo al desarrollo local mediante la consolidación constante del consorcio e internacionalmente representando un símbolo significativo de la marca artesana.

7.10.5. Logo



7.10.6. Objetivos de la visión

Los objetivos principales del consorcio de los artesanos del catón Atacames para el cumplimiento de su visión son los siguientes:

- Objetivo I: Ser un referente del sector artesanal a nivel nacional e internacional

- Objetivo II: Consolidar constantemente el consorcio de artesanías del cantón Atacames

- Objetivo II: Representar un símbolo de marca del sector artesanal internacionalmente

7.10.7. Foda

FODA		FORTALEZAS: F		DEBILIDADES: D	
		F1	Variedad de productos	D1	Capital
		F2	Creatividad	D2	Publicidad
		F3	Imagen corporativa	D3	Número de clientes
		F4	Precios flexibles	D4	Estándares de calidad
		F5	Identidad cultural	D5	Técnicas de acabado
		F6	Habilidad y experiencia de los artesanos	D6	Falta de información sobre preferencias en mercados destino
OPORTUNIDADES: O		**ESTRATEGIAS FO**		**ESTRATEGIAS DO**	
O1	Programas de promoción de consorcios	1	Buscar mayor participación en el mercado	1	Implementar ideas de publicidad para captar nuevos clientes
O2	Ferias nacionales e internacionales				
O3	Instituciones públicas de promoción y apoyo	2	Participar en eventos para reconocimiento de la marca	2	Consolidar el trabajo en equipo en pro del desarrollo del consorcio y del sector artesanal
O4	Acceso a información sobre investigación de nuevos mercados, penetración y comercialización				
O5	Convenios entre organizaciones públicas para pomoción, acciones piloto y negociaciones	3	Incursionar en países extranjeros para la comercialización de artesanías	3	Recolectar información necesaria sobre necesidades, gustos y preferencias de los cientes
O6	Amplio mercado de interés en artesanías				
AMENAZAS: A		**ESTRATEGIAS FA**		**ESTRATEGIAS DA**	
A1	Alto nivel de competencia	1	Innovación constante en la prestación del servicio	1	Mejorar los estándares de calidad de las artesanías
A2	Precios internacionales				
A3	Requisitos para ingresar a mercados internacionales				
A4	Nuevas actualizaciones y endencias en mercados extranjeros	2	Aprovechamiento de las políticas y promociones por las instituciones pertinentes	2	Inclusión de la empresa en redes sociales
A5	Nivel de bienes tecnológicos competidores				
A6	Aumento de costos de producción	3	Capacitación constante para agregar valor a las artesanías	3	Adquirir y aplicar las últimas tendencias y técnicas del mercado
A7	Productos con alto valor agregado				

7.10.8. Estrategias

A continuación se plantean las estrategias priorizadas que permitirán el cumplimiento de los objetivos principales del consorcio de artesanos del cantón Atacames.

Las estrategias son las siguientes:

- Estrategia 1: Buscar mayor participación en el mercado
- Estrategia 2: Adquirir y aplicar las últimas tendencias y técnicas del mercado
- Estrategia 3: Capacitación constante para agregar valor a los productos
- Estrategia 4: Mejorar los estándares de calidad de las artesanías
- Estrategia 5: Incursionar en países extranjeros para la comercialización de artesanías
- Estrategia 6: Consolidar el trabajo en equipo en pro del desarrollo del consorcio y del sector artesanal

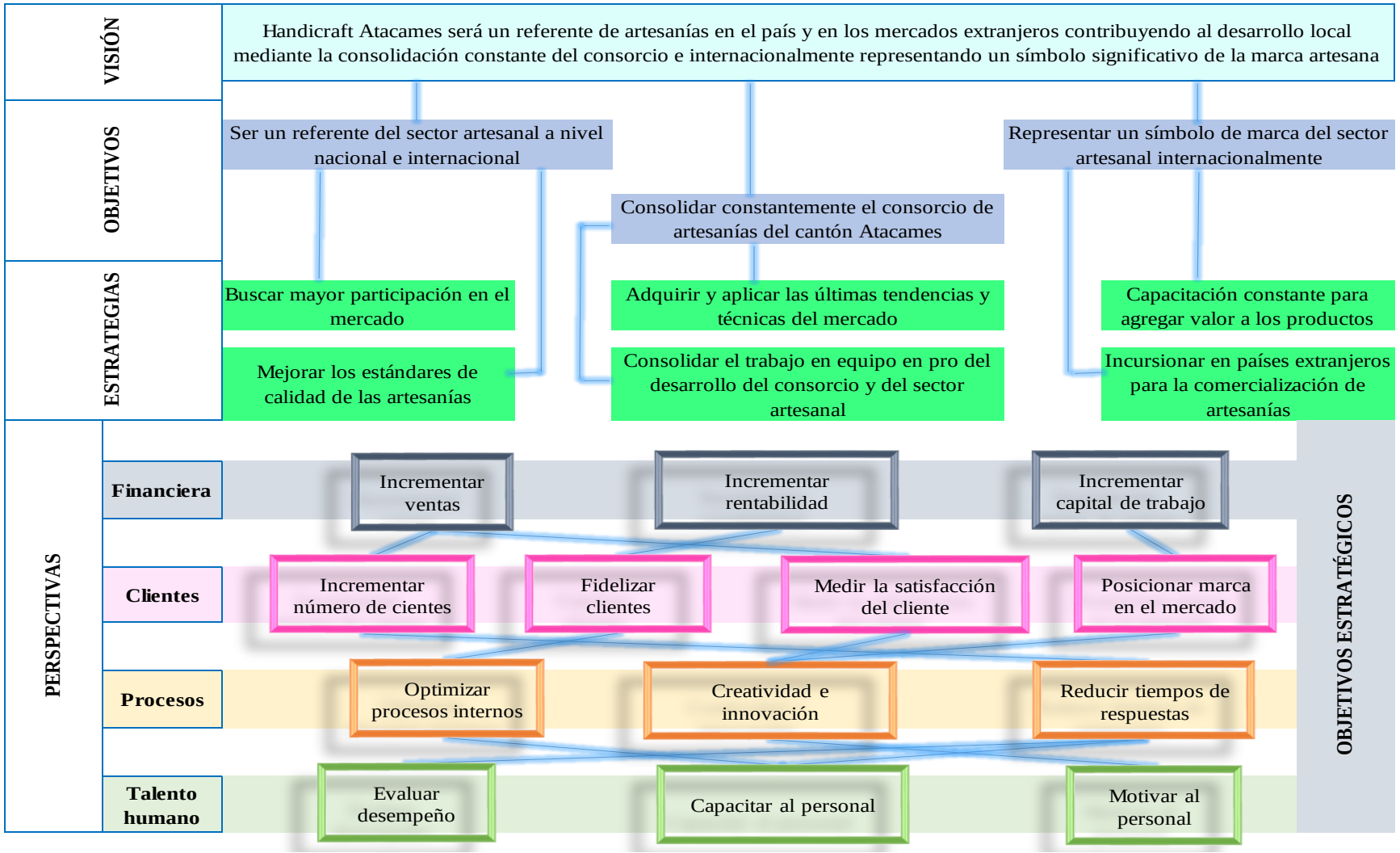
7.10.9. Objetivos estratégicos

A continuación se plantean los objetivos estratégicos para que éstos contribuyan al cumplimiento de las respectivas estrategias.

Los objetivos estratégicos son:

- Objetivo 1: Incrementar capital de trabajo
- Objetivo 2: Incrementar ventas
- Objetivo 3: Incrementar rentabilidad
- Objetivo 4: Incrementar el número de clientes
- Objetivo 5: Posicionar la marca en el mercado
- Objetivo 6: Medir la satisfacción del cliente
- Objetivo 7: Optimizar procesos internos
- Objetivo 8: Diseñar artesanías que caractericen índices culturales locales y nacionales (creatividad e innovación)
- Objetivo 9: Reducir tiempos de respuestas
- Objetivo 10: Capacitar al personal
- Objetivo 11: Evaluar desempeño
- Objetivo 12: Fidelizar clientes
- Objetivo 13: Motivar al personal

7.10.10. Mapa estratégico



8. Bibliografía

Asamblea Nacional Constituyente. (2011). Constitución de la República del Ecuador. Quito, Ecuador.

Asamblea Nacional Constituyente. (Abril de 2011). Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. Quito, Ecuador.

Asamblea Nacional Constituyente. (27 de Febrero de 2012). Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. Ecuador.

Barrera, M. (2001). Situación y Desempeño de las pymes de Ecuador en el Mercado Internacional. Montevideo, Uruguay.

Belso Martínes, J. A., & Escolano Asensi, C. (2003). Internacionalización y pymes: conclusiones para la acttuación pública a partir de un análisis multivariante.

CAN. (28 de Febrero de 2013). Rosario referencal de definiciones sobre asociatividad y mipymes. Quito, Ecuador.

Castellanos, J. G. (2010). La asociatividad como fenómeno evolutivo. Bogotá, Colombia.

Gómez, R. H. (2014). Propuesta de diseño de clúster para mipymes marroquinas de Bogotá para la internacionalización de los productos con enfoque socioeconómico. Bogotá, Colombia.

INEC. (2013). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas_2013/Presentacion_Resultados_Principales_DIEE-2013.pdf

Liendo, M., & Martínez, A. (2001). Asociatividad: una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las pymes.

Lozano, M. (Junio de 2010). *Scielo*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-81602010000100014&script=sci_arttext

Minervini, N. (2011). *Consorcios de Exportación*. Bogotá: Ediciones de la U.

Monroy, F. L. (2010). La asociatividad como modelo de gestión para promover las exportaciones en las pequeñas y medianas empresas en Colombia. Bogotá, Colombia.

Pro Ecuador. (s.f.). Guía del Exportador. Ecuador.

ProEcuador. (s.f.). *Proecuador*. Obtenido de http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/handcrafts/

Quinoa Ecuador. (s.f.). *Quinoa Ecuador*. Obtenido de http://quinoaecuador.com/

RAE. (2016). *Asociación de Academias de la Lengua Española*. Obtenido de http://dle.rae.es/?id=3qlQpCg

Saccarola, D. (Octubre de 2015). Internacionalización de las mipymes dedicadas a la venta de artesanías del cantón Atacames. Esmeraldas, Esmeraldas, Ecuador.

9. Anexos

LA SIGUIENTE ES UNA ENTREVISTA CON FINES ACADÉMICOS REALIZADA POR ERIKA CARVACHE, ESTUDIANTE DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS COMO PARTE DE SU PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN COMERCIO EXTERIOR, ESTA ENTREVISTA SE REALIZA CON LA FINALIDAD DE OBTENER INFORMACIÓN IMPORTANTE LA QUE SERÁ MANEJADA CON LA RESPONSABILIDAD QUE REQUIERE EL CASO.

Agradecemos de antemano su colaboración

1. ¿Cuáles son los tipos de empresas que por medio de Pro Ecuador han logrado exportar?

2. ¿Cuáles son los factores más importantes que debe tener una mipyme para que pueda exportar?

3. ¿Existen mipymes que exportan artesanías actualmente?

4. ¿Cuáles son las estrategias para la internacionalización de las mipymes de producción artesanal?

5. ¿Cuántos consorcios se han creado en Proecuador? ¿Cuántos son los de producción artesanal?

6. ¿Cuáles son los tipos de consorcios creados?

7. ¿En Proecuador, el producto a exportar debe cumplir ciertos parámetros para su internacionalización?

8. ¿Cuáles son los beneficios que otorga Proecuador al exportar?

9. ¿Cómo pueden ingresar los artesanos para obtener los beneficios de Proecuador?

10. En su opinión, ¿qué deberían hacer los artesanos de Atacames para internacionalizar su producción?

11. ¿Considera que la asociatividad es importante?

LA SIGUIENTE ES UNA ENTREVISTA CON FINES ACADÉMICOS REALIZADA POR ERIKA CARVACHE, ESTUDIANTE DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS COMO PARTE DE SU PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN COMERCIO EXTERIOR, ESTA ENTREVISTA SE REALIZA CON LA FINALIDAD DE OBTENER INFORMACIÓN IMPORTANTE LA QUE SERÁ MANEJADA CON LA RESPONSABILIDAD QUE REQUIERE EL CASO.

Agradecemos de antemano su colaboración

1. ¿Cuáles son los consorcios que se han creado en el Ministerio de Industrias y Productividad?

2. En Ecuador ¿Cómo se forman los consorcios de exportación?

3. ¿Existe una normativa para la formación de consorcios?

4. ¿Qué pueden hacer los artesanos para formar un consorcio?

5. ¿Considera conveniente que los artesanos formen una asociación?

6. En el caso de formar un modelo de asociatividad de las mipymes de artesanías ¿éstas deben cumplir con personería jurídica o algún requisito para formarla y legalizarla?

LA SIGUIENTE ES UNA ENTREVISTA CON FINES ACADÉMICOS REALIZADA POR ERIKA CARVACHE, ESTUDIANTE DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS COMO PARTE DE SU PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN COMERCIO EXTERIOR, ESTA ENTREVISTA SE REALIZA CON LA FINALIDAD DE OBTENER INFORMACIÓN IMPORTANTE LA QUE SERÁ MANEJADA CON LA RESPONSABILIDAD QUE REQUIERE EL CASO.

Agradecemos de antemano su colaboración

1. ¿Cómo se creó el consorcio?
2. ¿Cuándo se formó el consorcio?
3. ¿Cuál es el objetivo de la asociación?
4. ¿Qué tipos de empresas son las que integran la asociación? ¿Exportaban anteriormente?
5. ¿Cuáles son los mercados a los que exportan?
6. ¿Cuáles son los principales problemas como consorcio?
7. ¿Considera que la asociatividad es una clave importante para internacionalizarse?