

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA
ESCUELA MULTILINGÜE DE NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIADO MULTILINGÜE EN NEGOCIOS Y
RELACIONES INTERNACIONALES**

**EL PROGRAMA DE COOPERACIÓN AL-INVEST IV (2009-2013) DE LA
UNIÓN EUROPEA Y SU APORTE AL DESARROLLO LOCAL Y A LA
INTERNACIONALIZACIÓN DE PYMES EN LA PROVINCIA DE PASTAZA**

GONZALO SEBASTIÁN MOYA PICO

**FEBRERO, 2018
QUITO – ECUADOR**

DEDICATORIA

Considero justo dedicar este trabajo de disertación a mis padres, quienes han sido mi inspiración y ejemplo a seguir en todas las actividades que me he propuesto realizar en la vida. Ellos me inculcaron desde pequeño los valores de responsabilidad y dedicación al estudio, razón por la cual presento el día de hoy mi tesis de pregrado.

Está dedicado a mi madre Carmen, que me ha acompañado desde siempre con su cariño y voz de aliento permanente y me ha motivado desde niño a estudiar más de un idioma.

Está dedicado a mi padre Gonzalo, que ha estado junto a mí en todos los momentos de mi vida y siempre me ha inspirado a soñar en grande con su frase motivadora “las personas somos del tamaño de nuestros sueños”.

AGRADECIMIENTO

Una declaración de agradecimiento nos hace ser más humildes y humanos porque nos hace entender que las metas que logramos no las conseguimos solos, sino con el apoyo de muchas personas que han estado junto a nosotros. Por esta razón, mi declaración de agradecimiento es para estas personas, sin las cuales esta tesis de grado no hubiera sido posible:

FEDEXPOR y el excelente equipo de compañeros y colegas que me han ayudado compartiendo con generosidad la información que he necesitado para este trabajo. Especial agradecimiento a mis jefes y mentores, Gabriela, Isabel y Edwin, quienes con sus sabios consejos me ha dado ideas de cómo enfocarme en este trabajo.

A mi directora de tesis, Daniela Mora, por sus siempre oportunos comentarios y evaluaciones de avance de mi trabajo. Gracias porque a pesar del corto tiempo que he tenido en esta última parte de la investigación, le dedicó tiempo para revisarlo.

ÍNDICE GENERAL

I.	TEMA	8
II.	RESUMEN	8
III.	ABSTRACT	9
IV.	RÉSUMÉ	10
V.	RESUMO	11
VI.	INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO I		
EL DESARROLLO LOCAL COMO ARTICULACIÓN GLOBAL-LOCAL		16
1.1.	Ambigüedad del concepto de desarrollo	16
1.1.1.	Reducción del desarrollo al aspecto económico	19
1.1.2.	Concepto dicotómico del desarrollo	21
1.1.3.	Nuevas formas de mirar el desarrollo	22
1.2.	El desarrollo local	25
1.2.1.	La dimensión territorial del desarrollo local	27
1.2.2.	La dimensión sociocultural del desarrollo local	29
1.2.3.	La dimensión política del desarrollo local	30
1.2.4.	La dimensión económica del desarrollo local	32
1.3.	Globalización y desarrollo local	33
1.3.1.	Las PYMES como actores del desarrollo local	35
1.3.2.	La cooperación internacional para el desarrollo local	37
1.3.3.	La internacionalización de PYMES para alcanzar el desarrollo local	39
CAPÍTULO II		
EL DESARROLLO LOCAL EN LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL: EL PROYECTO AL-INVEST IV Y LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES ECUATORIANAS, ALCANCES Y LIMITACIONES		42
2.1.	Pequeñas y medianas empresas en Ecuador	42
2.1.1.	Clasificación de las empresas en Ecuador	43
2.1.2.	Aporte de las PYMES ecuatorianas a la economía y el empleo	45
2.1.3.	Dificultades de las PYMES ecuatorianas para su internacionalización	50
2.2.	AL-INVEST IV y la metodología de Núcleos Empresariales Sectoriales	53
2.2.1.	Historia del AL-INVEST	54
2.2.2.	Metodología de Núcleos Empresariales Sectoriales	61
2.2.3.	PYMES ecuatorianas agrupadas en Núcleos Empresariales Sectoriales	64
2.3.	Resultados del proyecto AL-INVEST IV en términos de internacionalización de PYMES	69
2.3.1.	Marco Lógico del proyecto AL-INVEST IV Capítulo Ecuador	70
2.3.2.	Resultados del proyecto AL-INVEST IV en términos de internacionalización de PYMES en Ecuador	73
2.3.3.	Casos de éxito de PYMES ecuatorianas que lograron internacionalizarse con el proyecto AL-INVEST IV	75
CAPÍTULO III		
CASO DE ESTUDIO: CONTRIBUCIÓN DEL AL-INVEST IV AL DESARROLLO LOCAL EN LA PROVINCIA DE PASTAZA		81
3.1.	Línea base de la provincia de Pastaza	81

3.1.1.	Demografía	82
3.1.2.	Aspecto económico: actividades económicas y empleo	84
3.1.3.	Aspecto social: pobreza y desigualdad	89
3.1.4	Aspecto ambiental: uso del suelo	90
3.2.	Nociones de desarrollo en la provincia de Pastaza	93
3.2.1.	Noción de desarrollo de los pueblos indígenas amazónicos	94
3.2.2.	Visión de desarrollo de la población mestiza	99
3.2.3.	Visión de desarrollo del GAD de Pastaza	100
3.3.	Resultados del proyecto AL-INVEST IV en Pastaza en términos de desarrollo local	101
3.3.1.	Desarrollo local en Pastaza: dimensión territorial	103
3.3.2.	Desarrollo local en Pastaza: dimensión política	104
3.3.3.	Desarrollo local en Pastaza: dimensión sociocultural	107
3.3.4.	Desarrollo local en Pastaza: dimensión económica	109
VII.	ANÁLISIS	117
VIII.	CONCLUSIONES	122
IX.	RECOMENDACIONES	126
	LISTA DE REFERENCIAS	129
	ANEXOS	138

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 PYMES ECUATORIANAS AGRUPADAS EN NÚCLEOS	64
TABLA 2 VALOR AGREGADO BRUTO DE PASTAZA	85
TABLA 3 RELACIÓN ENTRE LOS SECTORES ECONÓMICOS DEL VAB Y PEA DE LA PROVINCIA DE PASTAZA	86
TABLA 4 PRINCIPALES CULTIVOS DE PASTAZA	87
TABLA 5 NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS EN PASTAZA	88
TABLA 6 EXTENSIÓN DE BOSQUES PROTECTORES Y PARQUES NACIONALES EN PASTAZA	90
TABLA 7 LISTA DE BLOQUES PETROLEROS EN PASTAZA	91
TABLA 8 USO DEL SUELO EN LA PROVINCIA DE PASTAZA	93
TABLA 9 OBJETIVOS DEL PNBV 2009-2013 Y EL DESARROLLO LOCAL	107
TABLA 10 NÚCLEOS EMPRESARIALES SECTORIALES CONFORMADOS EN PASTAZA	110
TABLA 11 ACTIVIDADES REALIZADAS CON NÚCLEOS DE PASTAZA AL-INVEST IV	112

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 TAMAÑO DE LAS EMPRESAS EN ECUADOR	45
GRÁFICO 2 DISTRIBUCIÓN DE LAS PYMES POR PROVINCIAS	46
GRÁFICO 3 CLASIFICACIÓN DE LAS PYMES POR SECTORES	46
GRÁFICO 4 PROMEDIO DE VENTAS DE LAS PYMES EN ECUADOR (2009-2014)	47

GRÁFICO 5 ECUATORIANOS AFILIADOS AL IESS SEGÚN TAMAÑO DE EMPRESA (2009-2014)	48
GRÁFICO 6 EMPRESAS ECUATORIANAS CON RUC	48
GRÁFICO 7 EMPRESAS ECUATORIANAS EXPORTADORAS SEGÚN TAMAÑO	50
GRÁFICO 8 NÚCLEOS EMPRESARIALES SECTORIALES POR PROVINCIA	67
GRÁFICO 9 PYMES VINCULADAS A NÚCLEOS POR PROVINCIA	68
GRÁFICO 10 SECTORES ECONÓMICOS DE LOS NÚCLEOS CONFORMADOS	68
GRÁFICO 11 PYMES AGRUPADAS EN NÚCLEOS SEGÚN SECTOR ECONÓMICO	69
GRÁFICO 12 PIRÁMIDE POBLACIONAL DE PASTAZA	83
GRÁFICO 13 POBLACIÓN DE PASTAZA POR CANTONES Y AREAS	83
GRÁFICO 14 PRODUCTOS O SECTORES DE LOS NÚCLEOS EMPRESARIALES SECTORIALES EN PASTAZA	111
GRÁFICO 15 PYMES DE PASTAZA VINCULADAS A NÚCLEOS EMPRESARIALES SECTORIALES SEGÚN PRODUCTO O SECTOR	112
ÍNDICE DE IMÁGENES	
IMAGEN 1 UBICACIÓN DE LA PROVINCIA DE PASTAZA	82
IMAGEN 2 GRUPOS ÉTNICOS EN PASTAZA	84
IMAGEN 3 MAPA DE BLOQUES PETROLEROS EN PASTAZA	92
ÍNDICE DE ANEXOS	
ANEXO 1 PROBLEMAS IDENTIFICADOS POR LOS NÚCLEOS DE PASTAZA	138

I. TEMA

EL PROGRAMA DE COOPERACIÓN AL-INVEST IV (2009-2013) DE LA UNIÓN EUROPEA Y SU APORTE AL DESARROLLO LOCAL Y A LA INTERNACIONALIZACIÓN DE PYMES EN LA PROVINCIA DE PASTAZA

II. RESUMEN

AL-INVEST IV es un proyecto de cooperación con fondos de la Comisión Europea que se enfoca en la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas de América Latina y que busca al mismo tiempo el *desarrollo local*. A simple vista estos dos componentes parecen contradictorios, puesto que al hablar de la internacionalización de PYMES, se podría asumir que el proyecto está enfocado hacia lo global; sin embargo, a medida que se irá revisando sobre el AL-INVEST IV y sobre el concepto de *desarrollo local*, se puede ir constatando que los componentes global y local sí pueden ser compatibles. El proyecto AL-INVEST IV brindó apoyo a las PYMES ecuatorianas en capacitaciones y asistencias técnicas para que puedan aumentar sus ventas en el mercado local y en el mejor de los casos llegar a exportar al mercado de la Unión Europea. En este sentido, más de mil PYMES ecuatorianas se beneficiaron de las actividades de información para la internacionalización y 234 lograron internacionalizarse. El presente trabajo de investigación analiza a profundidad, desde una perspectiva de *desarrollo local* y a través de una metodología de trabajo no experimental y descriptiva, la ejecución del proyecto AL-INVEST IV específicamente en la provincia de Pastaza, ubicada en la Amazonía ecuatoriana, para determinar sus beneficios, detectar sus debilidades y proponer posibles mejoras para futuros programas y proyectos de cooperación con enfoque en el *desarrollo local*.

Palabras clave: AL-INVEST IV, Desarrollo Local, Internacionalización, PYME, Pastaza-Ecuador.

III. ABSTRACT

AL-INVEST IV is a European cooperation project that focuses on the internationalization of small and medium enterprises in Latin America and aims to achieve *local development* at the same time. At a glance, these two components seem to be opposite because when internationalization of SMEs is being spoken about, one can assume that the project is totally focused on the global component. Nevertheless, by going deeper into the AL-INVEST IV project and into the concept of *local development*, it can be verified that both components (global and local) can be compatible. The project delivered trainings and technical assistance to the Ecuadorian SMEs so that they can grow their sales in the local market and be able to export their products to Europe. In this manner, more than a thousand Ecuadorian SMEs benefitted from the internationalization-information-activities and 234 exported their products. The following research aims to analyze, with a *local development* approach and a descriptive and non-experimental methodology, the implementation of the AL-INEVST IV project in order to determine its benefits, weaknesses and also to propose possible improvements for future cooperation programs and projects with the *local development* approach.

Key words: AL-INVEST IV, Local Development, Internationalization, SMEs, Pastaza-Ecuador.

IV. RÉSUMÉ

AL-INVEST IV est un projet de coopération, avec des fonds de la Commission Européenne, qui a comme but l'internationalisation des petites et moyennes entreprises en Amérique Latine et qui cherche en même temps le *développement local*. À l'œil, ces deux termes pourraient sembler contradictoires, car quand on parle de l'internationalisation des PME, on pourrait considérer que le projet est axé sur le global. Cependant, au fur et à mesure que l'on étudie le projet et le concept de *développement local*, on pourra bien constater que ces deux éléments global et local sont compatibles. Le projet AL-INVEST IV a aidé les PME avec des séances de formation et de l'assistance technique pour que les ventes dans le marché local grimpent et dans le meilleur des cas, ils puissent exporter ces produits au marché de l'Union Européenne. De cette façon, plus de mil PME équatoriens se sont bénéficiés des activités avec d'informations relatives à l'internationalisation et 234 ont réussi à cela. Ce travail de recherche vise à analyser profondément, dans l'optique du *développement local* et avec une méthodologie de travail descriptif et non-expérimentale, l'exécution du projet AL-INVEST IV dans la province amazonienne de Pastaza, pour déterminer ses bénéfices, identifier ses faiblesses et proposer des éventuelles améliorations pour les futurs projets et programmes de coopération avec le but du *développement local*.

Mots clés : AL-INVEST IV, Développement Local, Internationalisation, PME, Pastaza-Équateur.

V. RESUMO

AL-INVEST IV é um projeto de cooperação com fundos da Comissão Europeia que se concentra na internacionalização de pequenas e médias empresas na América Latina e que procura o *desenvolvimento local* ao mesmo tempo. À primeira vista, esses dois componentes parecem contraditórios, já que ao falar sobre a internacionalização das PME, pode-se assumir que o projeto se concentra no sentido global; no entanto, à medida que será analisado no AL-INVEST IV e no conceito de *desenvolvimento local*, poderemos ver que os componentes globais e locais podem ser compatíveis. O projeto AL-INVEST IV ajudou as PME com capacitações e assistências técnicas para que possam aumentar suas vendas e no melhor dos casos, chegar a exportar seus produtos ao mercado da União Europeia. Assim, mais de mil PME equatorianas se beneficiaram das atividades de informação relativas à internacionalização e 234 alcançaram esse objetivo. Desta forma, o presente trabalho de pesquisa analisa em profundidade, desde uma perspectiva de *desenvolvimento local* e uma metodologia de trabalho descritiva e no experimental, a execução do projeto AL-INVEST IV na província amazônica de Pastaza, para determinar seus benefícios, identificar suas fraquezas e propor possíveis melhorias para futuros programas e projetos de cooperação focados no *desenvolvimento local*.

Palavras claves: AL-INVEST IV, Desenvolvimento Local, PME, Internacionalização, Pastaza-Ecuador.

VI. INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas [PYMES] ecuatorianas no cuentan con los mismos recursos financieros, humanos, tecnológicos, etc. que las grandes empresas. Es por esta razón que existen brechas en términos de competitividad, productividad e innovación; y esta no es una situación exclusiva de las PYMES ecuatorianas, sino a nivel de América Latina. Por ello, el programa de cooperación AL-INVEST de la Unión Europea ha apoyado, a nivel de América Latina, el fortalecimiento de las actividades productivas de este grupo de empresas desde 1994.

En el año 2009 inició la cuarta fase de este programa, al cual la Federación Ecuatoriana de Exportadores – FEDEXPOR postuló, ganando una licitación internacional para la ejecución del capítulo Ecuador del programa que tenía como objetivo específico fortalecer a las PYMES para su internacionalización hacia el mercado de la Unión Europea, a través de la metodología de Núcleos Empresariales Sectoriales. Dentro del Marco Lógico de este programa se encontraba el resultado número seis, *desarrollo local* vinculado a la internacionalización de PYMES. Durante la ejecución del proyecto en Ecuador, se tomó la decisión de realizar las actividades enfocadas a cumplir este resultado en la provincia amazónica de Pastaza, la misma que, a pesar de ser la más extensa en territorio, es una de las más pobres del país.

Son estos antecedentes los que motivan la presente investigación, en la que se ha planteado como objetivo general estudiar la contribución del proyecto AL-INVEST IV capítulo Ecuador al *desarrollo local* de la provincia de Pastaza durante el período 2009-2013.

Se pretende analizar los resultados del proyecto AL-INVEST IV en términos de las cuatro dimensiones del *desarrollo local*: territorial, sociocultural, política y económica. Cabe mencionar que este objetivo parte de la hipótesis planteada: “la cooperación internacional, representada en el proyecto AL-INVEST IV capítulo Ecuador de la Unión Europea, promovería el desarrollo local, articulando lo local y lo global, al facilitar la internacionalización de las PYMES ecuatorianas, y con ello, mejoraría la calidad de vida de la población de la provincia de Pastaza en lo territorial, sociocultural, político y económico”.

Se escogió el concepto de *desarrollo local* como fundamento teórico de este trabajo de disertación porque es un proceso que está en boga a nivel regional, junto con el de descentralización. Además, al contrario de otras teorías que proponen hacer énfasis en lo local, pretendiendo que lo global ha sido puramente negativo para la sociedad; o por el otro lado, las teorías que se enfocan solamente en lo global, sin darles la importancia que se merecen los espacios locales; el concepto de desarrollo local del Centro Latinoamericano de Economía Humana – CLAEH propone articular ambos componentes para crear sinergias y así potenciar de manera tanto económica como sociocultural, ambiental y política a las localidades, por lo que el concepto de *desarrollo local* en sí representa las bases teóricas necesarias para realizar esta tesis.

Los autores de los que se recopilará postulados acerca del *desarrollo local* son: Enrique Gallicchio, quien explica cómo se combina la gobernabilidad, el *desarrollo local* y la construcción de capital social en un territorio; y también ilustra sobre el camino que ha tenido el desarrollo local en América Latina. Por otro lado, se citará a José María Tortosa sobre los orígenes, problemas y perspectivas del *desarrollo local*; a Alberto Enríquez Villacorta y José Arocena sobre la articulación entre el desarrollo local y la descentralización; a Patricio Carpio Benalcázar sobre la perspectiva latinoamericana del desarrollo local; a Arizaldo Carvajal Burbano sobre los agentes de desarrollo local y a Germán Flores sobre la perspectiva indígena del *desarrollo local*.

Esta investigación comprende tres partes. La primera tiene por objetivo específico analizar las estrategias y potencialidades de la articulación entre lo global y lo local para alcanzar el desarrollo local. Con el fin de dar cumplimiento a lo precedente, el capítulo 1 parte de una revisión macro e histórica del concepto de *desarrollo*, para luego aterrizar en las propuestas del *desarrollo local*, estudiando sus diferentes dimensiones y vinculación con la cooperación internacional y el apoyo a las PYMES como estrategia de desarrollo local.

La segunda parte de esta investigación dará cumplimiento al objetivo particular de identificar los alcances y las limitaciones del proyecto AL-INVEST IV capítulo Ecuador en términos de internacionalización de pequeñas y medianas empresas ecuatorianas. Para ello se revisará en primer lugar el rol de las PYMES en Ecuador, su definición, su aporte a la economía y al empleo, y los principales retos que encuentran al momento de buscar su internacionalización;

después se estudiará sobre el proyecto AL-INVEST y la metodología utilizada durante la cuarta versión del programa; finalmente, se verán los resultados en términos de internacionalización de PYMES de la cuarta fase del AL-INVEST, a través de casos de éxito de Núcleos Empresariales Sectoriales conformados en el Ecuador.

La tercera parte de esta investigación dará cumplimiento al objetivo particular de determinar la contribución de la internacionalización de las PYMES, en el marco del proyecto AL-INVEST IV capítulo Ecuador, a la mejora de la calidad de vida de la población de la provincia de Pastaza en lo económico, sociocultural, ambiental y político. Para esto, se realizará una línea base de la provincia de Pastaza en cuanto a los aspectos económico y social; luego se revisarán las visiones de *desarrollo* presentes en la provincia; para finalmente ver los resultados del proyecto en términos de *desarrollo local*, específicamente en relación al Plan de Desarrollo de Pastaza al 2025, que se publicó en base a un Foro de Desarrollo Local, realizado en el marco del proyecto AL-INVEST IV por la Federación Ecuatoriana de Exportadores – FEDEXPOR. En este sentido, se analizarán desde una perspectiva de desarrollo local, dicho Foro y dicho Plan de Desarrollo, a través de las cuatro dimensiones: territorial, sociocultural, política y económica.

La delimitación de tiempo para esta investigación será entre los años 2009 y 2013, periodo en el cual se puso en marcha la ejecución del proyecto de cooperación con fondos de la Comisión Europea, AL-INVEST IV en Ecuador y de forma simultánea en los demás países de América Latina. Por otro lado, la delimitación espacial de esta disertación será en primer lugar todo el territorio ecuatoriano, ya que se recopilarán casos de éxito de los distintos Núcleos Empresariales Sectoriales conformados a lo largo del país durante la ejecución del proyecto AL-INVEST IV; sin embargo, para el análisis de los resultados en términos de *desarrollo local* se delimitará espacialmente a la provincia amazónica de Pastaza, puesto que fue en esta provincia donde se conformaron la mayoría de Núcleos Empresariales y además fue en esa misma provincia donde se pusieron en marcha las actividades específicas del *desarrollo local*.

En cuanto a la metodología de investigación, este es un trabajo de tipo no experimental y descriptivo porque busca analizar los resultados existentes del proyecto de cooperación AL-INVEST IV capítulo Ecuador en términos de

desarrollo local y de internacionalización de PYMES en la provincia amazónica de Pastaza con datos cuantitativos e información cualitativa.

El método empírico de esta investigación fue la revisión de informes, publicaciones y boletines de las instituciones involucradas en la ejecución del proyecto de cooperación AL-INVEST IV, capítulo Ecuador: entre ellos, la Federación Ecuatoriana de Exportadores – FEDEXPOR, el GAD de Pastaza, PNUD, INEC, SENPLADES, CAINCO y la Delegación de la Unión Europea para el Ecuador.

El método teórico de este trabajo de grado es el inductivo - deductivo ya que se responderá a los tres objetivos particulares y de esta manera se cumplirá con el objetivo general. En otras palabras, primero se analizará la relación global-local para plantear la articulación entre estas dos variables como un enfoque necesario para alcanzar el desarrollo local. Después se estudiará a profundidad el proyecto de cooperación AL-INVEST IV capítulo Ecuador para identificar sus alcances y limitaciones en términos de internacionalización de PYMES ecuatorianas. En tercer lugar, se determinarán los beneficios del proyecto de cooperación AL-INVEST IV capítulo Ecuador en la provincia de Pastaza, desde una perspectiva de desarrollo local.

Por otro lado, esta tesis permitió aplicar los conocimientos adquiridos en las clases de ambas ramas de la carrera Multilingüe en Negocios y Relaciones Internacionales – LEAI, como Cooperación al Desarrollo, Proyectos de Cooperación Internacional, Comercio Exterior, Gestión del Comercio Exterior, Realidad Latinoamericana, Political Science, Macroeconomía y Entorno Mundial.

Finalmente, se escogió este tema de investigación porque resulta interesante estudiar a profundidad un proyecto de cooperación que se enfoca en la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas y que busca el *desarrollo local* al mismo tiempo. A simple vista estos dos componentes podrían parecer contradictorios, puesto que, al hablar de la internacionalización de PYMES, se podría asumir que el proyecto está enfocado hacia lo global; sin embargo, a medida que se irá revisando sobre el AL-INVEST IV y sobre el concepto de desarrollo local, se puede ir constatando que los componentes global y local sí pueden ser compatibles.

CAPÍTULO I

EL DESARROLLO LOCAL COMO ARTICULACIÓN GLOBAL – LOCAL

El presente capítulo analizará las estrategias y potencialidades de la articulación entre lo local y lo global para alcanzar el desarrollo local. Para ello, se abordará el concepto de desarrollo y sus diferentes maneras de concebirlo, desde una visión macro, para luego aterrizar en el desarrollo local. Posteriormente, se estudiarán a fondo las propuestas del desarrollo local, en las diferentes dimensiones – territorial, sociocultural, política y económica. Después se hablará sobre la cooperación internacional para el desarrollo local, con las PYMES como actores principales de este proceso y se lo vinculará a la internacionalización de las mismas. Con ello, se pretende dar respuesta a la primera pregunta de investigación de esta disertación, que busca identificar de qué forma el *desarrollo local* puede articular lo global y lo local, promoviendo sinergias y beneficios para las comunidades locales.

1.1 Ambigüedad del concepto de desarrollo

La ambigüedad de los conceptos científicos en ciencias sociales se debe a que estos están, por lo general, poco anclados a acciones precisas de la vida cotidiana. Su proceso de conceptualización está generalmente elevado a un nivel superior de generalidades, incluyendo supuestos e hipótesis que no son fáciles de comprobar y que pueden variar dependiendo de la coyuntura, la época e incluso la ubicación geográfica (Aguas, 2015). Es por esta razón que, al momento de escuchar un concepto como *libertad, cultura, género, modernidad, paz y desarrollo*; la idea que se nos viene a la mente no será exactamente igual a la del resto de personas. Cada quien entiende estos conceptos según su doctrina ideológica, y es por eso que utilizar un concepto como estos, de manera genérica, podría ser peligroso; puesto que, el mismo mensaje podría tener diferentes interpretaciones.

El concepto de *desarrollo* es una construcción social polémica, polisémica y dinámica (Carvajal Burbano, 2011). Es polisémica porque su significado varía según quien lo defina. Es dinámica porque a lo largo del tiempo y según la coyuntura social, económica, política e incluso ambiental; el mismo significante ha ido variando de significado. Y es polémica, en la medida en que

su interpretación ha causado un sinnúmero de controversias, ya que cada quien defiende la definición que más le conviene. Como este concepto es una construcción social e histórica, no tiene una definición universalmente satisfactoria ni precisa. A través de los años, se ha utilizado el concepto de desarrollo; sin embargo, no siempre se ha querido decir lo mismo, puesto que el desarrollo es “...un producto de la imaginación de unos y otros, una imaginación que siempre es resultado de una historia social, cultural y material. Considerar el desarrollo como una construcción social e histórica es reconocer que es un producto contingente y, por lo tanto, puede ser modificado” (Monreal & Gimeno, 1999).

En el siglo XVIII, se entendía al *desarrollo* como la forma natural del ser, el proceso biológico por el cual las especies alcanzaban su potencial genético. Se hablaba del proceso de desarrollo de las plantas, de los animales e incluso de los seres humanos. Durante esta época se utilizaban los conceptos de *desarrollo* y *evolución* como sinónimos intercambiables. Sin embargo, en 1859 Charles Darwin pone en duda esta concepción de desarrollo porque según su teoría sobre el origen y evolución de las especies, estas no llegan nunca a su nivel máximo de desarrollo, sino que evolucionan para adaptarse al entorno que está en constante cambio (Esteva, Development, 2010).

Luego, Justus Moser¹ utilizó el concepto de *desarrollo* para referirse al proceso gradual de cambio social y a la transformación en los contextos políticos; fue entonces cuando la metáfora biológica de *desarrollo* y *evolución* se transfirió a la esfera de lo social. Le siguieron la pauta filósofos como Herder, que posteriormente sería mentor de Goethe; quien interpretó, comparó y correlacionó la historia universal con las etapas de la vida humana (Esteva, Development, 2010). Inclusive la teoría marxista del materialismo histórico, en la cual Marx va describiendo, a manera de una evolución histórica, la forma de organización social de los pueblos de Europa occidental, en cuanto a la satisfacción de sus necesidades básicas, utiliza un concepto de *desarrollo* basado en una suerte de ley natural. Una vez que identifica quién ha tenido el control y la propiedad de los medios de producción (tierra, trabajo y capital), Marx va describiendo en su teoría la evolución de los medios de producción: comienza por las comunidades primitivas, pasando por el esclavismo, el feudalismo, una etapa intermedia de

¹ Jurista y teórico social alemán del siglo XVIII. Fue conocido por su manera innovadora de contar la historia de su pueblo natal, Osnabruck; que posteriormente sirvió de inspiración a una escuela de historiadores que hacían énfasis en cuestiones sociales y culturales.

mercantilismo, le sigue el capitalismo, otra etapa intermedia de socialismo, después de la cual finalmente se llegaría al comunismo (Marx, 1867).

No fue hasta el siglo XIX que se generó el verbo reflexivo a partir del concepto de *desarrollo* (desarrollar-se a sí mismo). Esta nueva noción de *auto-desarrollo* empezó a chocar con la concepción religiosa acerca del origen y porvenir del universo, que hasta ese entonces no había sido puesta en tela de duda. La iglesia católica, con mucho poder de influencia y económico atribuía todas las posibilidades de *desarrollo* a Dios, creador del Universo y padre de todos los hombres (Plata Pineda, 2006). Con el pasar de las décadas, se fueron atribuyendo más posibilidades y atribuciones al sujeto humano, en detrimento de las que se habían atribuido anteriormente a Dios y a la Iglesia (Esteva, Development, 2010).

En el año 1860, se publicó en Alemania la *Enciclopedia de todos los Sistemas de Enseñanza y Educación*; en la cual se precisa que el desarrollo puede ser aplicado en casi todas las disciplinas que el hombre conoce. A partir de esta definición, entre los años 1875 y 1900, hubo una explosión de publicaciones cuyos títulos contenían la palabra *desarrollo*; en disciplinas tan variadas como la industria, el comercio, el transporte, la construcción, las ciencias biológicas, teológicas, jurídicas, e incluso, las ciencias sociales (Esteva, Development, 2010).

A inicios del siglo XX, se popularizó el uso del término *desarrollo* para designar el desarrollo urbanístico de las ciudades europeas y norteamericanas. Ciudades como Nueva York, París y Londres se convirtieron en el modelo a seguir por su rápido crecimiento demográfico, industrial, arquitectónico y urbanístico (Carvajal Burbano, 2011).

Años más tarde, Ernst Haeckel (1876), considerado el padre de la ecología, señaló que el *desarrollo* es la palabra mágica con la que se buscará resolver todos los misterios, o al menos, la que nos guiará hacia sus respectivas soluciones. Con esto se constata que el concepto de *desarrollo* puede significar cualquier cosa, desde el crecimiento de una planta hasta la evolución cronológica de una sociedad (Haeckel, 1876).

A partir de 1939, cuando el Imperio Británico cambió sus Leyes de Desarrollo Coloniales por las nuevas Leyes de Desarrollo y Bienestar de las Colonias para garantizar a los pueblos nativos niveles mínimos de salud, educación y alimentación; el colonialismo adquirió un nuevo significado. Para contrarrestar la explotación de los recursos naturales y la mutilación social, política y económica de casi un siglo; la nueva filosofía de protectorados supondría una nueva lógica de conquistado-conquistador, en la cual el último tenía el deber moral de *desarrollar* al primero (Esteva, Development, 2010).

1.1.1 Reducción del desarrollo al aspecto económico

El 20 de enero de 1949, un hecho que marcó profundamente la interpretación del término *desarrollo*, fue el discurso de toma de posesión del presidente de Estados Unidos, Harry Truman. En dicho discurso, se utilizó el término *subdesarrollo*, por primera vez, para identificar puntualmente la condición en la que se encontraban la mayoría de los seres humanos, y la mayoría de países, a excepción de Estados Unidos. Se dijo que el hemisferio sur era subdesarrollado y que para contrarrestar este mal y subsanar los atrasos del Sur era necesaria la intervención del Norte, en una lógica de ayudar a alcanzar un paradigma o modelo determinado. Con esto, Estados Unidos buscaba mantener su hegemonía mundial por muchos años más, haciendo que su modelo económico y social sea replicado en todos los países del mundo, poniendo las reglas del juego y sacando provecho de ello (Esteva, 2010).

Desde el comienzo, el concepto de *desarrollo* de Truman fue concebido universalmente; y la percepción de lo desarrollado y lo subdesarrollado fue instantánea. Truman dice en su discurso que “*El viejo imperialismo no tiene cabida en nuestros planes ... concebimos un programa de desarrollo basado en los conceptos de trajo justo y democrático*”. Con esto Estados Unidos se convirtió en el campeón de la descolonización, apoyando directa o indirectamente a quienes se querían liberar del yugo europeo. Pero así empezó otra forma de colonización, más penetrante y extendida (Esteva, 2009).

Una década más adelante, en 1958, Walt Whitman Rostow² propuso su teoría de la modernización para contrarrestar el avance del modelo comunista, impulsado por la Unión Soviética. En esta teoría describió el camino que las sociedades tradicionales, consideradas atrasadas, debían seguir para convertirse en sociedades modernas, pasando primero por una etapa de despegue y luego, una de madurez, para finalmente convertirse en una sociedad de consumo masivo, basada en una industrialización extensiva. Con esta teoría, el modo de producción industrial se transformó en la definición de la etapa final de una forma lineal de evolución de las sociedades y, con esto, la concepción de *desarrollo* pasó a reducirse al crecimiento económico. El crecimiento del Producto Interno Bruto pasó a ser el interés central de los economistas de la época y, además, se convirtió en un elemento de interés social (Esteva, 2010).

La teoría de la modernización divide a las sociedades en dos tipos. Por un lado, las sociedades tradicionales, cuyas relaciones interpersonales están establecidas por medio de enlaces emocionales, afectivos, incluso religiosos, que influyen cada aspecto de la vida cotidiana. La población está concentrada en las zonas rurales y sus actividades económicas se concentran en el sector primario de la economía; su estructura social es rígida y estratificada, por lo que las posibilidades de movilidad social son muy reducidas. La suma de todos estos factores impide el libre funcionamiento de una economía capitalista y es por eso que, según la teoría de la modernización, lo deseable sería pasar de las sociedades tradicionales a las sociedades modernas. En estas últimas, las relaciones sociales son neutras e impersonales, y los valores y las estructuras sociales que han prevalecido por generaciones deben ser desplazados por nuevas lógicas e ideales de consumo, inspirados en la cultura y sociedades “avanzadas” del Norte (Esteva, 2009).

Para lograr soportar el consumo masivo de las sociedades modernas, la producción deberá acelerarse con la implementación de nuevas maquinarias y, por ende, la explosión de las industrias. Para las sociedades modernas, las personas son valoradas en la medida de su capacidad de consumir bienes y servicios para que la economía pueda seguir creciendo. Este tipo de sociedades fueron promovidas por Estados Unidos en el periodo de Guerra Fría, durante la

² Economista neoliberal norteamericano y asesor de política exterior y de seguridad nacional del presidente Lyndon Johnson entre los años 1966-1969.

segunda mitad del siglo XX, con base en la teoría de la modernización. La industrialización de los países se convertiría en el nuevo paradigma; tanto para los países del Norte como para los del Sur, que a partir de entonces se esforzarían por acelerar su crecimiento industrial, a fin de igualarse con la potencia mundial (Esteva, 2010).

De esta manera, a finales del siglo XX, el concepto de *desarrollo* quedó reducido al aspecto económico. La industrialización de los países y el crecimiento del PIB se convirtieron en el objetivo a alcanzar, tanto para los políticos como para los economistas de la época, con lo que el discurso dicotómico del *desarrollo* y *subdesarrollo* se extendió por todo el mundo. Durante la Guerra Fría se llegó, incluso, a estratificar al mundo en tres categorías: el primer mundo, representado por Estados Unidos y el bloque capitalista, el segundo mundo, por la Unión Soviética y sus aliados, y, por último, el tercer mundo, que era considerado *subdesarrollado* y necesitaba la intervención del primer mundo para alcanzar el *desarrollo* (Esteva, Development, 2010).

1.1.2 Concepto dicotómico del desarrollo

A partir del discurso inaugural de la presidencia de Truman, en 1949, comenzó la era del desarrollo (Esteva, 2010). Se dividió al mundo en dos: el hemisferio Norte, o el de los países desarrollados y el hemisferio Sur, de los países subdesarrollados. Bajo esta lógica dicotómica, el desarrollo era lo moderno, lo deseable, lo bueno, lo civilizado, lo superior, y los países considerados desarrollados tenían el deber moral de desarrollar a los que no lo eran, por lo tanto, eran los que brindarían cooperación internacional en este sentido. Por el otro lado, el subdesarrollo representaba lo retrasado, lo viejo, lo malo, lo primitivo, lo inferior y los países subdesarrollados debían aceptar la cooperación ofrecida para superar su condición (Aguas, 2015).

La *era del desarrollo* significó, entonces, el seguir un camino trazado por otros, avanzar hacia una meta que otros ya han alcanzado y esforzarse por ser más como ellos, en lugar de valorar las propias particularidades. Esta noción de *desarrollo* – *subdesarrollo* significó, para los pueblos del Sur, el sacrificio de muchas de sus costumbres, sus entornos, sus existencias, su sentido de solidaridad, sus interpretaciones y tradiciones para adoptar unas totalmente ajenas y alejadas de su realidad (Enríquez Villacorta, 2006). Reconocerse como

subdesarrollado implicaba aceptar una condición humillante e indigna. Para las sociedades *subdesarrolladas* ya no era posible soñar sus propios sueños, ahora era necesario que adopten los sueños que venían impuestos desde los países desarrollados (Esteva, 2010).

En realidad, la motivación secreta de la llamada *era del desarrollo y la modernización*, promovidas por Truman y Rostow, era la occidentalización del mundo, lo que permitiría a Estados Unidos mantener su hegemonía, estandarizando las aspiraciones de las personas e imponiendo la cultura estadounidense en todos sus aspectos: cine, comida, moda, estilo de vida, música, etc. El *american way of life* se convirtió en lo deseable, lo bueno, lo correcto y en muchas ocasiones reemplazó a las particularidades culturales locales de cada sociedad (Aguas, 2015). Se dejó de lado lo tradicional porque, según la teoría de la modernización, su subsistencia era precisamente la razón por la cual la sociedad no podía alcanzar el *desarrollo* (Hardt & Negri, 2000).

Durante mucho tiempo, la visión predominante de *desarrollo* fue entonces una visión economicista, misma que descuidó los aspectos humanos, culturales y ambientales que más adelante se intentó recuperar, a fin de integrarlos en una nueva noción de *desarrollo*. Precisamente, en respuesta a estas concepciones reduccionistas del desarrollo, se han ido construyendo nuevas propuestas que integren los valores culturales propios de las comunidades de cada localidad. De esta manera, cada quien podría definir sus prioridades de desarrollo en función de las necesidades, aspiraciones, existencias y problemáticas internas; en lugar de ser una imposición externa (Carvajal Burbano, 2011). Esto está alineado al deseo de una mejor calidad de vida, que es como se puede entender al concepto de desarrollo según Gilbert Rist (2002).

1.1.3 Nuevas formas de mirar el desarrollo

A partir de la *era del desarrollo*, se ha considerado que, para alcanzar este paradigma, se deben crear sociedades modernas e industrializadas, lo que hará crecer la economía de los países y, por tanto, la riqueza nacional (Esteva, 2010). Sin embargo, desde 1962 se comienza a cuestionar al *desarrollo* ligado al crecimiento económico e industrial, por las precarias condiciones de trabajo generadas en las industrias. Subsistían casos de explotación infantil y contaminación ambiental, sin mencionar la enorme ola de migración a las

ciudades, en donde se comenzaron a concentrar la pobreza, el hacinamiento y las enfermedades. En este sentido, se llegó a cuestionar, debatir y condenar también el trabajo y la explotación infantil en Inglaterra y se comenzó a hablar de la calidad de vida y de las condiciones dignas de trabajo (Esteva, 2009).

Naciones Unidas había proclamado a la década de los 60 como la Primera Década del Desarrollo. En el discurso, se comenzó a hablar del componente social del desarrollo; sin embargo, en la práctica se siguió percibiendo al desarrollo como sinónimo de crecimiento económico (Esteva, 2010). En 1970, se proclamó la Estrategia Internacional de Desarrollo, en la cual se propuso concentrar los esfuerzos en las dos esferas del desarrollo: lo económico y lo social. Años más tarde, en 1974, en la Declaración de Cocoyoc se hizo énfasis en que el propósito del desarrollo debería concentrarse en las personas y no en las cosas. En esta declaración también se habló sobre la diversidad de vías para alcanzar el desarrollo (Esteva, 2010).

En 1976, Naciones Unidas planteó medir el *desarrollo* a través de un nuevo enfoque: la satisfacción de necesidades básicas. Aparecieron nuevos términos, como la canasta familiar básica y la pobreza medida por necesidades básicas insatisfechas. Este enfoque surgió del reconocimiento de que los esfuerzos de la época por alcanzar el *desarrollo*, no eliminarían el hambre y la miseria; por lo que era necesario atacar directamente estas necesidades, en lugar de esperar que estas sean satisfechas como resultado de un proceso de *desarrollo* basado en el crecimiento económico *per se* (Esteva, 2010).

A partir de una fuerte crítica a la teoría de la modernización por etapas de Rostow, la Unesco propuso, en 1978, el concepto de *desarrollo endógeno*. Este nuevo concepto se oponía a copiar y pegar el modelo que fue exitoso para unos y que supuestamente debía funcionar para todos; la lógica de *desarrollo* más bien iba por el camino de utilizar las propias capacidades y particularidades de cada país para el bienestar de su gente (Esteva, 2010).

La década de los 80, fue considerada como “la década perdida para el *desarrollo*”. Esta época fue particularmente difícil para América Latina, ya que los gobiernos tuvieron que adoptar medidas de ajuste estructural para poder pagar la deuda externa. Esta época significó, para muchos países, abandonar

en nombre del *desarrollo*, y con él, muchos de sus anteriores logros a nivel social (Esteva, 2010).

En los 90, al finalizar la Guerra Fría, el modelo económico capitalista de Estados Unidos se impuso como ganador, con lo que el sistema de libre mercado se consolidó a nivel mundial como la única alternativa posible de organización económica y social. El discurso del *redesarrollo*³ se propagó, tanto en el Norte como en el Sur. Bajo la premisa del *redesarrollo*, se crearon y fortalecieron las instituciones economicistas y capitalistas creadas en la época de post-guerra, como el Banco Mundial (1944), el Fondo Monetario Internacional (1945) y la Organización Mundial del Comercio (1995) que tuvo sus orígenes en el GATT (1947); y se firmaron Tratados de Libre Comercio, como el NAFTA (1992) entre Estados Unidos, Canadá y México; MERCOSUR (1991); SICA⁴ (1993), entre otros (Esteva, 2010). Según García Delgado (2006), a partir de la década de los 90, el *desarrollo* implica el replanteo del rol del Estado, tras la experiencia minimalista de los 80, lo que supone encarar su reconstrucción, atenta al hecho de que ya no se espera que lo haga todo, pero, que debe considerar, a la vez, el surgimiento de actores económicos globales con una gravitación inédita, así como también debe reconocer a una sociedad civil transformada en su estructura y poblada de nuevos actores, identidades y demandas.

Pero, al mismo tiempo, la década de los 90 marcó el inicio de la *era del desarrollo humano*, que, según Amartya Sen (1999), busca comprender al *desarrollo* como un conjunto de libertades, entendidas como capacidades humanas individuales y colectivas que permitan un mejor aprovechamiento de las oportunidades; así como también una mejor cobertura de las necesidades humanas fundamentales. Por lo tanto, este nuevo concepto no se basaría exclusivamente en el crecimiento económico o en la renta per cápita.

Sin embargo, años más adelante, Serge Latouche (2010) argumentaría que, el añadir un adjetivo al concepto de *desarrollo* (*desarrollo* autocentrado, endógeno, participativo, comunitario, integrado, auténtico, autónomo, popular,

³ El concepto de *redesarrollo* tiene dos connotaciones diferentes, una en el Norte y otra en el Sur. En el Norte significó volver a *desarrollar* o sustituir lo que estaba *mal desarrollado* o lo que tras la Guerra Fría quedó obsoleto. En el Sur, por otro lado, significó desmantelar lo que las medidas de ajuste estructural de la década de los 80 habían dejado en la sociedad, con el fin de hacer espacio a los desperdicios del Norte (Esteva, 2009).

⁴ Sistema de Integración Centroamericana firmado por Costa Rica, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Panamá en 1993. Posteriormente se unieron Belice (2000) y la República Dominicana (2013).

equitativo, etc.) no cuestiona realmente la connotación capitalista que el concepto desarrollo ha implicado a lo largo de la *era del desarrollo*. Como mucho, se habría intentado incorporar un concepto social al crecimiento económico. Un ejemplo de ello podría ser el lanzamiento, en la década de los 90, del primer Informe de Desarrollo Humano, por parte del PNUD, en el cual se califica a cada país de acuerdo a su Índice de Desarrollo Humano (IDH), compuesto a partir de tres aspectos: la esperanza de vida, los años de escolaridad y, pese a haber sido cuestionado, el PIB per cápita (Esteva, 2010). De todas maneras, es innegable que, a partir de la institucionalización del discurso del desarrollo humano, en el seno del PNUD, se incorporaron múltiples dimensiones que hacen del debate un espacio de riquezas mucho mayores que las ofrecidas por el fundamentalismo del mercado o la totalización económica del neoliberalismo. Esto da cuenta de la necesidad de integrar a la connotación del concepto de *desarrollo* las dimensiones político-institucionales, societarias, ambientales y ético-culturales (Esteva, 2010).

Este breve recorrido histórico demuestra que la visión economicista del *desarrollo*, que prevaleció por mucho tiempo, hoy es incapaz de explicar la diversidad cultural y de modos de vida que evidencian que otro desarrollo es posible. Por ello, teóricamente, los conceptos de la modernización han caducado y la idea de que el desarrollo no es universal sino contextual ha cobrado fuerza, pues este corresponde a contextos históricos y culturales específicos (Carpio Benalcázar, 2006).

Para Goulet (2013): "*se necesita un concepto de desarrollo totalmente diferente, que se derive del interior de los diversos sistemas de valores que abrigan las comunidades vivas. Desde el corazón de estos valores, de estas redes de significados, de lealtades y de modelos de vida, es como deben definirse los fines propios del desarrollo y los medios más adecuados para conseguirlos*".

1.2 El desarrollo local

El concepto de *desarrollo local* surgió a inicios de la década de los 90 y fue recogiendo elementos teóricos de disciplinas tan variadas como el Trabajo Social Comunitario, el Análisis Geográfico Regional, las Ciencias Políticas y la Microeconomía, para ir construyendo una nueva noción de *desarrollo*, que surgiría desde lo local (Tortosa, 2006). Sin embargo, es importante recordar que, hasta la fecha, este término sigue en constante evolución y tiene distintas

interpretaciones según la época y la ubicación geográfica en que se lo plantee. Debido a la subjetividad del significado del *desarrollo* es importante conocer puntualmente lo que propone el desarrollo local, los aspectos que considera vitales para su consecución y hacia dónde busca dirigir sus esfuerzos; esto es lo que se expondrá a lo largo de este subcapítulo.

Según Carpio Benalcázar (2006), el *desarrollo local* es “*la participación y la concertación de actores que, de una u otra manera, están articulados al territorio, con el fin de definir un proyecto común*”. En este proceso, los actores locales articulan sus esfuerzos, se interrelacionan para mejorar la calidad de vida de sus familias y van construyendo el capital social para alcanzar el desarrollo tal y como ellos mismos lo interpretan (Carvajal Burbano, 2011).

El *desarrollo local* constituye además una forma diferente de entender y de construir un país. Visibiliza la totalidad de su territorio, tomando en cuenta todas sus divisiones políticas, a nivel provincial, cantonal, municipal y parroquial. Claro que esta visión panorámica no sirve solamente para la identificación más puntual y con mayor detalle de las problemáticas sociales, económicas, políticas e incluso ambientales; sino que también constituye una verdadera fuente de democracia participativa y de *desarrollo per se* (Gallicchio, 2004b). Un elemento básico para alcanzar el *desarrollo local* es la descentralización del Estado y es justamente por eso que ambos procesos van de la mano, tanto teóricamente como en los procesos que se han logrado poner en práctica a nivel de América Latina (Enríquez Villacorta, 2006). La descentralización del Estado es un proceso político que busca hacer que los recursos gubernamentales sean repartidos a lo largo del territorio nacional de una manera más equitativa (Gallicchio, 2004a).

Cabe señalar que el *desarrollo local* es un proceso sociopolítico más que un asunto netamente económico, puesto que busca la articulación de actores y la creación de capital social para dar impulso a la participación permanente, creadora y responsable de los ciudadanos mediante un proceso orientado a potenciar lo existente dentro de la localidad, entendiendo como existencias a las personas, a los recursos, a las empresas, los saberes, las culturas, los productos de una localidad, etc. A partir de estas existencias, se busca obtener nuevos recursos que provengan de afuera y, a la par, se espera que este excedente económico sea gestionado de manera eficiente, y que sea repartido en todos los

sectores de la localidad; logrando así que se articule lo local (*outputs*) con lo global (*inputs*) (Gallicchio, 2004b).

Patricio Carpio Benalcázar (2006) propone cuatro dimensiones necesarias para abordar el *desarrollo local*: territorial, sociocultural, política y económica.

La dimensión territorial busca visibilizar las diferentes localidades del territorio nacional, a fin de identificar las necesidades de sus habitantes. La dimensión sociocultural busca mejorar la calidad de vida, equidad e integración social de las localidades, a través de la participación de todos ellos en la definición de sus prioridades. La dimensión política exige la redefinición de la gobernabilidad del territorio junto con el planteamiento de un proyecto colectivo específico, autónomo y sustentado en los propios actores locales. Por último, la dimensión económica busca generar, acumular y distribuir la riqueza del territorio local, de forma sostenible y sustentable con el medioambiente, a través del fomento de las PYMES locales, que son la fuente principal de empleo (Carpio Benalcázar, 2006).

Por lo tanto, para abordar un proceso de *desarrollo local* es necesario mantener un enfoque holístico y multidisciplinario (Ojeda, 2006).

El *desarrollo local* propone una visión a mediano y largo plazo, pero exige acciones de corto plazo que darán sentido al ideal de articulación de actores en torno a los objetivos estratégicos de la localidad, lo que permitirá configurar un enfoque multidimensional e integrador (Carpio Benalcázar, 2006), puesto que *“la esencia del desarrollo local es la participación y la concertación de actores que, de una u otra manera, están articulados al territorio, con el fin de definir un proyecto común”* (Carpio Benalcázar, 2006).

1.2.1 La dimensión territorial del desarrollo local

Para adoptar un enfoque de *desarrollo local* es primordial una redefinición territorial, puesto que las localidades de un territorio deben estar totalmente visibilizadas. El territorio representa el punto de partida para la propia definición de lo local y de su respectiva gestión, solamente se podrá partir de ahí para ir

cumpliendo con las demás dimensiones del *desarrollo local*, con el propósito de elevar la calidad de vida de sus habitantes (Enríquez Villacorta, 2006).

Este proceso de visibilización de los territorios locales implica la descentralización del Estado, es decir, el proceso político que busca que los recursos estatales estén mejor repartidos a lo largo del territorio nacional en lugar de que estos se encuentren concentrados en los polos de *desarrollo* del país (Gallicchio, 2004a). Es importante recordar que, al ser un proceso político, la descentralización puede dar paso a una mayor integralidad, participación ciudadana y sobre todo a un mejor uso de los recursos públicos.

En la práctica, los conceptos de *desarrollo local* y de descentralización han sido cada vez más utilizados en discursos políticos a diferentes niveles geográficos, es así que en muchos casos se puede ver al *desarrollo local* como municipalismo, o como un conjunto de iniciativas a nivel cantonal, parroquial, provincial, e incluso desde el Tercer Sector⁵ y por el lado de la cooperación internacional (Valarezo & Torres, 2004) .

Ahora bien, cabe recalcar que el *desarrollo local* no se limita a la descentralización estatal; puesto que el proceso engloba los otros componentes socioculturales, políticos y económicos que se presentan más adelante. Sin este encadenamiento multidisciplinario en las diferentes dimensiones del *desarrollo local*, se corre el riesgo de que todo el discurso caiga en un simple proceso de achicamiento del Estado central y un aumento del presupuesto de los gobiernos locales (Gallicchio, 2004b).

De igual manera, un elemento a tener en cuenta en esta dimensión es la integración territorial (Carpio Benalcázar, 2006), es decir, el conjunto de políticas, programas y proyectos impulsados por el estado y en ocasiones los actores privados, para proveer servicios, conectividad y oportunidades de vínculo social, económico, político y cultural a los diferentes territorios y así atender las necesidades básicas de vivienda, salud, educación, trabajo, alimentación, vestimenta de la población (Gobierno Regional de La Araucanía, 2010). La

⁵ El tercer sector es una especie de "punto de encuentro" de diferentes conceptos, fundamentalmente el de non profit sector y el de economía social (Monzón, 2006). En este sentido, entran en esta categoría las asociaciones y fundaciones que al no ser ni públicas, ni teniendo ánimo de lucro, se ocupan de realizar mediante profesionales y voluntarios, proyectos de acción social, o defender intereses de colectivos de cualquier tipo.

integración se mide en función de la oportunidad de acceder a los servicios públicos o privados y permite el acercamiento de la gestión pública a la ciudadanía y la creación de territorios más prósperos, democráticos e integrados entre ellos (Enríquez Villacorta, 2006). Este enfoque se respalda bajo la idea de que es a partir de los territorios locales que se tejen las relaciones sociales junto con las articulaciones intralocales, regionales, nacionales y transnacionales (Carpio Benalcázar, 2006). Se trata de ir formando una red de actores partícipes de un proceso concertado y ordenado con miras a la integración territorial y a la participación ciudadana en el proceso de *desarrollo local*, en el cual el sector público y el sector privado deberán trabajar de la mano para mejorar la calidad de vida de los habitantes.

Por otro lado, “el ordenamiento y la gestión territorial deben fundamentarse en la identificación de los actores con el territorio, en el conocimiento y la caracterización del mismo, y en las posibilidades de decidir localmente qué hacer, cuándo y cómo, de acuerdo a la dinámica y las especificidades locales y a sus procesos de concertación.” (Carpio Benalcázar, 2006). Esto significa que los habitantes de la localidad deberán ser quienes escojan el modelo de *desarrollo* que se aplicará en su territorio, puesto que son quienes lo conocen mejor, quienes viven en él y quienes viven de los factores productivos que el territorio posee. Por ende, resulta lógico dejar que sean ellos quienes tomen la decisión sobre qué explotar y qué no explotar.

1.2.2 La dimensión sociocultural del desarrollo local

Para hablar de *desarrollo local*, se debe primero reconocer la diversidad de las realidades y el valor de las particularidades. En cada país existe una diversidad cultural muy amplia, cada localidad tiene sus costumbres, su historia, su dialecto, sus leyendas y tradiciones. Todos estos elementos hacen que cada localidad sea única y es por ello que las expectativas y las visiones de *desarrollo* serán completamente diferentes entre una localidad y otra (Flores, 2006). En la Amazonía ecuatoriana, por ejemplo, cohabitan varias nacionalidades de pueblos indígenas y cada una posee su propia concepción de *desarrollo*, algunas de ellas están más alineadas con el cuidado a la naturaleza, mientras que otras, con una visión más occidentalizada, aceptan la extracción de recursos naturales y la explotación minera y petrolera. Resulta de vital importancia reconocer que esta diversidad de interpretaciones del mismo concepto podría causar conflictos

sociales y es por eso que, antes de proponer cualquier tipo de proyecto o programa de *desarrollo* o política gubernamental, se debe tomar en cuenta esta diversidad de percepciones para que la acción pueda estar alineada con los objetivos de la comunidad (Flores, 2006).

Por otro lado, el *desarrollo local* busca la articulación de actores locales y la creación de capital social⁶, mediante los cuales se dará impulso a la participación permanente de los habitantes de la localidad a través de un proceso orientado a potenciar sus existencias internas para obtener nuevos recursos externos, logrando así la articulación entre lo local con lo global (Gallicchio, 2004b).

Esta interacción de actores locales y extralocales podría potenciar las energías, existencias y los recursos⁷ disponibles en el territorio, con el fin de avanzar en el logro del bienestar para todos, en un contexto ideal de convivencia democrática y de justicia social entre diferentes y de inclusión social y política. De igual manera, se busca la interacción de actores estatales y no estatales, con el objetivo de trabajar en conjunto para la consecución de objetivos comunes que sean beneficiosos para las comunidades locales, sin dejar de lado a los grupos sociales minoritarios, que han sido históricamente excluidos de todo tipo de iniciativas de desarrollo (Flores, 2006), y a sus perspectivas y necesidades particulares. En este sentido, el *desarrollo local* busca que se invite a formar parte del diálogo y la interacción social a todos los grupos sociales que cohabitan en la misma localidad (Carpio Benalcázar, 2006), de esto se hablará con más profundidad en el siguiente apartado.

1.2.3 La dimensión política del desarrollo local

En vista de que la esencia del desarrollo local es *“la participación y la concertación de actores que, de una u otra manera, están articulados al territorio, con el fin de definir un proyecto común”* (Carpio Benalcázar, 2006), es necesario generar espacios de reconocimiento, institucionalizar y garantizar que el proceso

⁶ Conjunto de normas, redes y organizaciones sobre relaciones de confianza y reciprocidad, que contribuyen a la cohesión, el desarrollo y el bienestar de la sociedad, así como a la capacidad de sus miembros para actuar y satisfacer sus necesidades de forma coordinada en beneficio mutuo. El capital social es un concepto de reciente y creciente aplicación en los estudios sobre el desarrollo. Se refiere a una realidad menos tangible que el capital humano o el capital físico, pero resulta también decisivo para la actividad productiva, la satisfacción de las necesidades personales y el desarrollo comunitario (Alberdi & Armiño, s.f.).

⁷ Recursos humanos, productos, bienes de capital, empresas, saberes y culturas de una localidad.

tenga continuidad más allá de los cambios de gobierno. Es así que, en este proceso, deben intervenir municipios, instituciones públicas, universidades, ONGs, organizaciones sociales, PYMES y el sector empresarial en general, para que establezcan vínculos y agendas que les permitan articularse en torno a temáticas concretas, que sean de interés de la localidad. Si los actores de la localidad logran reunirse a dialogar para definir sus prioridades, este tipo de espacios podrían convertirse en verdaderas plataformas de discusión política, en la cual todos los habitantes de la localidad puedan verse representados y en donde, idealmente, se busque luchar por los intereses de la mayoría (Carpio Benalcázar, 2006).

De esta manera, la calidad y la sostenibilidad de las alianzas que se formen dependerán directamente del tipo de espacio y la apertura que se le pueda dar a la inclusión de representantes de todos los sectores de la localidad. A través del diálogo y de las nuevas plataformas políticas se formarán alianzas público-privadas, público-público, privado-privado, urbano-rurales, Estado-nacional-locales y regional-locales (Enríquez Villacorta, 2006), todas ellas muy positivas para la articulación de actores y el trabajo en conjunto para mejorar la calidad de vida de los habitantes de las localidades.

Para que esta concertación de actores ocurra, será necesario tomar en cuenta a todos los actores de la sociedad, ya que, durante la *era del desarrollo*, las minorías sociales, entre ellas grupos de mujeres, ancianos, jóvenes, indígenas, etc., han sido dejados de lado. Lo que propone el *desarrollo local*, en cuanto al aspecto sociocultural, es la integración y la no discriminación de género, etnicidad, edad o clase social (Enríquez Villacorta, 2006).

Asimismo, es necesario construir un nuevo enfoque de democracia que visibilice a los actores de la sociedad civil, para que estos puedan asumir la corresponsabilidad del poder y de la gestión del desarrollo de manera activa y permanente. Para lograr este cambio, Patricio Carpio Benalcázar (2006) propone una perspectiva de género para cambiar las relaciones de poder entre los hombres y mujeres. Y por supuesto intensificar la participación ciudadana en los procesos de planificación estratégica, en los sistemas de evaluación, transparencia y acceso a la información, para lograr una rendición de cuentas óptima, con control social.

1.2.4 La dimensión económica del desarrollo local

El criterio económico es la base de toda propuesta tradicional de *desarrollo*; sin embargo, para el *desarrollo local*, el crecimiento económico no es lo más importante, sino el mantenimiento de una economía sustentable. Esto se relaciona con una nueva perspectiva de un sistema solidario basado en la satisfacción de necesidades y no en el consumo mercantilista propio de la época capitalista globalizadora y de la famosa era del desarrollo (Carpio Benalcázar, 2006).

El objetivo económico del *desarrollo local* es propiciar el bienestar de la población local, con énfasis en la igualdad de oportunidades para los más pobres y en el fomento de las actividades económicas que apunten hacia ese objetivo. Por supuesto, desde el gobierno central y local se deberán proponer políticas públicas que permitan cumplir los requerimientos sociales, culturales y ambientales (Carpio Benalcázar, 2006) necesarios para el cumplimiento del objetivo planteado. De esta manera, se logrará mejorar la calidad de vida de los habitantes de las localidades, identificando las potencialidades productivas que, sin afectar la sustentabilidad, permitan al territorio dinamizar su economía y proyectarse a niveles más amplios de competitividad (Carpio Benalcázar, 2006). En este sentido, se podría lograr potenciar las existencias internas de la localidad para obtener nuevos recursos que provengan de afuera, logrando así la articulación entre lo local con lo global (Gallicchio, 2004b).

Paralelamente, se plantea una subcategorización del *desarrollo local* más enfocada en lo económico, el *desarrollo económico local* propone la producción de bienes y servicios dentro de la localidad, para generar riqueza, crear empleo y mejorar los ingresos de los habitantes. Los gobiernos locales utilizan el *desarrollo económico local* como estrategia para dinamizar el territorio y combatir la pobreza, creando alianzas para fomentar la inversión productiva a través de redes asociativas, trabajo directo con las PYMES, apalancamiento de recursos de la cooperación para el financiamiento del desarrollo local, impulsando la descentralización y apostándole al desarrollo del talento humano (Carvajal Burbano, 2011).

Las pequeñas y medianas empresas constituyen un actor fundamental en el proceso de *desarrollo económico local*, puesto que permiten la creación de

empleo para una considerable cantidad de personas que habitan en una localidad (Castan, Pereyra, Müller-Glodde, & Lehmann, 2010). Resulta importante, sin embargo, reconocer que las PYMES locales tienen menos posibilidades de crecimiento en comparación con las grandes empresas, ubicadas en las grandes ciudades. Esta brecha se incrementa aún más cuando se las compara con las grandes multinacionales que operan en distintos países y cuya competitividad y cuyos recursos son infinitamente más amplios que los de las PYMES locales (Castan, Pereyra, Müller-Glodde, & Lehmann, 2010) . Es por eso que gobiernos locales, gremios empresariales, cámaras, asociaciones de pequeños productores, universidades e incluso la sociedad civil deberán formar redes y plantearse objetivos estratégicos comunes, enfocados en fomentar las actividades de las pequeñas y medianas empresas (Carvajal Burbano, 2011).

Finalmente, como señala Carvajal Burbano (2011), la articulación entre las cuatro dimensiones es de vital importancia para el buen funcionamiento del *desarrollo local*. Según él, ninguna podría generar sostenibilidad por sí sola, y es por eso que solamente se puede cumplir con los objetivos planteados creando sinergias entre los aspectos territoriales, culturales, políticos y económicos. Sin embargo, no basta con esta articulación de dimensiones, ya que se necesita también una transversalidad entre lo local, lo nacional y lo global.

1.3 Globalización y desarrollo local

El presente subcapítulo revisará las maneras en las que la mencionada transversalidad entre lo local y lo global es posible a través de la cooperación internacional, luego planteará a las PYMES como actores fundamentales dentro del proceso de *desarrollo local* y finalmente se analizarán las estrategias de internacionalización de PYMES para alcanza el *desarrollo local*.

Pues bien, existen innumerables maneras de abordar la relación local-global; José Arocena (2006) las resume en tres:

La primera es la concepción globalista o determinista, la cual considera que existe un carácter dominante de lo global sobre lo local; lo que ocasiona la desterritorialización y subordinación de lo local a las dinámicas globales, la

pérdida de costumbres locales y la incorporación de nuevas costumbres externas.

Un segundo enfoque, con tendencia hacia lo local, mira la globalización como algo negativo y se orienta a reforzar lo local como una alternativa a los males de la globalización, entre ellos: exclusión, pobreza e injusticia social. Lo local es visto como una política compensatoria a las injusticias de la globalización, como una reacción a lo global. Sin embargo, este enfoque puede caer en autarquía, que como se ha visto a lo largo de la historia (URSS, Alemania en la época de Hitler, la Cuba de Fidel Castro, y actualmente Corea del Norte), no puede ser algo sostenible, debido al fenómeno mismo de la globalización (Gil Díaz, 2007).

Por último, el tercer enfoque habla de una articulación global-local, a través de la cual se busca una comprensión compleja de la sociedad contemporánea. Este enfoque es el más difícil de entender, ya que a simple vista es contradictorio, al buscar la articulación de dos categorías que han sido por mucho tiempo incompatibles, además de que busca romper con las visiones tradicionales de desarrollo que han prevalecido por mucho tiempo, durante la llamada “*era del desarrollo*” (Arocena, 2006).

Es justamente esta última manera de ver la relación global-local la que el Centro Latinoamericano de Economía Humana – CLAEH⁸ defiende, porque permite trabajar desde una diversidad de frentes, tanto internos como externos, uniendo esfuerzos y creando sinergias para lograr alcanzar un objetivo común (Gallicchio, 2004a). Solamente de esta manera se podría alcanzar un *desarrollo local* que plantee el crecimiento desde un punto de vista endógeno, para obtener recursos exógenos y mejorar la capacidad de control del excedente. Con estos nuevos recursos, la sociedad local se vería beneficiada en la medida en que mejore su calidad de vida. En otras palabras, el *desarrollo local*, desde la concepción del CLAEH es “una nueva forma de mirar y actuar desde lo local en un contexto global” (Carpio Benalcázar, 2006).

⁸ Organización sin fines de lucro uruguaya fundada en 1957 con inspiración doctrinaria humanista y económica. Desde su creación, el CLAEH ha conjugado la investigación científica interdisciplinaria, la intervención social, con debates dirigidos a proponer políticas públicas en temas como el Uruguay rural, infancia, pobreza, desigualdad, democracia, descentralización y desarrollo local.

Esta articulación entre el componente local y el componente global debe ser fomentada por la cooperación internacional y también desde el interior de las comunidades, a través de los líderes y lideresas sociales locales, para que estos inviten al diálogo, a la negociación y a la búsqueda de construcción de capital social a todos los miembros de la comunidad (Gallicchio, 2004a).

Ya en la práctica, diversas experiencias de *desarrollo local* han permitido identificar la dificultad en la articulación entre lo local con lo global. Esto se debe principalmente a la confusión que existe por parte de las localidades al momento de hablarles de procesos de *desarrollo local*, puesto que asumen erróneamente que este tipo de iniciativas los hará herméticos y autárquicos a lo global (Vázquez Barquero, 2007). Sin embargo, los promotores del *desarrollo local* deben socializar más acerca del proceso y sobre las oportunidades que emergen cuando se logra una adecuada articulación entre las existencias locales (recursos humanos, bienes, servicios, saberes, tradiciones, costumbres, etc) y el mundo globalizado (Arocena, 2006).

1.3.1 Las PYMES como actores del desarrollo local

Partiendo de la premisa de que el desarrollo local se puede definir como la manera en que los actores locales articulan sus esfuerzos, se interrelacionan para mejorar la calidad de vida de sus familias y van construyendo el capital social para alcanzar el desarrollo tal y como ellos mismos lo interpretan (Carvajal Burbano, 2011) y entendiendo que las PYMES están inmersas en esta clasificación de actores locales, serán una de las principales unidades de análisis del *desarrollo local* (Tortosa, 2006).

El análisis de las pequeñas y medianas empresas resulta de vital importancia, ya que estas constituyen la principal fuente de empleo para las personas que habitan las localidades, y también representan un aspecto importante a considerar en cuanto a la construcción del capital social (Enríquez Villacorta, 2006).

De igual manera, el apoyo a las actividades económicas de las PYMES resulta de vital importancia, porque estas tienen el potencial para la creación de nuevas plazas de empleo de todo nivel (Carpio Benalcázar, 2006). Por ejemplo, en América Latina, las organizaciones públicas y privadas se han dado cuenta

de ello, y a través de proyectos, programas y políticas de apoyo a las PYMES, se ha logrado incrementar la creación de empleo formal, y con ello, se ha reducido de la pobreza de la región (CEPAL, 2004).

Sin embargo, las PYMES, a diferencia de las grandes empresas, no pueden sobrevivir en el mercado por sí mismas, ya que no cuentan con los mismos recursos financieros, humanos ni tecnológicos. Por ello, necesitan una asesoría, capacitación y asistencias técnicas, para que no quiebren en sus primeros meses de existencia y para que puedan ser sostenibles (Castan, Pereyra, Müller-Glodde, & Lehmann, 2010). A través de proyectos y programas enfocados a fortalecer a las PYMES, y con la ayuda de organismos de cooperación internacional, en América Latina se han podido poner en marcha proyectos como el AL-INVEST, que han permitido a las pequeñas y medianas empresas de la región superar sus mayores dificultades y retos⁹.

Las pequeñas y medianas empresas conforman gran parte del tejido social y empresarial. De hecho, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (2008) estima que la participación de las PYMES representa cerca del 99% del total de empresas de América Latina, lo que significa una generación de empleo para el 67% del total de trabajadores de la región. Su contribución a la riqueza nacional y a la generación de plazas de trabajo hace que un enfoque dirigido al apoyo y potencialidad de su rol económico y social resulte no solo coherente sino también positivo para la sociedad en su conjunto (Castan, Pereyra, Müller-Glodde, & Lehmann, 2010). Su estudio resulta de vital importancia para alcanzar los objetivos planteados desde las comunidades locales, con miras a la mejora de la calidad de vida de sus integrantes. Además, el *desarrollo local* coloca a las PYMES como actores principales (Tortosa, 2006) y propone, entre otras cosas, potenciar su rol porque dentro del sector productivo son los actores que emplean a la mayor parte de la población, generan ingresos para las localidades y su enorme potencial de crecimiento está estrechamente relacionado con su facilidad de adaptación (PYMEX, 2011).

Las PYMES son la base del tejido empresarial, el motor de las economías de los países por su gran capacidad de generación de empleos directos e

⁹ Se revisarán las dificultades y retos de las pequeñas y medianas empresas en el segundo capítulo de esta disertación. Ver sección 2.1.3.

indirectos a través de su ejercicio normal de negocio. Discutir sobre la realidad, problemáticas, retos y potencialidades de las PYMES es fundamental para “dar luces y vías que permitan a actores del sector público como del privado, la puesta en marcha de mecanismos orientados a la mejora competitiva integral del sector productivo ...” (Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar, 2015), puesto que las PYMES suelen ser los pilares que se encargan de la creación de nuevos empleos y de la innovación en productos y procesos. Además, a través del apoyo a las PYMES se profundiza en apoyo a toda la cadena productiva, puesto que la mayoría de PYMES son proveedores de las grandes empresas (Castan, Pereyra, Müller-Glodde, & Lehmann, 2010).

Ahora bien, la situación y evolución de las pequeñas y medianas empresas están estrechamente ligadas al ciclo que atraviesa la economía (Zabala, 2012). Es decir, en las fases de crecimiento y expansión, aumenta el consumo, se crean nuevas PYMES, se incrementan las ventas y crece el empleo. Sin embargo, en un proceso de recesión, las PYMES suelen ser las primeras en sentir el efecto de la desaceleración y disminución del consumo, puesto que no tienen ni la estructura de capital, ni la estructura de liquidez de una empresa grande para sostenerse en los malos momentos que atraviesa el mercado. Lastimosamente, esto hace que sean las PYMES las primeras en despedir a sus empleados y en cerrar las puertas de sus negocios al momento de una complicación económica (Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar, 2015).

Es por eso que la sostenibilidad de las PYMES es vital para sostener el empleo y actividad de la economía (Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar, 2015). Y esto dependerá de que las empresas adquieran estructuras eficientes en costos y procesos productivos para desempeñarse de manera óptima en mercados que son cada vez más competitivos (Zabala, 2012).

1.3.2 La cooperación internacional para el desarrollo local

El *desarrollo local* propone una visión a mediano y largo plazo, pero exige acciones de corto plazo que darán sentido al ideal de articulación de actores, en torno a los objetivos estratégicos de la localidad y que permitirán configurar un enfoque multidimensional e integrador (Carpio Benalcázar, 2006). En este sentido, la articulación de lo local y lo global debe ser fomentada a través de los

organismos e instituciones de la cooperación internacional, siempre y cuando estas acciones, proyectos y programas estén alineados a las necesidades de las comunidades locales. Caso contrario, se estaría imponiendo la visión tradicional de la vieja *era del desarrollo*.

El rol de los representantes de la cooperación internacional será el de socios estratégicos en el proceso de *desarrollo local*, en el cual guíen a los líderes y lideresas sociales locales para que estos inviten al diálogo, a la negociación y a la búsqueda de construcción de capital social en sus respectivas comunidades.

Como dice (Gallicchio, 2004a):

“En lo que concierne a los demandantes de cooperación, la exigencia radica en la responsabilidad, la dignidad y la soberanía para negociar e implementar propuestas nacidas desde los actores locales, asumiendo mayor identidad y buscando que las iniciativas promuevan sinergias y no clientelismo y sumisión hacia los donantes”.

Esto ha sido fuertemente debatido y discutido en varios foros internacionales acerca de la pertinencia y la eficacia de la ayuda al desarrollo. El más importante de ellos, hasta la fecha, ha sido el que dio lugar a la Declaración de París, en la cual se planteó que para la eficacia de la cooperación internacional se deben tener en cuenta los principios de apropiación¹⁰, alineamiento¹¹, armonización¹², gestión por resultados¹³ y responsabilidad mutua¹⁴ (OCDE, 2005).

¹⁰ El principio de Apropiación se refiere a que los países receptores de la ayuda deben ser quienes definan la agenda de cooperación, las políticas, estrategias y acciones de desarrollo a implementar en sus territorios. Además, este principio sugiere que la lógica ya no sea de cooperante-cooperado, sino más bien de socios estratégicos en la búsqueda de un fin común (OCDE, 2005).

¹¹ El principio de Alineación propone que los donantes basen todo su apoyo en las estrategias, instituciones y procedimientos nacionales de desarrollo de los países socios. Además, los proyectos de desarrollo deben ser coherentes con las prioridades nacionales del país receptor de la ayuda (OCDE, 2005).

¹² El principio de Armonización sugiere que las acciones de los donantes sean más armonizadas, transparentes y colectivamente eficaces entre ellas, puesto que al fin y al cabo siempre se busca el bienestar de las comunidades receptoras de la ayuda. Esto permitirá, además, disminuir la duplicación de esfuerzos de la ayuda internacional, o si el caso lo amerita el trabajo coordinado entre las diferentes iniciativas de cooperación en las mismas líneas de trabajo y de los mismos territorios locales (OCDE, 2005).

¹³ El principio de Gestión por Resultados es básicamente facilitar la administración de los recursos para una buena toma de decisiones, orientadas a los resultados. Bajo este principio, los proyectos y programas de la cooperación internacional se rigen al cumplimiento de objetivos, resultados e indicadores a través de la efectiva puesta en práctica de las diferentes actividades, con un presupuesto y un cronograma previamente establecido en el Marco Lógico (OCDE, 2005).

¹⁴ El último principio es el de Mutua Responsabilidad, a través del cual los donantes y los socios son mutuamente responsables de los resultados de los proyectos y por ende del éxito o fracaso de los mismos (OCDE, 2005).

Estos principios calzan con la premisa de Gallicchio (2004a), en la medida en que, tanto el *desarrollo local* como el principio de apropiación buscan hacer que, en los proyectos y programas de *desarrollo local*, la localidad sea quien defina su propia agenda en una lógica de socios estratégicos. Asimismo, bajo el principio de alineación se encuentra que tanto el desarrollo local como los Principios de París buscan hacer que el donante se adapte a las prioridades, estrategias y sistemas puestos en marcha por parte del país socio o receptor de la ayuda. De igual manera, el *desarrollo local* coincide con el principio de armonización, porque al haber una articulación de actores locales, se lograría evitar la duplicación de esfuerzos y la coordinación ordenada de iniciativas de cooperación. Por último, se comparten los mismos ideales entre el *desarrollo local* y los Principios de París para la gestión por resultados y la mutua responsabilidad, puesto que sin ellos los proyectos y programas de *desarrollo local* estarían condenados al fracaso.

1.3.3 La internacionalización de PYMES para alcanzar el desarrollo local

La internacionalización comprende un conjunto de acciones y decisiones que las empresas deben realizar para ampliar sus horizontes hacia los mercados exteriores (Orlandi, s.f.). La exportación es solamente una de las posibles formas de internacionalizar una empresa y es además la más conocida de ellas; sin embargo, la internacionalización puede darse a través de diferentes maneras. En primer lugar, hay que diferenciar la explotación directa de la exportación indirecta y conocer otras formas de internacionalización como las franquicias en el exterior, las licencias al exterior, los contratos de fabricación y de gestión en el exterior, los joint-ventures, la apertura de oficinas de representación en el exterior, los consorcios y la inversión directa en el exterior (Mejía Prieto, 2011).

Al ser una estrategia que puede generar beneficios para las empresas y para sus empleados, la internacionalización de PYMES es una de las propuestas que ha surgido desde las iniciativas del *desarrollo local*. Además, la cooperación internacional ha definido como una de sus prioridades ayudar a superar las dificultades que este proceso de internacionalización representa para este grupo de empresas, al estar en desventaja con respecto a las grandes empresas. Por lo general, las PYMES tienen mayor dificultad en su proceso de internacionalización porque sus recursos, capacidades, alcances y posibilidades difieren con respecto a las grandes empresas (PYMEX, 2011).

Sin embargo, nadie puede dudar que las PYMES juegan el papel más importante en el *desarrollo local* de la economía y en la participación en el mercado de trabajo de todas las naciones del globo. Es innegable su relación e incidencia en la generación de empleo, así como su carácter dinamizador y gestor de ideas innovadoras. Las PYMES, al contar con estructuras más pequeñas, tienen más facilidad para ajustarse a los requerimientos del mercado y de los clientes, con quienes es evidente cómo se genera un trato más cercano. Sin embargo, también existen dificultades relacionadas con el éxito de estos emprendimientos, debido a la menor disponibilidad de recursos, la dificultad de acceso al crédito, los limitantes para emprender procesos de desarrollo tecnológicos, entre otros (Ekos negocios, 2012).

En la práctica, las estrategias de *desarrollo local* están vinculadas con las estrategias de apoyo productivo, las mismas que conllevan a la construcción de capital social; en cuanto a esto, Gallicchio (2004a) detalla las siguientes acciones:

- Fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas existentes
- Creación de nuevas empresas
- Atracción de empresas
- Atracción de inversiones
- Integración y diversificación de la estructura productiva
- Mejoramiento de los recursos humanos del territorio
- Coordinación de programas y proyectos

A través de la puesta en marcha de dichas acciones, los impactos esperados, según (Gallicchio, 2004a) serán:

- Activación de la economía local
- Aumento del ingreso y empleo
- Aumento de la productividad
- Aumento de la calidad del empleo
- Aumento de la recaudación municipal

Ahora bien, en cuanto al primer punto de las estrategias que enumera Gallicchio (2004a), se debe tomar en cuenta que el fortalecimiento a las PYMES locales puede ser enfocado hacia el mismo mercado local o hacia los mercados

internacionales. En la mayoría de los casos, las PYMES se dedican a producir bienes o a brindar servicios de manera local, puesto que es un mercado que ellos conocen y su penetración resulta mucho más fácil en comparación con los mercados internacionales. Para una PYME, la simple idea de ampliar su red de clientes hacia los mercados internacionales puede parecer algo fuera de alcance. Es por eso que, las PYMES casi siempre prefieren intentar tener éxito primero en el mercado local para después lanzarse a la internacionalización (Castan, Pereyra, Müller-Glodde, & Lehmann, 2010). Este enfoque es sin duda respetable; sin embargo, se deben considerar también las enormes ventajas que representan los mercados extranjeros para las PYMES, cuyos nichos de mercado contemplan la existencia de consumidores dispuestos a pagar más por un producto de calidad; sin mencionar que, en el caso del Ecuador, la entrada de divisas por concepto de exportaciones resultaría muy positivo para la economía (Castan, Pereyra, Müller-Glodde, & Lehmann, 2010).

Así, en la medida en que las PYMES mejoren su competitividad, podrán internacionalizarse — llegando a mercados nuevos y más complejos — y acceder a la economía del conocimiento, la innovación, las redes e información de mercado, entre otros recursos, dinámica que a su vez debería estimularlas para seguir progresando en sus capacidades y entrar en un círculo virtuoso (CEPAL y AL-INVEST IV, 2013).

Con todo lo mencionado a lo largo de este apartado se concluye el primer capítulo y se cumple con el primer objetivo específico de esta disertación que buscaba analizar las estrategias y potencialidades del desarrollo local. Para ello, se realizó un estudio profundo sobre la evolución del concepto de *desarrollo* y de cómo nació la nueva idea del *desarrollo local*, se revisaron las diferentes estrategias y lineamientos para alcanzar el *desarrollo local* a través de la cooperación internacional y con las PYMES como actores principales dentro de este proceso.

CAPÍTULO II

EL DESARROLLO LOCAL EN LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL: EL PROYECTO AL-INVEST IV Y LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES ECUATORIANAS, ALCANCES Y LIMITACIONES

Después de haber estudiado el concepto de *desarrollo local*, y de haber planteado al apoyo a las PYMES – actores principales de este proceso – como un enfoque necesario para alcanzar el *desarrollo local*; este capítulo se enfocará en un proyecto de cooperación internacional que tiene como objetivo lograr el *desarrollo local* a través de la internacionalización de las PYMES. Se trata del proyecto AL-INVEST IV, capítulo Ecuador, mismo que se estudiará durante este capítulo. Para ello, se revisará la clasificación de las PYMES en Ecuador, su aporte a la economía ecuatoriana y las dificultades que este grupo de empresas encuentran al momento de buscar su internacionalización. Después, se examinará la metodología de núcleos empresariales sectoriales, empleada por el proyecto de cooperación; para finalmente evaluar los resultados que tuvo la misma, en términos de internacionalización de PYMES ecuatorianas. De esta manera, se podrá contestar a la segunda pregunta de investigación de esta tesis, que busca responder si la cooperación internacional para el *desarrollo local* ha podido facilitar, a través del proyecto AL-INVEST IV capítulo Ecuador, la internacionalización efectiva de las PYMES ecuatorianas.

2.1. Pequeñas y medianas empresas en Ecuador

En el presente subcapítulo se abordará, de manera más específica, el estudio de las PYMES en el Ecuador, para ver cómo se aplica al contexto nacional lo observado en el contexto regional. Para esto, se revisará información del Observatorio de la Pequeña y Mediana Empresa – PyME [sic] de la Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador; que tiene como objetivo principal generar y analizar la información relacionada a la evolución histórica, la situación actual y las perspectivas futuras del sector productivo, con énfasis en la micro, pequeña y mediana empresa. Además de conocer la realidad específica de las PYMES, el Observatorio también se enfoca al estudio de los principales indicadores sociales y económicos, de carácter macro, necesarios para entender el clima global, nacional e internacional, en el que funcionan las pequeñas y medianas empresas. Generando así información útil para la toma de decisiones empresariales y para la formulación de políticas públicas dirigidas a la mejora de

la producción nacional del Ecuador (Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar, 2015).

Ahora bien, antes de analizar el rol que desempeñan y los desafíos a los que se enfrentan las pequeñas y medianas empresas en Ecuador, es necesario conocer a ciencia sus características y criterios de clasificación en el Ecuador.

2.1.1. Clasificación de las empresas en Ecuador

En Ecuador, la clasificación de empresas vigente está regido por las Resoluciones 702 y 1762 de 2008 y 2009, respectivamente, de la Comunidad Andina. Según estas Resoluciones, las empresas se clasifican según dos criterios: las ventas anuales y el número de empleados. En términos generales, las empresas se clasifican en cuatro categorías: microempresas, pequeñas, medianas y grandes. Las PYMES comprenden las pequeñas y las medianas; mientras que las MIPYMES incluyen a las microempresas, las pequeñas y las medianas.

A continuación, un resumen de los lineamientos que se indican en las Resoluciones 702 y 1762 de la CAN:

- **Microempresa:** ventas anuales menores a los USD 100.000; tiene entre 1 y 9 empleados.
- **Pequeña empresa:** ventas anuales entre USD 100.001 y USD 1.000.000; tiene entre 10 y 49 empleados.
- **Mediana empresa (tipo A):** ventas anuales entre USD 1.000.001 y USD 2.000.000; tiene entre 50 y 99 empleados.
- **Mediana empresa (tipo B):** ventas anuales entre USD 2.000.001 y USD 5.000.000; tiene entre 100 y 199 empleados.

De igual manera, se expresa en el artículo 53 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones - COPCI - de la República del Ecuador, en el tercer Libro: *Del desarrollo empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas y de la democratización de la producción*, que (COPCI, 2013, pág. 26):

“La Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados

para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este Código. En caso de inconformidad de las variables aplicadas, el valor bruto de las ventas anuales prevalecerá sobre el número de trabajadores, para efectos de determinar la categoría de una empresa. Los artesanos que califiquen al criterio de micro, pequeña y mediana recibirán los beneficios de este Código, previo cumplimiento de los requerimientos y condiciones señaladas en el reglamento.”

En dicho Reglamento se clasifican a las PYMES, en el artículo 106, de la siguiente manera:

“Para la definición de los programas de fomento y desarrollo empresarial a favor de las micro, pequeñas y medianas empresas, estas se considerarán de acuerdo a las categorías siguientes:

a.- Micro empresa: Es aquella unidad productiva que tiene entre 1 a 9 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales iguales o menores de cien mil (USD 100.000,00) dólares de los Estados Unidos de América;

b.- Pequeña empresa: Es aquella unidad de producción que tiene de 10 a 49 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre cien mil un (USD 100.001,00) y un millón (USD 1.000.000,00) de dólares de los Estados Unidos de América; y,

c.- Mediana empresa: Es aquella unidad de producción que tiene de 50 a 99 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre un millón uno (USD 1.000.001,00) y cinco millones (USD 5.000.000,00) de dólares de los Estados Unidos de América.”

En este sentido, la clasificación de PYMES del COPCI está alineada con la de la CAN. La única diferencia que se puede constatar es que la CAN hace una subdivisión al grupo de las medianas empresas, puesto que este es el grupo con un margen más extenso en el número de ventas anuales y el número de empleados.

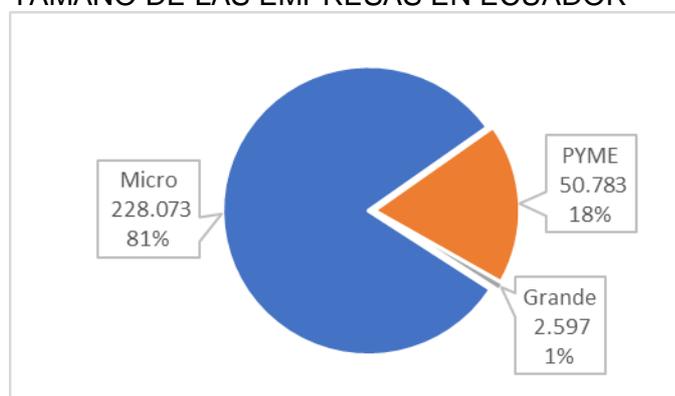
Ahora bien, esta clasificación no es universal. En Europa, por ejemplo, según el Reglamento (UE) nº 651/2014 de la Comisión Europea, se considera que una PYME tiene menos de 250 empleados, ventas anuales menores a los 50 millones de euros y un balance general anual inferior a 43 millones de euros (Ministerio de Economía, Industria y Competitividad de España, s.f.). En Estados Unidos, por otro lado, se considera que una PYME tiene hasta 500 empleados y el criterio de ventas anuales se encuentra clasificado según el sector al que pertenece la empresa (United States Trade Commission, 2010). De igual manera ocurre en Japón, donde las PYMES tienen hasta 300 empleados y sus ventas anuales, para el sector manufacturero son menos de 300 millones de yenes, para el sector comercial mayorista el criterio se reduce a los 100 millones de yenes y para el sector comercial minorista y el sector de servicios la brecha entre una PYME y una gran empresa son los 50 millones de yenes (The Small and Medium Enterprise Agency CHUSHO Japan, 2013).

Esta disparidad de criterios para la clasificación de las PYMES a nivel mundial crea confusión, puesto que cada país define y clasifica a sus empresas de acuerdo a su conveniencia. Con respecto a esto, la Comisión Económica de Naciones Unidas para América Latina y el Caribe [CEPAL] recomienda tener una definición, al menos regional, de las PYMES para así evitar complicaciones a la hora de implementar y evaluar proyectos, programas y políticas de apoyo. De esta manera, habrá una armonización en los criterios de clasificación de las empresas y se podrá tener información cuantitativa homogénea para hacer análisis comparativos más reales y efectivos a la hora de poner en marcha proyectos de apoyo a las PYMES (CEPAL y AL-INVEST IV, 2013).

2.1.2. Aporte de las PYMES ecuatorianas en la economía y el empleo

Según el Directorio de Empresas y Establecimientos del Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], en el año 2009, había cerca de 282 mil empresas en el Ecuador que registraron ventas en el Servicio de Rentas Internas [SRI], reportaron personal afiliado en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social [IESS] o declararon impuestos por pertenecer al Régimen Impositivo Simplificado [RISE]. De estas, el 81.03% eran microempresas, el 18.05%, PYMES y el 0.92% grandes empresas (Neira, 2016). Las PYMES se encontraban ubicadas en su mayoría en las provincias de Pichincha (40.68%), Guayas (38.62%), Azuay (5.24%), Manabí (3,92%) y El Oro (3,38%). En el resto de provincias¹⁵ se encontraba el 8.16% de PYMES (Trujillo, 2010).

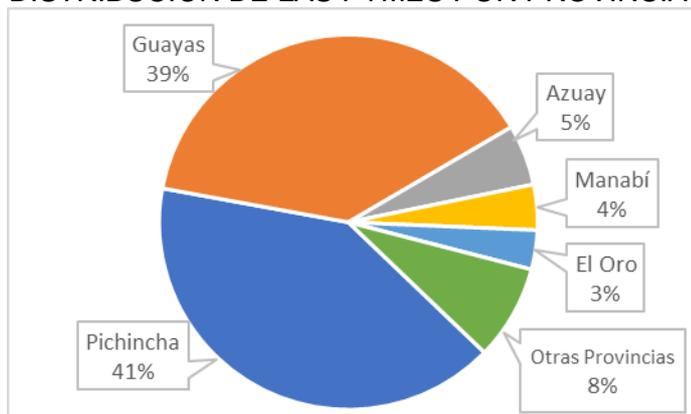
GRÁFICO 1
TAMAÑO DE LAS EMPRESAS EN ECUADOR



Fuente: Trujillo, 2010
Elaborado por: Sebastián Moya Pico

¹⁵ 19 provincias: Esmeraldas, Santa Domingo, Santa Elena, Los Ríos, Carchi, Imbabura, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Bolívar, Cañar, Loja, Sucumbíos, Napo, Orellana, Pastaza, Morona Santiago, Zamora Chinchipe y Galápagos.

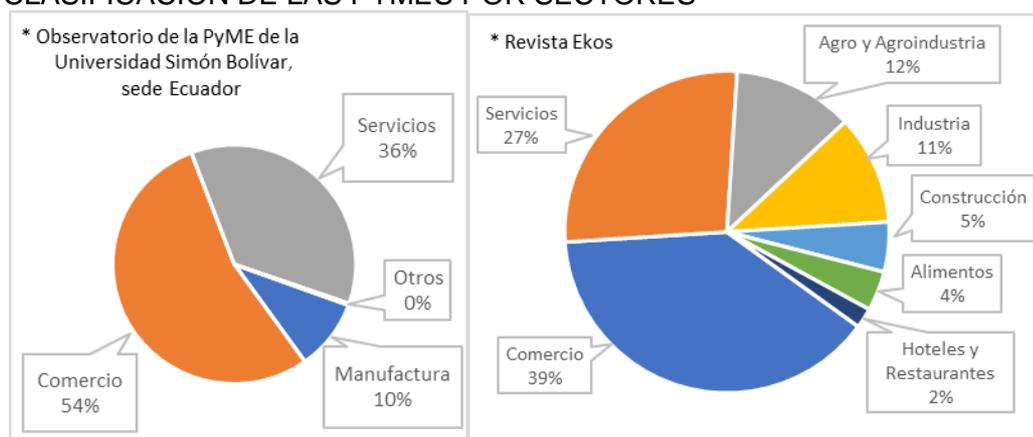
GRÁFICO 2
DISTRIBUCIÓN DE LAS PYMES POR PROVINCIAS



Fuente: Trujillo, 2010
Elaborado por: Sebastián Moya Pico

El Observatorio de la PyME de la Universidad Simón Bolívar, sede Ecuador (2010) clasifica a las PYMES ecuatorianas en cuatro sectores. El 54.11% de las PYMES pertenecen al sector de comercio, el 36.09% al de servicios, el 9,58% al sector manufacturero y el restante 0,22% a otros sectores. Una clasificación más exhaustiva, de la revista Ekos, clasifica a las PYMES del país de la siguiente manera: 39% en el sector de comercio, 27% en el sector de servicios, 12% en el agro y agroindustria, 11% en la industria, 5% en la construcción, 4% en el sector de alimentos y el 2% restante en el sector de hoteles y restaurantes (Trujillo, 2010).

GRÁFICO 3
CLASIFICACIÓN DE LAS PYMES POR SECTORES

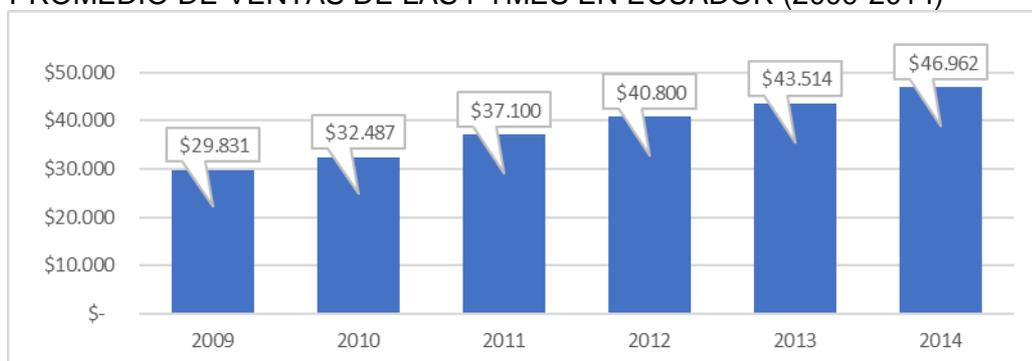


Fuente: Trujillo, 2010
Elaborado por: Sebastián Moya Pico

En cuanto al promedio de ventas, El Observatorio de la PyME de la Universidad Simón Bolívar, sede Ecuador, (2010) indica que, en el año 2009, las

microempresas mantuvieron en promedio ventas de USD 9.795 dólares, el promedio de ventas para las pequeñas empresas fue de USD 123.118 dólares y para las medianas de USD 296.618 dólares. Un estudio posterior (Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, 2015), revela que el promedio de ventas de las MIPYMES en el año 2009 fue de USD 29.831 dólares y que este valor ha ido creciendo a lo largo de los últimos años, como se puede ver en el gráfico 4. El promedio de ventas de las MIPYMES en el periodo 2009-2014 ha tenido una tasa de crecimiento anual promedio de 9.53%, alcanzando los USD 46.962 dólares en el 2014.

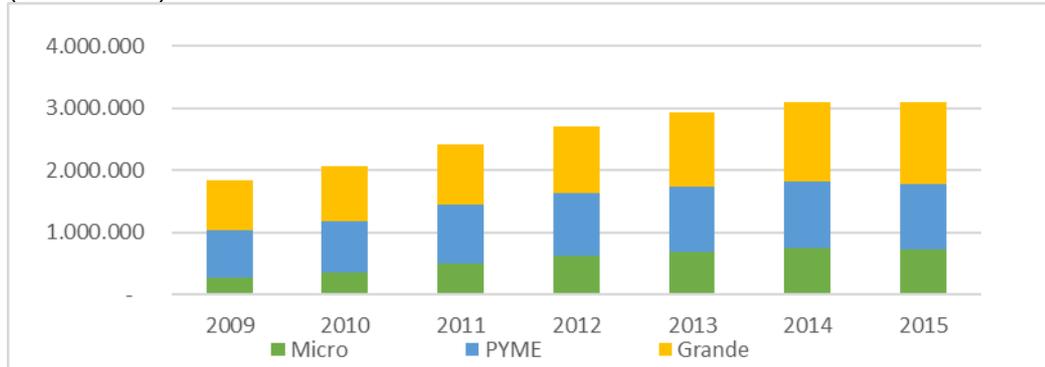
GRÁFICO 4
PROMEDIO DE VENTAS DE LAS PYMES EN ECUADOR (2009-2014)



Fuente: Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, 2015
 Elaborado por: Sebastián Moya Pico

Entre las empresas que sí afiliaron a sus empleados al IESS en 2009, alrededor de 152 mil, las microempresas representaron el 14.62%, las PYMES el 41.32% y las grandes empresas el 44.06%. Dicho de otra manera, de 1.83 millones de ecuatorianos que estaban afiliados al Instituto de Seguridad Social en el año 2009; 267 mil trabajaban en una microempresa, 757 mil en una PYME y 807 mil en una gran empresa (Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, 2015). Con estas cifras se constata que, a pesar de que las PYMES tienen una participación reducida en el universo de empresas ecuatorianas, estas generan casi la mitad del empleo formal en el Ecuador. Cabe mencionar, de todos modos, que el empleo informal en el Ecuador afecta al 43% del empleo total registrado, según la encuesta de empleo realizada en junio del 2006 (INEC, 2006); lo que quiere decir que, cerca de la mitad de los ecuatorianos que trabajan, carecen de un contrato celebrado legalmente entre el patrón y el trabajador, y por lo tanto el empleado se encuentra al margen del control tributario y de la protección que brinde la ley en términos de seguridad social y los beneficios de ley.

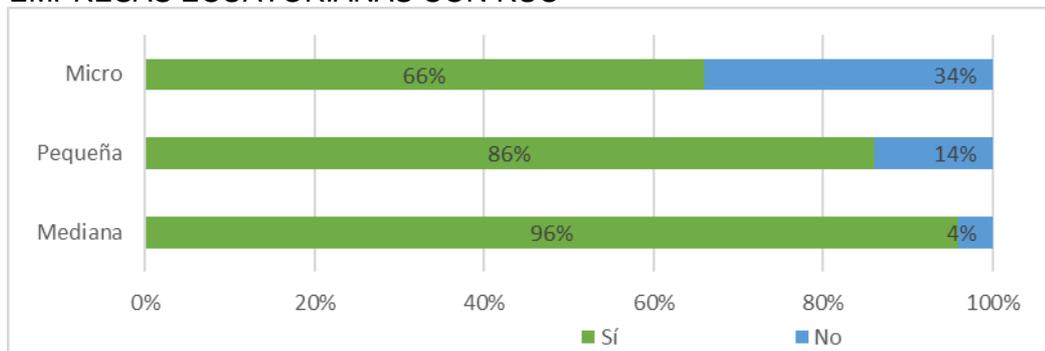
GRÁFICO 5
ECUATORIANOS AFILIADOS AL IESS SEGÚN TAMAÑO DE EMPRESA
(2009-2014)



Fuente: Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, 2015
 Elaborado por: Sebastián Moya Pico

La informalidad se evidencia igualmente al momento de analizar la forma legal en la que las micro, pequeñas y medianas empresas ecuatorianas se encuentran constituidas. Entre las microempresas, solamente el 8% están registradas con un RUC y están obligadas a llevar contabilidad, el 58% pertenecen al régimen simplificado RISE, mientras que el 34% de ellas no poseen ni RUC ni RISE y, por ende, no están obligadas a llevar contabilidad. En el caso de las pequeñas empresas, el porcentaje que no tiene RUC y no lleva contabilidad es del 14% y, para las medianas empresas, este porcentaje alcanza el 4% (Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, 2015). Estos últimos datos resultan alarmantes, en la medida en que el valor de ventas anuales ya ha superado los cien mil dólares para el caso de la pequeña y el millón de dólares para la mediana; con ese volumen de ventas, se esperaría que la empresa ya pueda estar en posibilidades de abrir un RUC, facturar sus ventas y tributar impuestos.

GRÁFICO 6
EMPRESAS ECUATORIANAS CON RUC



Fuente: Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, 2015
 Elaborado por: Sebastián Moya Pico

Por otro lado, el aporte de las PYMES a la generación de riqueza nacional, expresada en términos de Producto Interno Bruto no petrolero, en el año 2009, fue del 7.3% en el caso de las pequeñas y del 17% para las medianas (Trujillo, 2010). Además, según el ex ministro de Comercio Exterior, Diego Aulestia, aparte de que las PYMES aportan con cerca del 25% del PIB, durante los últimos 10 años, se ha venido registrado un crecimiento de las exportaciones no petroleras provenientes de PYMES. En 2014, la participación de las PYMES en las exportaciones no petroleras llegó al 23.8% (El Telégrafo, 2015).

De la totalidad de exportaciones provenientes de PYMES ecuatorianas, el 23.6% de ellas tienen como destino la Unión Europea y el 24.6%, Estados Unidos. El porcentaje restante se divide entre otros destinos como la CAN y Asia (El Telégrafo, 2015). Sin embargo, el número de PYMES ecuatorianas que realizan exportaciones es bastante reducido. Según el Censo Nacional Económico del 2010, realizado por el INEC, solamente el 2.2% de las pequeñas empresas y el 5.1% de las medianas se encontraban exportando en el 2009. Cabe mencionar, de todos modos, que este indicador es apenas 6 puntos porcentuales mayor para el caso de las grandes empresas, ya que la concentración en el mercado local no es una condición exclusiva de las PYMES, sino más bien de todas las empresas ecuatorianas (Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, 2010). Está claro que las grandes empresas, al tener mayores recursos, tienen efectivamente una ventaja por sobre las PYMES en este aspecto; sin embargo, como se puede ver en el gráfico 7, solamente el 11.8% de ellas han logrado vender en mercados internacionales.

Según un estudio de la CEPAL, sobre el aporte de las PYMES a las exportaciones de América Latina, el número de pequeñas y medianas empresas exportadoras, a nivel latinoamericano, es pequeño en relación al número total de empresas debido a que las exportaciones están altamente concentradas en pocas empresas. El aporte de las PYMES al valor exportado es bajo, pero es mucho mayor en cuanto a empleo y diversificación exportadora (Urmeneta, 2016). A continuación, en el siguiente apartado se revisarán los retos y obstáculos que tienen las pequeñas y medianas empresas para su internacionalización.

GRÁFICO 7
EMPRESAS ECUATORIANAS EXPORTADORAS SEGÚN TAMAÑO



Fuente: Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, 2010
 Elaborado por: Sebastián Moya Pico

2.1.3. Dificultades de las PYMES ecuatorianas para su internacionalización

En términos generales, las dificultades que enfrentan las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas para poder internacionalizar sus actividades económicas giran en torno a su baja productividad y competitividad, lo que les imposibilita la producción en grandes cantidades, el cumplimiento de los requerimientos de calidad que exigen los mercados extranjeros, el acceso al financiamiento y la búsqueda de compradores (Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe SELA, 2008). Esto se debe a que, en términos generales, las PYMES latinoamericanas presentan altos índices de informalidad¹⁶ y esto conlleva una serie de retos y complicaciones tanto en su gestión administrativa día a día, como en su internacionalización (Frohmann et al, 2016).

De igual manera, existen obstáculos técnicos, puesto que muchas veces el personal con el que cuentan las PYMES ecuatorianas no está debidamente capacitado para manejar procedimientos aduaneros, financieros, administrativos y legales relacionados al comercio exterior o sobre temas técnicos necesarios para el mejoramiento de la calidad, el aumento de la producción en planta o la tecnificación de procesos (Castan, Pereyra, Müller-Glodde, & Lehmann, 2010).

¹⁶ Según el Foro Económico Mundial (2017), el empleo informal afecta a casi 130 millones de trabajadores en América Latina y el Caribe. Las principales causas, según la Organización Internacional del Trabajo, es el desconocimiento de la ley y la incapacidad de cubrir los costos de formalización.

Asimismo, los dueños de las pequeñas y medianas empresas han expresado su inquietud sobre la poca información que poseen sobre los mercados extranjeros, las medidas arancelarias, los requisitos de calidad y las normas técnicas, sanitarias y fitosanitarias (ieralpyme.org, 2012). Pese a que existen instituciones públicas y privadas que les pueden apoyar en estos temas, la falta de conocimiento de las mismas hace que la internacionalización sea algo casi imposible de lograr (Frohmann et al, 2016).

Otro problema que han identificado las PYMES ecuatorianas es su bajo poder de negociación, lo que va de la mano con las barreras del país al que se quiere exportar, por ejemplo, el idioma y las diferencias culturales hacen que entablar una negociación y encontrar clientes en el extranjero sea un problema muy difícil de afrontar (Banco de Desarrollo de América Latina CAF, 2014). De igual manera, la falta de conocimiento sobre las tendencias de consumo en otros países hace dudar a las PYMES sobre la calidad, pertinencia y utilidad de sus productos en el extranjero (Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe SELA, 2008).

Por otro lado, la problemática de las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas gira en torno a su difícil acceso al financiamiento. En cuanto a esto, la CEPAL realizó un estudio sobre la inclusión financiera de las PYMES en el Ecuador, y encontró que, por su ubicación, en el medio de las microempresas y de las grandes empresas, se dificulta su acceso a ciertos productos y servicios financieros. Esto es aún más grave para el caso de las PYMES informales, que como se mencionó en el apartado anterior, constituyen casi la mitad de las pequeñas y medianas empresas en el país. A este fenómeno se lo ha denominado como el *missing middle* (Neira, 2016). En el informe se explica que, mientras instituciones de microfinanzas han desarrollado metodologías para llegar a las microempresas y a personas naturales, la banca comercial atiende preferentemente a las grandes empresas. De esta manera, las PYMES carecen de servicios y productos financieros que consideren sus especificidades, lo que dificulta su crecimiento y mejoramiento (Neira, 2016).

Anteriormente, al no existir un plan o estrategia integral específico de inclusión financiera de las PYMES con objetivos bien formulados, metas claras, marcos temporales y planes de acción, este grupo de empresas quedaban rezagadas a quedarse fuera del sistema financiero, o en su defecto aplicar a

algún tipo de préstamo para microempresas, con tasas de interés más elevadas (Neira, 2016).

Sin embargo, a partir de la creación e implementación del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, la Estrategia Nacional para el Cambio de la Matriz Productiva, la Agenda Sectorial de la Política Económica y la Agenda Sectorial para la Transformación Productiva, se han identificado varios lineamientos políticos orientados a la inclusión financiera de las PYMES, entre los cuales se ha propuesto la creación de un sistema nacional de garantías con mecanismos alternativos de fondeo para enfrentar el descalce de plazos¹⁷, fondos de capital semilla, líneas de crédito de largo plazo para compra de activos fijos a cargo de la Corporación Financiera Nacional [CFN], la reducción de las tasas de interés para los segmentos de microcrédito y PYMES, instrumentos de capital de riesgo, la constitución de un mercado alternativo para la negociación de acciones de PYMES y factoring¹⁸ (Neira, 2016).

De todos estos productos financieros, los que actualmente están funcionando son el fondo de garantía, la línea de crédito de largo plazo para compra de activos fijos y el factoraje, todos a cargo de la CFN. Sin embargo, estos no han alcanzado el éxito que se esperaba debido a que los bancos privados no los utilizan y las PYMES no saben de qué se trata. Es por eso que, resulta de vital importancia el aspecto de las capacitaciones en temas financieros a través de gremios y asociaciones (Neira, 2016).

Por parte de las PYMES se ha identificado como un problema para el acceso a los mercados internacionales el limitado acceso de este grupo de empresas a las tecnologías de la información y de la comunicación. Esto está ligado al argumento de que los recursos económicos de las PYMES ecuatorianas son reducidos y el acceso al financiamiento no siempre es visto como una opción para sus representantes legales, por lo que la brecha tecnológica¹⁹ entre las PYMES y las grandes empresas resulta, de igual manera, una barrera para la

¹⁷ Consiste en la posibilidad de pedir al banco un préstamo a corto plazo e invertirlo a largo plazo. El problema de esto es que hace creer a las personas que existe un mayor ahorro del que realmente hay y en el momento en que los bancos no puedan obtener liquidez para pagar a los ahorradores, el sistema se desmorona.

¹⁸ Herramienta financiera que permite a las empresas obtener recursos líquidos a través de la venta de sus activos corrientes, que son sus facturas por cobrar, a una institución financiera, para que ella se encargue del cobro de estas.

¹⁹ Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en 2011, el 31% de los ecuatorianos usaron Internet, lo que indica una brecha tecnológica y digital del 69% (Fundamedios, 2012).

productividad y la competitividad (Castan, Pereyra, Müller-Glodde, & Lehmann, 2010).

Para enfrentar estos problemas, se han planteado varios proyectos a nivel público y privado, mismos que buscan potenciar las actividades económicas de las pequeñas y medianas empresas en el mercado local, así como en los mercados extranjeros. Uno de ellos es el programa de cooperación con fondos de la Comisión Europea, AL INVEST IV, que busca justamente el desarrollo local a través de la internacionalización de las PYMES latinoamericanas hacia el mercado de la Unión Europea, con base en la metodología de núcleos empresariales sectoriales (AL-INVEST IV Región Andina, 2011). En el Ecuador, este programa se implementó a través del proyecto llamado “Modelo de Articulación para la Internacionalización de las Pymes de la Región Andina, Capítulo Ecuador” y fue ejecutado por la Federación Ecuatoriana de Exportadores [FEDEXPOR].

2.2. AL-INVEST IV y la metodología de Núcleos Empresariales Sectoriales

Para responder a las limitaciones que presentan las PYMES ecuatorianas al momento de buscar su internacionalización, se han venido dando, tanto desde el sector público como del sector privado, propuestas de programas de apoyo. Uno de ellos es el programa AL-INVEST IV, que busca, con fondos de la Comisión Europea para la región de América Latina, brindar apoyo a las PYMES latinoamericanas, para que estas mejoren su competitividad, promuevan su innovación y fortalezcan sus procesos de internacionalización²⁰ hacia el mercado europeo (European Commission, s.f.). El presente subcapítulo estudiará dicha propuesta de apoyo revisando en primer lugar la historia del programa AL-INVEST, las diferentes fases, el propósito y funcionamiento de cada una de ellas, luego se estudiará la metodología empleada durante la última fase, para finalmente revisar los grupos conformados en el Ecuador en el marco del proyecto AL-INVEST IV.

La metodología que se utilizó para cumplir los indicadores del proyecto, a nivel de la Región Andina, fue la de núcleos empresariales sectoriales,

²⁰ Esto es, como se detalló en el punto 1.3.3 de esta disertación, por medio de la explotación directa, de la exportación indirecta, las franquicias en el exterior, las licencias al exterior, los contratos de fabricación y de gestión en el exterior, los joint-ventures, la apertura de oficinas de representación en el exterior, los consorcios y la inversión directa en el exterior (Mejía Prieto, 2011).

desarrollada por Sequa, una institución alemana que maneja proyectos de cooperación internacional en temas de desarrollo y está estrechamente relacionada con el sector privado alemán desde 1991 (Sequa, 2017). Se escogió trabajar con esta metodología porque permite identificar los problemas que tienen las PYMES de una manera participativa y no impuesta por el donante (Castan, Pereyra, Müller-Glodde, & Lehmann, 2010). En el apartado 2.2.2 se explica más a detalle la metodología de Núcleos Empresariales Sectoriales.

2.2.1. Historia del AL-INVEST

Desde el año 1994, el programa de cooperación insignia de la Unión Europea hacia América Latina en temas productivos ha sido el AL-INVEST, mismo que ha facilitado la creación de oportunidades de internacionalización para las pequeñas y medianas empresas de la región latinoamericana (Comisión Europea, 2017). El programa AL-INVEST comenzó con una fase piloto, justo en un contexto en que las políticas de liberalización del comercio empezaban a facilitar la expansión del comercio a nivel internacional y regional entre la Unión Europea y América Latina. Estuvo inicialmente orientado a favorecer las inversiones europeas en América Latina (Sistema de Monitoreo Externo de los Programas de Ayuda al Desarrollo de la CE, 2006). Esta fase tuvo dos años de duración, un presupuesto de 12.5 millones de euros y permitió la formación de una red de instituciones privadas²¹ en América Latina, llamadas Eurocentros, y su vinculación con las instituciones europeas, llamados COOPECOS. (González & González, 2010).

En 1996 arrancó la primera fase del AL-INVEST, con un presupuesto de 41 millones de euros y un plazo de cuatro años. Durante esta fase, se logró ampliar la red de Eurocentros y COOPECOS; las PYMES de Europa y América Latina lograron vincularse a través de estas redes. En la segunda fase (2000-2004), se amplió el presupuesto a 43.4 millones de euros y se logró un trabajo en común entre las instituciones de ambos continentes, orientado a la creación y profundización de los vínculos comerciales entre las PYMES de Europa y América Latina (Escribano Úbeda-Portugués, 2005).

²¹ En su mayoría Cámaras de Comercio, Asociaciones Industriales, Agencias de Desarrollo y firmas de Consultores privados tanto de Europa como de América Latina.

Durante la tercera fase (2004-2008) se buscó que el AL-INVEST se complemente con otros programas de cooperación europeos en la región latinoamericana, por ejemplo, el programa ALFA, enfocado en el espacio del conocimiento. Asimismo, se buscó que los Eurocentros trabajaran de forma autónoma para lograr una mayor eficiencia en el apoyo a las PYMES, es decir, la Comisión Europea pasó por primera vez la gestión del programa a los propios beneficiarios, alineándose así al principio de París de *Apropiación*. Esta fase tuvo un presupuesto de 53 millones de euros (cofinanciado al 80% por la Comisión Europea) y su objetivo era ayudar a las PYMES latinoamericanas a abordar los nuevos retos surgidos con la globalización, es decir, el desfase en términos de productividad, competitividad e innovación con respecto a las PYMES de otras regiones (Clusat, 2007). Esta ayuda se canalizaba a través de Encuentros Sectoriales²², capacitaciones y asistencias técnicas; y también a través del fortalecimiento de las capacidades institucionales de las asociaciones empresariales participantes, para así mejorar los servicios de asistencia que estas ofrecen a las PYMES (González & González, 2010).

Según el informe final de la tercera versión del programa AL-INVEST, el hecho de que la ejecución estuviese a cargo de los Eurocentros permitió cumplir con los indicadores propuestos en el Marco Lógico del programa e incluso sobrepasarlos con creces. En efecto, durante esta fase se pusieron en marcha más de 550 actividades²³, en las cuales participaron más de 41.000 PYMES, más de 2.000 asociaciones empresariales y se lograron concretar alrededor de € 350 millones de euros en intenciones de negocios durante los Encuentros Sectoriales (Eurochambres, 2009).

Sin embargo, uno de los inconvenientes que se identificó, tras la ejecución de esta fase del AL-INVEST, fue no haber logrado un equilibrio en cuanto a la repartición geográfica de los proyectos a nivel de América Latina. Durante esta versión, las instituciones privadas de todos los países de América Latina compitieron entre ellas en la convocatoria de Fondos Concursables de

²² Espacios de contacto entre las PYMES de América Latina con compradores europeos, estos Encuentros Sectoriales tenían lugar en los centros de convenciones, en el marco de las Ferias Internacionales sectoriales más importantes de Europa y América Latina.

²³ Encuentros sectoriales en ferias, visitas de estudios sectoriales para la PYME, formación específica para facilitar la internacionalización de las PYMES, búsqueda de socios en la Unión Europea para las PYME latinoamericanas, asistencia técnica de la Unión Europea para las PYMES latinoamericanas, intercambio de personal de asociaciones industriales, actividades conjuntas entre cámaras de la Unión Europea y Latinoamérica, y un amplio espectro de iniciativas de formación y creación de capacidades para instituciones representativas latinoamericanas (Eurochambres, 2009, pág. 4).

COOPECOS para la creación de nuevos Eurocentros. Los países de América Central y de la Comunidad Andina no se pudieron beneficiar en la misma medida que países como Argentina, Brasil y México (Eurochambres, 2009).

Es por eso que, para la cuarta versión del AL-INVEST, se propuso abordar estas deficiencias, creando los tres consorcios que se describieron en el anterior apartado, y asignando un presupuesto para cada uno de ellos (European Commission, s.f.). A los consorcios podían sumarse, a manera de socios, entidades europeas para brindar apoyo y acompañamiento durante la ejecución del programa, o para la publicación de estudios, o en temas de formación para las PYMES (González & González, 2010).

La cuarta fase del programa, que tuvo una duración de cuatro años (arrancó en el año 2009 y finalizó en el 2013), se implementó buscando priorizar la integración regional y subregional, apoyando los procesos de consolidación e internacionalización de las PYMES latinoamericanas, interviniendo directamente en el tipo de servicios que ofrecen las instituciones públicas y privadas encargadas de representar y brindar apoyo a las PYMES en cada país y combinando, de manera flexible, actividades que resulten necesarias para el fortalecimiento de las PYMES, tras un análisis atento y participativo de las necesidades y problemáticas que estas tienen al momento de buscar su internacionalización (AL-INVEST IV, 2011).

Con el fin de potenciar la competitividad internacional de las PYMES latinoamericanas, se logró financiar una gama más extensa de actividades, dentro de las cuales se destacan la asistencia técnica para el diseño, etiquetado y rotulado de los productos; el establecimiento de sistemas y normas de calidad; el asesoramiento sobre los mercados europeos, sus normativas y legislación aduanera; entre otras (AL-INVEST IV Región Andina, 2011).

El objetivo general de la fase IV del Programa AL-INVEST fue contribuir a la cohesión social, mediante el apoyo al fortalecimiento e internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) latinoamericanas y el intercambio de innovación, conocimientos y relaciones económicas con sus empresas homólogas europeas. De manera más específica, con este Programa se pretendió contribuir a que las PYMES latinoamericanas sean el motor del *desarrollo local*, aprovechen las oportunidades de la globalización, la integración

regional, los acuerdos comerciales y la cooperación empresarial con Europa (Asociación de Industriales Latinoamericanos, 2013).

AL-INVEST IV se fundamentó en los valores compartidos e intereses estratégicos comunes que existen entre la Unión Europea y América Latina, pero también en el hecho de que la Unión Europea es un importante socio político, económico, comercial y financiero para América Latina. El Programa AL-INVEST canalizó la política de desarrollo de la Unión Europea, basada en los objetivos de reducción de la pobreza; *desarrollo local*; e inserción de los países en desarrollo en la economía mundial (Asociación de Industriales Latinoamericanos, 2013).

El programa de cooperación regional AL-INVEST IV contó con un presupuesto de 50 millones de euros y estuvo coordinado a través de tres consorcios latinoamericanos y uno europeo (AL-INVEST IV Región Andina, 2011). porcentaje de aporte de la Comisión Europea al presupuesto total del programa AL-INVEST IV fue del 83% (European Commission, s.f.).

El consorcio europeo de coordinación y servicios estuvo liderado por la Asociación Europea de Cámaras de Comercio e Industria – EUROCHAMBRES, con sede en Bruselas. Este consorcio agrupó a 6 instituciones privadas europeas y a 2 latinoamericanas²⁴ y tuvo un presupuesto de 10 millones de euros (European Commission, s.f.). La principal función de este consorcio fue promover el intercambio de experiencias y construir una red de contactos entre las instituciones europeas y latinoamericanas participantes del AL-INVEST IV, para el desarrollo permanente e integrado de nuevos servicios para las PYMES. De igual manera, se encargó de resaltar la importancia de las PYMES, a nivel político, para que las políticas públicas beneficien a este tipo de empresas a nivel nacional, regional y continental, en el marco de las relaciones entre la Unión Europea y los países latinoamericanos.

²⁴ Asociación de Industriales Latinoamericanos – AILA, Asociación Iberoamericana de Cámaras de Comercio, Industria y Servicios – AICO, la Confederación Europea de Expertos en Servicios – CESES, la Asociación Europea de Centros de Exposiciones – EMECA, la Agencia Alemana de Cooperación Internacional – GIZ, Indra Consultora (España), Prestomedia Comunicación (España) y EUROCHAMBRES.

El primer consorcio latinoamericano²⁵ agrupó a los países de América Central, Cuba y México, y estuvo bajo la coordinación de NAFIN, institución mexicana dedicada a la banca de desarrollo. El contrato que se firmó entre NAFIN y la Comisión Europea, por 14 millones de euros, estableció un programa integral que buscaba apoyar los procesos de consolidación e internacionalización de las pymes mexicanas, centroamericanas y cubanas para que estas logren efectivizarse como motores de *desarrollo local*, al mismo tiempo que promuevan el aprovechamiento de las oportunidades que ofrecen los procesos de integración regional y los acuerdos con la Unión Europea (NAFIN, 2013). Los proyectos AL-INVEST IV de Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá pudieron aprovechar los beneficios del Acuerdo de Asociación entre la UE y Centroamérica, que fue firmado en Tegucigalpa el 29 de junio de 2012 y fue ratificado por el Parlamento Europeo el 11 de diciembre del 2012, fecha de entrada en vigor del Acuerdo. De esta manera, los exportadores centroamericanos y los beneficiarios del AL-INVEST IV pudieron exportar sus productos hacia la Unión Europea con la eliminación inmediata del 91% de las tarifas arancelarias; entre ellas, frutas tropicales, textiles, vegetales, café, mariscos, productos tecnológicos, productos manufacturados, equipos de oficina y muchos más de la oferta exportable centroamericana (AL-INVEST IV Coordinación y Servicios, 2013). Por otro lado, el proyecto AL-INVEST IV en Cuba tuvo como objetivo reducir las brechas y obstáculos en términos comerciales y técnicos. En este sentido, 42 PYMES cubanas recibieron capacitaciones de sensibilización sobre las exigencias de calidad y las regulaciones vigentes para la exportación (AL-INVEST IV Coordinación y Servicios, 2013). En México, el proyecto AL-INVEST IV se enfocó en sectores como los de energías renovables, aeroespacial, agroindustria y artesanías; haciendo énfasis en la importancia que tiene la investigación y desarrollo (I+D) para las PYMES de estos sectores, altos en tecnología. Así, por ejemplo, con el apoyo del AL-INVEST IV, se creó el Clúster Mexicano de Energías Renovables con el fin de promover la competitividad y la innovación para el desarrollo de

²⁵ Liderado por NAFIN, tuvo como socios a las siguientes instituciones centroamericanas: la Cámara de Exportadores de Costa Rica – CADEXCO, la Cámara de Comercio de Cuba, la Asociación de Exportadores de Guatemala – AGEXPORT, la Corporación de Exportadores de El Salvador – COEXPORT, la Federación de Exportadores de Honduras – FPX, FIDE Inversiones y Exportaciones (Honduras), la Cámara Nacional de la Industria Electrónica, de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información – CANIETI (México), el TEC de Monterrey (México), y la Asociación de Productores y Exportadores de Nicaragua – APEN. Este consorcio estuvo además compuesto por 4 instituciones socias europeas: la Organización de Desarrollo Industrial de Naciones Unidas - UNIDO (Francia), la Cámara de Comercio de Milán (Italia), Compagnia delle Opere (Italia) y la Cámara de Comercio, Industrias y Navegación de Barcelona (España).

nuevas tecnologías y apoyo en transferencia de know-how tecnológico (Clúster Mexicano de Energías Renovables, 2013).

El segundo consorcio latinoamericano²⁶ agrupó a los países del Mercosur, Chile y Venezuela, y tuvo un presupuesto de 15 millones de euros. La coordinación de este consorcio estuvo bajo la Confederación Nacional de Industrias [CNI] de Brasil, institución privada brasileña que agrupa a 27 federaciones industriales y a 1250 sindicatos que, a su vez, agrupan a 700 mil empresas industriales en Brasil (CNI, 2017). Al finalizar la ejecución de los diferentes proyectos de este consorcio, en el año 2013, el director de desarrollo industrial de la CNI, Carlos Eduardo Abijaodi, manifestó que el programa tuvo buenos resultados y se logró la internacionalización de pequeñas y medianas empresas. Además, advirtió que en vista de que todos los países quieren aumentar su comercio, su nivel tecnológico e innovar con nuevos productos y procesos, las empresas que no logren internacionalizarse no podrán sobrevivir a los próximos diez años (Abijaodi, 2013). En Uruguay, el AL-INVEST IV aportó en la creación de nuevos exportadores en el sector de Tecnologías de la Información y la Comunicación. En Paraguay, las PYMES se capacitaron para la implementación de sistemas de gestión de calidad necesarios para exportar a la Unión Europea (AL-INVEST IV Coordinación y Servicios, 2013). En Argentina, se creó el Consorcio Conexas Servicios IT para fomentar, integrar, desarrollar y brindar servicios de alta especialización en tecnologías de la información; y en este sentido, gracias al apoyo del proyecto AL-INVEST IV, las ventas de este sector aumentaron a los 3.3 millones de dólares al año y de igual manera hubo un impacto fuerte en la generación de empleo, con 69 mil empleados (Cámara de la Industria Argentina del Software, 2012). En Chile, se trabajó en los sectores de turismo y de alimentos; la Fundación Eurochile apoyó con capacitaciones y asistencias técnicas para la internacionalización de las PYMES chilenas al mercado europeo. En Venezuela, se dio apoyo a los sectores textil y calzado, alrededor de 400 PYMES recibieron asistencias técnicas para la

²⁶ Liderado por la Confederación Nacional de Industrias – CNI, de Brasil, tuvo como socios a las siguientes instituciones: la Unión Industrial de Argentina – UIA, la Cámara Argentina de Comercio y Servicios – CAC, la Fundación Exportar (Argentina), la Federación de Industrias del Estado de Alagoas (Brasil), la Federación de Industrias del Estado de Ceará (Brasil), la Federación de Industrias del Estado de Minas Gerais (Brasil), la Federación de Industrias del Estado de Río Grande del Sur (Brasil), la Federación de Industrias del Estado de Pernambuco (Brasil), la Federación de Industrias del Estado de Mato Grosso (Brasil), EUROCHILE (Chile), la Cámara de Comercio de Valparaíso (Chile), el Centro de Cooperación Empresarial y Desarrollo Industrial – CEDIAL (Paraguay), la Unión Industrial Paraguaya – UIP, la Red de Inversiones y Exportaciones – REDIEX (Paraguay), la Cámara de Industrias del Uruguay – CIU, la Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay – CNCS, la Confederación Venezolana de Industriales – CONINDUSTRIA y el Consejo Nacional del Comercio y los Servicios – CONSECOMERCIO (Venezuela). Este consorcio estuvo además compuesto por 3 instituciones socias europeas: la Cámara de Comercio de Milán – PROMOS (Italia), ACC10 (España) y la Organización de Desarrollo Industrial de Naciones Unidas - UNIDO (Francia).

innovación de sus diseños y el cumplimiento de estándares de calidad exigidos para la internacionalización (AL-INVEST IV Coordinación y Servicios, 2013). En Brasil, la Federación de Industrias del Estado de Paraná dictó asistencias técnicas a 31 empresas dedicadas al sector de diseño, etiquetado y empaque para que estas, a su vez, brinden servicios de calidad a las PYMES brasileñas de todos los sectores, para el cumplimiento de las normativas europeas de responsabilidad ambiental y puedan ingresar sus productos al mercado de la Unión Europea (AL-INVEST IV Coordinación y Servicios, 2013).

El tercer consorcio latinoamericano²⁷ agrupó a los países de la Comunidad Andina (Ecuador, Colombia, Perú y Bolivia) y estuvo coordinado por la Cámara de Industrias, Comercio, Servicios y Turismo de Santa Cruz, Bolivia – CAINCO, con un presupuesto de 11 millones de euros. El marco lógico del programa AL-INVEST IV de este consorcio tuvo como objetivo general “mejorar el grado de cohesión social en la Comunidad Andina mediante el fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas de la región”. El objetivo específico fue el “apoyo a los procesos de consolidación e internacionalización de las pymes de la Comunidad Andina para que se afirmen como motor de *desarrollo local*” y para esto se plantearon seis resultados, con sus respectivas actividades e indicadores (AL-INVEST IV Región Andina, 2011).

La institución líder de cada consorcio latinoamericano debía encargarse de realizar las licitaciones de fondos concursables en cada país. En este sentido, CAINCO de Bolivia, recibió los fondos por parte de la Comisión Europea, pero debía repartirlos en Colombia, Perú, Ecuador y, además, encargarse de la ejecución de su proyecto en Bolivia. En Colombia, la institución ganadora de los fondos concursables fue la Asociación Nacional de Comercio Exterior – ANALDEX; en Ecuador el proyecto estuvo a cargo de la Federación Ecuatoriana de Exportadores – FEDEXPOR y en Perú lo ejecutó la Cámara de Comercio de Lima (AL-INVEST IV Región Andina, 2011).

El Ecuador forma parte del AL-INVEST desde la fase piloto, ya que en 1995 se conformó el primer Eurocentro para el beneficio de las PYMES

²⁷ Sequa gGmbH (Alemania), Cámara Federal de Economía de Austria, la Cámara Oficial de Industria y Navegación de Almería (España), la Cámara de Comercio, Industrias y Navegación de Barcelona (España), la Cámara de Comercio, Industrias y Navegación de Bilbao (España), la Asociación Bre Archimede para la Internacionalización y la Innovación Tecnológica de Salerno (Italia), la Cámara de Comercio, Industrias, Artesanías y Agricultura de Milán (Italia), el Centro Estero de la Cámara de Comercio de Umbría (Italia), PromoFirenze (Italia), Retecamere (Italia), la Cámara de Comercio e Industrias de Sheffield (Reino Unido) y la Cámara de Comercio de la República Checa.

ecuatorianas, a cargo de la Cámara de Comercio de Guayaquil. Más adelante, durante la tercera fase del AL-INVEST, en el año 2005, se crean dos Eurocentros más, uno a cargo de la Cámara de Industriales de Pichincha – CIP, y el otro a cargo de la Corporación Nacional de Promoción de Exportaciones e Inversiones – CORPEI (Sistema de Monitoreo Externo de los Programas de Ayuda al Desarrollo de la CE, 2006). Para la cuarta versión del AL-INVEST, desaparecieron los Eurocentros conformados y se dio paso a la conformación de los Consorcios; el Ecuador pertenecía al Consorcio de la Región Andina. En una primera licitación internacional de fondos concursables, CAINCO ganó el liderazgo del Consorcio, con lo cual se debería encargarse de la ejecución de las actividades en su país de origen, Bolivia; y, además de las respectivas licitaciones en Colombia, Perú y Ecuador. La Federación Ecuatoriana de Exportadores – FEDEXPOR ganó esta última licitación, por lo cual fue la institución encargada de la ejecución de las actividades de esta fase en todo el territorio ecuatoriano (AL-INVEST IV, 2011).

2.2.2. Metodología de Núcleos Empresariales Sectoriales

La metodología de Núcleos Empresariales Sectoriales fue creada por Rainer Mueller-Glodde en 1991, en el marco de un Proyecto de Cooperación entre Sequa y la Cámara de Múnich con Cámaras del Sur de Brasil. En 1999, la Federación de Cámaras y la oficina de fomento a PYMES extendieron la metodología en todo el territorio brasileño, y para el 2005, más de 900 cámaras habían creado más de 4.500 Núcleos que agrupaban a más de 50.000 PYMES (Sequa gGmbH, 2010).

La primera vez que se puso en marcha la metodología de Núcleos fue en el año 1991, en asociaciones empresariales y cámaras del Estado de Santa Catarina en Brasil. Desde entonces, la metodología se ha ido difundiendo y su aplicación se ha propagado en Uruguay y Argentina en 1999; Sri Lanka en 2002; Mozambique y Argelia en 2006; Guatemala, El Salvador, Honduras, Chile, Bangladesh, Pakistán y Sudáfrica en 2008; Bolivia, Perú, Colombia, Ecuador y Vietnam, en 2009; y Filipinas, en 2010 (Müller-Glodde & Lehmann, 2006).

La metodología consiste básicamente en que una Cámara de Comercio o una Asociación Empresarial o Gremio reúnen a un grupo de PYMES del mismo sector productivo, que estén ubicadas cerca geográficamente, y, con la ayuda

de un consejero, las PYMES identifican sus principales problemas, y se investiga cómo y por qué se producen estos problemas, a través del Metaplan²⁸. A partir de esta identificación de problemas se inician discusiones y acciones para trazar una hoja de ruta con soluciones prácticas y viables, a partir de las experiencias de los miembros del Núcleo, para que estas se traduzcan en una lista de actividades que sirvan para superar las problemáticas (Castan, Pereyra, Müller-Glodde, & Lehmann, 2010). El factor de éxito de esta metodología es que es una metodología participativa, ya que, en primer lugar, se deja de lado el aislamiento del pequeño empresario; y además durante las reuniones, el consejero del Núcleo Empresarial Sectorial jamás le podrá decir a un representante de una PYME qué hacer o qué evitar. El rol del consejero es más bien guiar las reuniones, para que sean ellos quienes determinen sus problemas y, eventualmente, la manera de afrontarlos (Sequa gGmbH, 2010).

Como se ha visto a lo largo de todos estos años, en los que se ha utilizado la metodología de Núcleos Empresariales Sectoriales, las PYMES del Núcleo, al pertenecer al mismo sector productivo y estar ubicadas en la misma localidad, presentarán problemas y dificultades similares. Dependerá de la pericia del consejero hacer que las soluciones a estos problemas resulten positivas para todos los miembros del Núcleo. Por supuesto, es importante que los empresarios tengan la sensación que la idea ha venido de ellos y no que esta haya sido impuesta por el consejero (Sequa gGmbH, 2010).

Al participar en los Núcleos Empresariales Sectoriales, las PYMES se benefician del intercambio de know-how, experiencias y problemas de las otras PYMES que son parte del Núcleo, además se estimula la vinculación entre los miembros del Núcleo, así como con otras instituciones. Por otro lado, las PYMES de un Núcleo adquieren un mejor acceso a los conocimientos relacionados a la gestión técnica y empresarial, tienen acceso a la consultoría en grupo, acceso menos costoso a ferias, misiones comerciales y eventos; podrían llegar a plantearse la compra colectiva de bienes de capital o materias primas para obtener un mejor precio, ya que aumenta el poder de negociación; incluso

²⁸ Consiste en la identificación de problemas y la búsqueda de soluciones por medio de una lluvia de ideas, donde los miembros del Núcleo las expresan en tarjetas. El consejero deberá mencionar las 4 reglas del Metaplan:

1. Una idea por tarjeta,
2. Utilizar letra legible,
3. Tres líneas como máximo,
4. La idea tiene que ser comprensible.

pueden crear una red de comercialización conjunta, cooperativa o asociación (Castan, Pereyra, Müller-Glodde, & Lehmann, 2010).

Al fomentar la creación de Núcleos Empresariales Sectoriales y al brindar su apoyo constante a la correcta aplicación de la metodología, las Cámaras²⁹ se benefician de los Núcleos, en la medida en que aumenta la cantidad de miembros o afiliados a la Cámara, esto hace que se demanden más los servicios tradicionales de la Cámara y que se creen nuevos servicios, lo que genera mayores ingresos. También aumenta la vinculación con otras organizaciones, se desarrolla el talento humano de los funcionarios de la Cámara y se mejoran las relaciones públicas, debido a la constante participación en eventos (Castan, Pereyra, Müller-Glodde, & Lehmann, 2010).

Metodológicamente, es aconsejable que un consejero maneje hasta 10 Núcleos, con un promedio de hasta 16 miembros por Núcleo. El trabajo del consejero es transferir la metodología, coordinar el buen funcionamiento interno del grupo, brindar apoyo al proceso de identificación de dificultades colectivas, animar a la participación activa de todos los miembros del Núcleo, aportar información, conocimiento y experiencia, facilitar el intercambio de ideas y de alternativas de solución, introducir reglas de comunicación adecuadas para fortalecer el Núcleo y finalmente, planificar y monitorear la ejecución de actividades (Sequa gGmbH, 2010). Los consejeros son profesionales previamente capacitados por la Cámara, la cual los contrata para la ejecución de las tareas descritas anteriormente.

Las actividades que se planteó realizar, en el marco del AL-INVEST IV, con los Núcleos Empresariales Sectoriales estuvieron relacionadas con visitas a empresas, instituciones, capacitaciones, asistencias técnicas, organización o participación en ferias y exposiciones, envío de muestras, inversión conjunta en maquinaria y materias primas, desarrollo de planes de marketing y mejoramiento de empaques (Castan, Pereyra, Müller-Glodde, & Lehmann, 2010). Todas estas actividades se realizarían con un enfoque en lograr la internacionalización de las PYMES miembros del Núcleo Empresarial Sectorial hacia el mercado de la Unión Europea (Sequa gGmbH, 2010).

²⁹ Se entiende que el concepto de Cámara engloba cámaras de comercio, gremios, asociaciones y demás instituciones públicas o privadas que agrupen PYMES.

2.2.3. PYMES ecuatorianas agrupadas en Núcleos Empresariales Sectoriales

En el año 2009, la Federación Ecuatoriana de Exportadores – FEDEXPOR ganó la licitación de fondos concursables para la ejecución del proyecto AL-INVEST IV, capítulo Ecuador. Esta licitación estuvo a cargo de CAINCO, de Bolivia, líder del consorcio de la Región Andina, quien propuso adoptar la metodología de Núcleos Empresariales Sectoriales para los proyectos que se ejecutarían en Colombia, Perú, Ecuador y Bolivia.

A nivel de la Región Andina, se tenía en el Marco Lógico del proyecto, el resultado número 1 “*PYMES andinas consolidadas y competitivas*”; y dentro de este resultado se encontraba la actividad 1.4 “*Facilitar el desarrollo de mecanismos de asociatividad*”. Como indicadores de esta actividad, se planteó desde el comienzo del proyecto, cumplir, a nivel regional, con la conformación de 200 Núcleos Empresariales Sectoriales, dónde se vinculen a 4.000 PYMES y, además, capacitar a 400 consejeros con la metodología. Estos indicadores se dividieron equitativamente para los cuatro países miembros del consorcio (Ecuador, Colombia, Perú y Bolivia), y de esta manera, cada uno debía conformar 50 Núcleos, vinculando a 1.000 PYMES y formar a 100 consejeros (AL-INVEST IV Región Andina, 2011).

Durante los cuatro años de ejecución del Proyecto AL-INVEST IV, capítulo Ecuador, se logró formar 61 Núcleos Empresariales Sectoriales en todo el territorio nacional, agrupando en total a 1.047 PYMES; y se capacitó a 100 consejeros, de los cuales se contrató a los mejores 18 (Quiroz, 2013). En la siguiente tabla se detallan los Núcleos conformados:

TABLA 1
PYMES ECUATORIANAS AGRUPADAS EN NÚCLEOS

	Nombre del Núcleo	Localidad	Producto / Sector	PYMES agrupadas
1	Núcleo de Sombreros de Paja Toquilla	Cuenca, Azuay	Artesanías	17
2	Núcleo de Joyeros de Chordeleg	Chordeleg, Azuay	Joyas	15
3	Núcleo de Turismo Comunitario de Cuenca	Cuenca, Azuay	Turismo	13

4	Núcleo de Productos Lácteos del Norte	Tulcán, Carchi	Lacteos	20
5	Núcleo de Florícolas 1	Latacunga, Cotopaxi	Florícola	17
6	Núcleo de Florícolas 2	Latacunga, Cotopaxi	Florícola	16
7	Núcleo de Amaranto	Latacunga, Cotopaxi	Cereales	14
8	Núcleo de Quinoa del Cotopaxi	Latacunga, Cotopaxi	Cereales	23
9	Núcleo de Chía	Latacunga, Cotopaxi	Cereales	21
10	Núcleo de APROBANEC	Machala, El Oro	Banano	19
11	Núcleo de Joyeros	Guayaquil, Guayas	Joyas	22
12	Núcleo de Calzado 1	Guayaquil, Guayas	Calzado	20
13	Núcleo de Productores de Piña de ciclo corto	Guayaquil, Guayas	Frutas	19
14	Núcleo de APAO	Guayaquil, Guayas	Banano	18
15	Núcleo de Calzado 2	Guayaquil, Guayas	Calzado	18
16	Núcleo de Cerámica	Guayaquil, Guayas	Artesanías	16
17	Núcleo de Arroceros	Samorondón, Guayas	Arroz	13
18	Núcleo de Plásticos	Guayaquil, Guayas	Plástico	13
19	Núcleo de Artesanías de Madera San Antonio	Ibarra, Imbabura	Artesanías	25
20	Núcleo de Turismo Comunitario de Otavalo	Otavalo, Imbabura	Turismo	19
21	Núcleo de Artesanías "Tío Handycraft"	Otavalo, Imbabura	Artesanías	17
22	Núcleo de Curtidores de Cotacachi	Cotacachi, Imbabura	Productos de cuero	16
23	Núcleo de Confecciones de Atuntaqui	Atuntaqui, Imbabura	Textil	14
24	Núcleo de Quinoa URCUPAC	Ibarra, Imbabura	Cereales	16
25	Núcleo de APROBAVEN	Ventanas, Los Ríos	Banano	17
26	Núcleo de Productores de Cacao de Los Ríos	Vínces, Los Ríos	Cacao	17
27	Núcleo Sombreros de Montecristi	Montecristi, Manabí	Artesanías	19

28	Núcleo de Maracuyá	Charapotó, Manabí	Frutas	18
29	Núcleo de Arroceros	Charapotó, Manabí	Arroz	13
30	Núcleo de Animelas de Tagua	Manta, Manabí	Tagua	13
31	Núcleo de Productores de Cacao de Manabí	Chone, Manabí	Cacao	18
32	Núcleo de Productores de Caña de Azúcar Mariscal	Puyo, Pastaza	Caña de Azúcar	19
33	Núcleo de Productores de Papa China de San José	Puyo, Pastaza	Papa China	19
34	Núcleo de Turismo Comunitario Arajuno	Puyo, Pastaza	Turismo	19
35	Núcleo de Productores de Papa China Ceslao Marín	Puyo, Pastaza	Papa China	19
36	Núcleo CODEMAT	Puyo, Pastaza	Naranja	19
37	Núcleo de Productores de Té Negro de Guayusa	Puyo, Pastaza	Té de Guayusa	19
38	Núcleo Peke-Peke	Puyo, Pastaza	Lencería de bebé	18
39	Núcleo Artesanos de Balsa	Puyo, Pastaza	Artesanías	17
40	Núcleo de Productores de Papa China de San Pablo Alishungo	Puyo, Pastaza	Papa China	17
41	Núcleo CONFERIB	Puyo, Pastaza	Snacks	16
42	Núcleo de Turismo ASATUP	Puyo, Pastaza	Turismo	16
43	Núcleo Arte Juvenil Creame	Puyo, Pastaza	Artesanías	15
44	Núcleo de Productores de Tilapia	Puyo, Pastaza	Tilapia	14
45	Núcleo de Productores de Naranja de Murialdo	Murialdo, Pastaza	Naranja	13
46	Núcleo de Productores de Chocolate El Triunfo	Puyo, Pastaza	Chocolate	12
47	Núcleo de Calzadistas de Quito	Quito, Pichincha	Calzado	28
48	Productores de Frutillas Otón de Vélez	Quito, Pichincha	Frutas	19
49	Productores de Cereales	Quito, Pichincha	Cereales	19
50	Núcleo Operadores de la Amazonía	Quito, Pichincha	Turismo	19
51	Núcleo de madereros	Quito, Pichincha	Madera	15

52	Núcleo de Cacao 1	Puerto Quito, Pichincha	Cacao	16
53	Núcleo de Cacao 2	Quito, Pichincha	Cacao	17
54	Núcleo de Cacao 3	Quito, Pichincha	Cacao	18
55	Núcleo de Café de Altura	Nanegalito, Pichincha	Café	19
56	Núcleo Tisaleo	Tisaleo, Tungurahua	Calzado	18
57	Núcleo Muebles de Madera	Ambato, Tungurahua	Madera	17
58	Núcleo de Panificadores de Ambato	Ambato, Tungurahua	Panaderías	16
59	Núcleo CALTU	Ambato, Tungurahua	Calzado	14
60	Núcleo CALZAFINCE	Cevallos, Tungurahua	Calzado	14
61	Núcleo Carrocero CANFAC	Ambato, Tungurahua	Automotriz	10

Fuente: Federación Ecuatoriana de Exportadores – FEDEXPOR, 2013
Elaborado por: Sebastián Moya Pico

Los 61 Núcleos Empresariales Sectoriales que se conformaron en el territorio ecuatoriano, se repartieron de la siguiente manera:

GRÁFICO 8
NÚCLEOS EMPRESARIALES SECTORIALES POR PROVINCIA



Fuente: Federación Ecuatoriana de Exportadores – FEDEXPOR, 2013
Elaborado por: Sebastián Moya Pico

La provincia de Pastaza concentró el mayor número de Núcleos Empresariales Sectoriales (15), seguida de Pichincha (9) y Guayas (8); fue, además, la única provincia de la región amazónica donde se puso en marcha la ejecución del proyecto AL-INVEST IV, por ende la única provincia amazónica en formar Núcleos Empresariales Sectoriales.

De igual manera, resulta interesante analizar la repartición geográfica de las PYMES que se vincularon al AL-INVEST IV a través de un Núcleo Empresarial Sectorial. En este sentido, sigue siendo la provincia de Pastaza la que más espacio tuvo, con 252 PYMES; seguida de Pichincha (170 PYMES) y Guayas (139 PYMES).

GRÁFICO 9
PYMES VINCULADAS A NÚCLEOS POR PROVINCIA



Fuente: Federación Ecuatoriana de Exportadores – FEDEXPOR, 2013
Elaborado por: Sebastián Moya Pico

Además, según los sectores económicos de los diferentes Núcleos Empresariales Sectoriales que se conformaron en el Ecuador durante la ejecución del AL-INVEST IV, el sector de Agroindustrias representó el 35%, el de Materias Primas el 23%, Artesanías 18%, Industrias 16% y Servicios 8%.

GRÁFICO 10
SECTORES ECONÓMICOS DE LOS NÚCLEOS CONFORMADOS



Fuente: Federación Ecuatoriana de Exportadores – FEDEXPOR, 2013
Elaborado por: Sebastián Moya Pico

Por número de PYMES vinculadas en los Núcleos Empresariales Sectoriales, el sector de Agroindustrias también fue el que más espacio tuvo en el AL-INVEST IV, con el 34%; seguido por el sector de Materias Primas con el 24%, Artesanías con el 19%, Industrias con el 16% y Servicios con el 7%.

GRÁFICO 11
PYMES AGRUPADAS EN NÚCLEOS SEGÚN SECTOR ECONÓMICO



Fuente: Federación Ecuatoriana de Exportadores – FEDEXPOR, 2013
Elaborado por: Sebastián Moya Pico

Una vez que se ha revisado estadísticamente el número de Núcleos Empresariales Sectoriales y el número de PYMES que se han vinculado a ellos, durante el AL-INVEST IV, es importante saber cuántos de ellos han logrado la internacionalización.

2.3. Resultados del proyecto AL-INVEST IV en términos de internacionalización de PYMES

Después de haber revisado los Núcleos Empresariales Sectoriales que se conformaron durante la cuarta fase del proyecto AL-INVEST IV, el presente subcapítulo se centrará en evidenciar los resultados concretos del mismo para la internacionalización de las PYMES miembros de estos Núcleos. Para ello, se revisará en primer lugar el Marco Lógico propuesto para el proyecto ejecutado en Ecuador por FEDEXPOR, detallando sus respectivas actividades e indicadores; para después contrastarlos con los indicadores cumplidos al finalizar la ejecución del proyecto; y finalmente se mencionarán algunos casos de éxito puntuales.

En términos generales, el Programa AL-INVEST IV, en toda su amplitud de alcance geográfico, benefició a proyectos de apoyo a PYMES en 18 países latinoamericanos. Casi 60 mil PYMES de sectores tan variados como la agricultura, el comercio, la alta tecnología y los servicios fueron atendidas durante esta etapa del AL-INVEST (Comisión Europea, 2017).

Tras las lecciones aprendidas de las versiones anteriores del programa, se logró diversificar aún más el alcance de los proyectos en los diferentes países latinoamericanos. De hecho, el formar consorcios latinoamericanos y el hacer que estos se encarguen de la coordinación de los proyectos, hace que la ejecución y el monitoreo resulten más fáciles para los socios y que el apoyo que

se brinda a los beneficiarios finales – las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas – sea más efectivo. De esta manera, tras la ejecución del AL-INVEST IV, en el consorcio de México, Centroamérica y Cuba se logró que las PYMES de estos países generen un valor de € 84.6 millones de euros en términos FOB de nuevas exportaciones. Analizando esto, NAFIN – institución líder del consorcio – concluyó que por cada euro que la Comisión Europea donó a esta región, se generaron 5 euros en nuevos negocios (NAFIN, 2013). Asimismo, en el consorcio de la Región Andina se crearon más de 20 mil empleos directos y más de 60 mil empleos indirectos; y, por otro lado, más de 6.500 PYMES incrementaron sus exportaciones, de estas, 1.000 eran nuevos exportadores. A partir de la puesta en marcha de la metodología de Núcleos Empresariales Sectoriales, en Colombia, la Cámara de Comercio de Cartagena creó 22 Núcleos, agrupando a 341 PYMES, de las cuales el 45% eran, de hecho, microempresas (Comisión Europea, 2017).

En la página web de la Comisión Europea se expone como caso de éxito al Núcleo de Ganaderos de la Cámara de Comercio de Cartagena, mismo que se formó en 2010 con 10 miembros (PYMES) y para abril del 2014, el Núcleo contaba con 70 pequeños ganaderos. Con el apoyo de la Cámara de Comercio de Cartagena, ANALDEX (institución líder en Colombia), y AL-INVEST IV, los miembros del Núcleo tuvieron asistencias técnicas en temas de manejo de equipos solares para generación de energía eléctrica, sobre el uso de sales minerales para el suelo del ganado, se capacitaron en temáticas relacionadas con la comercialización a nivel local e internacional, participaron en ferias y ruedas de negocios, donde lograron concretar intenciones de negocios por más de € 1 millón de euros con compradores colombianos y europeos. Debido al éxito en las actividades realizadas por el Núcleo durante el AL-INVEST IV, al finalizar el Proyecto, el Núcleo se conformó formalmente como Asociación (Comisión Europea, 2017).

2.3.1. Marco Lógico del proyecto AL-INVEST IV Capítulo Ecuador

El Marco Lógico del Proyecto AL-INVEST IV Capítulo Ecuador fue presentado por la Federación Ecuatoriana de Exportadores – FEDEXPOR³⁰

³⁰ La Federación Ecuatoriana de Exportadores FEDEXPOR fue creada el 29 de abril de 1976 por el Acuerdo Ministerial n. 465 como una entidad civil privada sin ánimo de lucro. Hoy en día es el gremio líder en representación del sector exportador privado y cuenta con oficinas en las principales ciudades del Ecuador: Quito, Guayaquil, Manta y Cuenca. FEDEXPOR es un referente de la internalización de las empresas en el país y un portavoz del espíritu emprendedor del

durante la convocatoria de fondos concursables, realizada por CAINCO a inicios del año 2009 (FEDEXPOR, Brief "Federación Ecuatoriana de Exportadores FEDEXPOR", 2016), organización que ganó esta licitación internacional debido a su experiencia en proyectos de cooperación enfocados en el apoyo productivo a PYMES y a la promoción del comercio exterior ecuatoriano³¹.

El Marco Lógico del proyecto AL-INVEST IV Capítulo Ecuador tenía seis resultados, cada uno con sus respectivos indicadores, que se detallan a continuación:

1. PYMES Andinas consolidadas y competitivas.

- 1300 PYMES participan de forma institucionalizada en las actividades del programa.
- 550 PYMES aplican herramientas en su proceso de gestión.
- 1000 PYMES organizadas en 50 Núcleos Empresariales relacionados a las instituciones participantes.

2. PYMES Andinas internacionalizadas con una orientación a la Unión Europea y Latinoamérica.

- 1000 PYMES inician el proceso de internacionalización.
- 187 de las PYMES internacionalizadas.
- € 3.75 millones en intenciones de negocios.

comercio exterior, abarca más de 260 instituciones entre gremios sectoriales, empresas afiliadas de bienes y servicios, dentro de los cuales podemos destacar la presencia de los Gremios sectoriales más representativos del país: Asociación de Bananeros del Ecuador, Asociación de Exportadores de Flores - EXPOFLORES, Cámara Ecuatoriana de Industriales Atuneros - CEIPA, Cámara Nacional de Acuicultura - CNA, Asociación de Industriales de Línea Blanca, Asociación de Industriales Gráficos - AIG, Asociación de Ganaderos y Asociación Nacional de Exportadores de Cacao del Ecuador ANECACAO.

³¹ Entre 1986 y 1990, FEDEXPOR ejecutó la primera fase del proyecto *Non-Traditional Agro Export NTAE* con fondos de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional – USAID; entre 1991 y 1993, FEDEXPOR ejecutó la segunda fase del *NTAE*. Además, desde 1991 hasta 1994 FEDEXPOR ejecutó el proyecto *PPEI* orientado a la Promoción de Exportaciones Industrializadas (FEDEXPOR, 2016). Entre 1995 y 1996, FEDEXPOR estuvo a cargo de un Proyecto de Reforma Integral al Marco Institucional y Legal del Comercio Exterior Ecuatoriano con la CAF, anterior Corporación Andina de Fomento, hoy Banco de Desarrollo de América Latina, es una institución financiera multilateral que tiene como misión impulsar el desarrollo sostenible y la integración regional en América Latina, mediante el financiamiento de proyectos públicos y privados, cooperación técnica y otros servicios especializados (FEDEXPOR, 2016). Entre 1996 y 1998, FEDEXPOR ejecutó un proyecto con el Banco Interamericano de Desarrollo – BID, para la Modernización del Comercio Exterior Ecuatoriano (FEDEXPOR, 2016). Entre los años 2006 y 2008, se ejecutó el Proyecto EXPOECUADOR en conjunto con CORPEI para la elaboración de *Export Audits* y Planes de Exportación para 35 empresas a nivel nacional, con sus respectivas asistencias técnicas y capacitaciones, estudios sectoriales y planes estratégicos (FEDEXPOR, 2016). En 2008, se realizó otro Proyecto con la CAF para la internacionalización de la cadena productiva de cafetaleros de la región ecológica Río Intag, donde 300 familias fueron beneficiadas (FEDEXPOR, 2016). En 2009, se realizó con el MIPRO un proyecto para el mejoramiento de la competitividad del Gremio de Sastres y Modistas de Antonio Ante. En el mismo año, se realizó con el BID y CORPEI el Proyecto FONINCLUSION para el mejoramiento de la Competitividad de la Asociación Artesanal de Patután (FEDEXPOR, 2016). De igual manera, entre los años 2008 y 2010, FEDEXPOR ejecutó el Programa de Mejoramiento de la Competitividad de la PYME ecuatoriana CODEPYME en temas de apoyo para la gestión empresarial, integración productiva e innovación tecnológica (FEDEXPOR, 2016). En 2009, arrancó el primer Proyecto de FEDEXPOR con la Unión Europea. FEDEXPOR fue la institución líder en el Proyecto Facilidad de Asistencia Técnica al Comercio FAT para la aplicación efectiva de la normativa andina sobre el transporte terrestre de carga y la propuesta para la facilitación logística en pasos de frontera (FEDEXPOR, 2016).

3. Capacidad institucional para brindar servicios de apoyo a las PYMES de los organismos intermedios y capacidad de coordinación con organismos homólogos de la Comunidad Andina y de la Unión Europea fortalecidos.

- 500 PYMES se benefician de los sistemas de información para la internacionalización.
- 375 PYMES se benefician de nuevos servicios de apoyo.
- 10 nuevos servicios de apoyo para PYMES implementados.
- 5 sistemas de mejora de gestión implementados.
- 100 gestores capacitados.

4. Las organizaciones intermedias promueven y facilitan un clima de negocios adecuado para el intercambio comercial.

- 1 observatorio andino de Negociaciones internacionales constituido.
- 3 eventos de encuentro de difusión de los resultados.

5. Articulación con instituciones públicas (de la CE) y otros programas de cooperación (de las CE Regionales y bilaterales) y de otros organismos de cooperación e instituciones de financiación al desarrollo) establecida para un mejor uso de los recursos.

- 80% de las instituciones públicas y/o de los programas de cooperación de la CE identificados en los países de la región andina, conocen las actividades del programa.

6. Desarrollo Local vinculado a la internacionalización de la PYMES.

- 10 entidades públicas sub nacionales participan en las actividades de desarrollo local.
- 1 foro de desarrollo local realizado.
- 1 agenda trianual de desarrollo local elaborada.

Con la ejecución de las diferentes actividades del proyecto se lograría el cumplimiento de estos indicadores, y con esto se conseguiría contribuir al objetivo específico del AL-INVEST IV, que para el caso de la Región Andina fue:

“Apoyar los procesos de consolidación e internacionalización de las PYMES de la Comunidad Andina para que se afirmen como motor de desarrollo local aprovechando las oportunidades ofrecidas por la globalización, integración regional y acuerdos de libre comercio que se concluyan con la UE”

Esto a su vez, podría aportar en el cumplimiento del objetivo general del AL-INVEST IV que fue:

“Contribuir a mejorar el grado de cohesión social en la Comunidad Andina, mediante el fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas de la región con un enfoque de internacionalización de las mismas”.

2.3.2. Resultados del proyecto AL-INVEST IV en términos de internacionalización de PYMES en Ecuador

Después de los cuatro años de ejecución del proyecto AL-INVEST IV, Capítulo Ecuador se logró cumplir con los indicadores planteados en el Marco Lógico; y en algunos casos, incluso se logró pasar el indicador propuesto (FEDEXPOR, 2013):

1. PYMES Andinas consolidadas y competitivas.

- **1657** PYMES participaron de forma institucionalizada en las actividades del programa. (cumplimiento al **127%**)
- **833** PYMES aplicaron herramientas en su proceso de gestión. (cumplimiento al **151%**)
- **1047** PYMES se organizaron en **61** Núcleos Empresariales relacionados a las instituciones participantes. (cumplimiento al **104,7%** y **122%**, respectivamente)

2. PYMES Andinas internacionalizadas con una orientación a la Unión Europea y Latinoamérica.

- **1047** PYMES iniciaron el proceso de internacionalización. (cumplimiento al **105%**)
- **234** de las PYMES internacionalizadas. (cumplimiento al **125%**)
- **€ 15,5 millones** en intenciones de negocios. (cumplimiento al **413%**)

3. Capacidad institucional para brindar servicios de apoyo a las PYMES de los organismos intermedios y capacidad de coordinación con organismos homólogos de la Comunidad Andina y de la Unión Europea fortalecidos.

- **1047** PYMES se beneficiaron de los sistemas de información para la internacionalización. (cumplimiento al **209%**)
- **426** PYMES se beneficiaron de nuevos servicios de apoyo. (cumplimiento al **114%**)
- **10** nuevos servicios de apoyo para PYMES implementados. (cumplimiento al **100%**)
- **8** sistemas de mejora de gestión implementados. (cumplimiento al **160%**)
- **100** gestores capacitados. (cumplimiento al **100%**)

4. Las organizaciones intermedias promueven y facilitan un clima de negocios adecuado para el intercambio comercial.

- 1 observatorio andino de Negociaciones internacionales constituido. (cumplimiento al **100%**)
 - 3 eventos de encuentro de difusión de los resultados. (cumplimiento al **100%**)
- 5. Articulación con instituciones públicas (de la CE) y otros programas de cooperación (de las CE Regionales y bilaterales) y de otros organismos de cooperación e instituciones de financiación al desarrollo) establecida para un mejor uso de los recursos.**
- **80%** de las instituciones públicas y/o de los programas de cooperación de la CE identificados en los países de la región andina, conocen las actividades del programa. (cumplimiento al **100%**)
- 6. Desarrollo Local vinculado a la internacionalización de la PYMES.**
- **10** entidades públicas sub nacionales participaron en las actividades de desarrollo local. (cumplimiento al **100%**)
 - **1** foro de desarrollo local realizado. (cumplimiento al **100%**)
 - **1** agenda trianual de desarrollo local elaborada. (cumplimiento al **100%**)

Con estas actividades, el proyecto AL-INVEST IV apuntaló a subsanar las dificultades que tenían las PYMES en cuanto a los niveles de productividad y competitividad. Como se puede ver, 1.647 PYMES se beneficiaron de las actividades realizadas en el marco del proyecto, a nivel nacional, durante los 4 años de ejecución del mismo; entre ellas, capacitaciones enfocadas en resolver las limitaciones en cuanto al acceso a financiamiento, capacitaciones sobre mercados extranjeros, sobre técnicas de negociación, sobre fortalecimiento asociativo para los Núcleos, etc. (Quiroz, 2013). De igual manera, al conformarse en Núcleos, las PYMES pudieron comprometerse a entregar pedidos con mayores volúmenes de venta, resolviendo así una de las dificultades que habían identificado previamente (Castan, Pereyra, Müller-Glodde, & Lehmann, 2010). Asimismo, en cuanto al cumplimiento de los requerimientos de calidad que son exigidos por los mercados internacionales, el proyecto apoyó para que 8 Núcleos pudieran implementar y certificar sus procesos bajo normativas de calidad internacionales, lo cual les abre las puertas para la exportación (Quiroz, 2013).

Sin embargo, es importante recordar que si bien el apoyo del proyecto AL-INVEST IV en cuanto a capacitaciones y asistencias técnicas fue positivo para las PYMES que formaron parte de un Núcleo, aún quedan temas por mejorar y trabajo por realizar por parte de las PYMES para superar sus limitaciones. Es por eso que resulta importante establecer una cultura de capacitación constante para

mejorar los temas débiles dentro de las PYMES y es importante también que las instituciones públicas y privadas brinden el apoyo necesario para lograr este objetivo.

En el siguiente apartado se revisarán casos de éxito de algunos Núcleos Empresariales Sectoriales que se conformaron en el Ecuador.

2.3.3. Casos de éxito de PYMES ecuatorianas que lograron internacionalizarse con el proyecto AL-INVEST IV

Núcleo de Artesanos de Madera de San Antonio

Este Núcleo agrupó a 25 PYMES de la parroquia de San Antonio, en Imbabura. Esta localidad rural, situada a tan solo 6 kilómetros de la ciudad de Ibarra, es famosa por su producción artesanal de elaborados de madera, esculturas religiosas y muebles tallados. La economía de la parroquia gira en torno a esta actividad económica, puesto que el 60% de la población depende de ello. De hecho, esto se debe a que los actuales artesanos de San Antonio son descendientes de la reconocida Escuela Quiteña, que tuvo su auge en la época de la Colonia. La habilidad artística fue transmitida de generación en generación y la pasión por el trabajo manual en madera de los artesanos de hoy es inspirada por aquellos antepasados que elaboraron piezas de arte de grande belleza que adornan, hasta el día de hoy, las iglesias y monasterios del centro de Quito (Rosero, 2016).

En octubre del 2009, el consejero Marcelo Quelal se reunió con los representantes de la Asociación Interprofesional de Artesanos de San Antonio de Ibarra – AISA, para explicarles sobre el proyecto y la metodología de Núcleos Empresariales Sectoriales. Sin embargo, los artesanos se mostraron desconfiados en un primer momento debido a malas experiencias en el pasado, con otros proyectos que no cumplieron sus expectativas y no les dieron ningún tipo de resultados. A pesar de ello, el consejero logró convencer a los artesanos de que este proyecto no tenía relación con las instituciones públicas que les habían fallado en anteriores ocasiones, sino que se trataba de una institución privada la que se encargaría de la ejecución del mismo. Es así que, en noviembre del 2009, se formó el Núcleo de artesanos de madera de San Antonio, con tan solo 13 miembros. Durante la primera reunión se identificaron los problemas más

importantes con los que se encuentran los artesanos en su día a día. Uno de ellos fue la falta de compromiso para trabajar de forma conjunta con sus asociados. Durante la segunda y la tercera reunión se fueron sumando nuevos miembros al Núcleo, por invitación de los mismos artesanos; además, se continuó con la identificación de problemas. Durante estas reuniones, los artesanos compartieron sus experiencias y a medida que veían que sus problemas no eran solo de ellos, sino que sus colegas también los vivían; el nivel de confianza dentro del grupo creció (Quiroz, 2013).

Los problemas que el Núcleo identificó giraban en torno a la escasez y el encarecimiento de la materia prima; los deficientes niveles de capacitación, lo que ocasionaba la desactualización en diseños y acabados; en cuanto a la comercialización, los artesanos se sentían en desventaja por los bajos precios del mercado y al aceptar solo dinero en efectivo, las formas de pago también eran un inconveniente; además, existía informalidad jurídica en algunos casos; y por último, insuficiente capital de trabajo (Quiroz, 2013). A partir de esta identificación de problemas de los miembros del Núcleo, ellos mismos procedieron - con la asistencia de su consejero - a trazar un Plan de Acción para intentar resolverlos. Como se explicó en el apartado 2.2.2, la metodología de Núcleos Empresariales Sectoriales utiliza el Metaplan para que todas las ideas de los miembros del Núcleo sean visibles y se tomen en cuenta al momento de la toma de decisiones.

En este sentido, se realizaron capacitaciones y asistencias técnicas con el fin de fortalecer su actividad artesanal en madera y aumentar sus niveles de competitividad. Por ejemplo, se desarrolló un taller de información sobre créditos para PYMES, en el cual el Banco Nacional del Fomento presentó un abanico de posibilidades de financiamiento de las distintas instituciones financieras públicas y privadas del país. Así mismo, se realizó un taller con técnicos del Ministerio del Ambiente sobre las nuevas alternativas del sector maderero, en la cual los miembros del Núcleo pudieron darse cuenta de que en realidad existen oportunidades para su actividad económica. También se logró hacer un acercamiento con el Ministerio de Industrias y Productividad – MIPRO, para buscar apoyo a las PYMES que son miembros de este Núcleo. De igual manera, participaron de forma conjunta en varias ferias: Feria de Carnaval (febrero 2010), Feria Agropecuaria y Artesanal (abril 2010), Feria Artesanal Machquil (julio 2010), Feria de Pintura y Escultura de Imbabura (agosto 2010), Feria de

Nacimientos del GAD de Imbabura (diciembre 2010). Por último, los miembros del Núcleo participaron de forma conjunta en la Rueda de Negocios B2B de la Convención Nacional de Exportadores, donde lograron contactarse con compradores españoles, con los cuales lograron concretar intenciones de negocio por € 35.000 euros mensuales. Desde el año 2012, las figuras de madera son distribuidas y comercializadas en tiendas de artesanías, decoración y antigüedades en Madrid y Barcelona (Quiroz, 2013).

Núcleo de Productores de Quinoa Urcupac

Para el Núcleo de productores de quinoa Urcupac, ubicado en la provincia de Imbabura, la participación en las ruedas de negocios B2B ha sido el punto de partida para comenzar a negociar con el mercado francés. Durante esta reunión, los clientes franceses manifestaron su interés de importar quinoa preparada con vegetales. Las PYMES miembros de este Núcleo supieron aprovechar esta oportunidad de negocio y a partir de esto se dedicaron a adaptar su producto a los requerimientos del mercado francés. Es así que, con su consejero, trazaron programas de asistencia técnica y capacitaciones enfocadas en estos objetivos y finalmente lanzaron su producto en 2012, fue un éxito. A partir del año 2012, se encuentran exportando su producto al mercado francés por un valor de € 15.000 euros mensuales (Quiroz, 2013).

Núcleo de turismo comunitario de Arajuno

El Núcleo de turismo comunitario de Arajuno, ubicado en la provincia de Pastaza, logró cerrar negocios con empresas nacionales e internacionales, firmando convenios con agencias de viajes especializadas en turismo de aventura. Durante la cuarta fase del AL-INVEST, este Núcleo realizó una asistencia técnica en la elaboración de paquetes turísticos y un plan de capacitaciones para las comunidades de los 19 centros turísticos comunitarios de la Red de Centros Turísticos Comunitarios del cantón Arajuno, enfocadas en mejorar sus servicios, sobre todo en cuanto a la preparación de alimentos (Quiroz, 2013). Con el apoyo del proyecto, los miembros del Núcleo lograron ofrecer a los turistas calidad en su estadía y variedad gastronómica, con especialización en la cocina ecuatoriana. Al finalizar las actividades del AL-INVEST IV, los miembros de este Núcleo se plantearon conformar una

asociación para seguir trabajando en conjunto y apoyarse en temas comerciales, publicitarios y gastronómicos.

Núcleo de Sombreros de Paja Toquilla

Las PYMES del Núcleo de sombreros de paja toquilla de la provincia del Azuay lograron concretar exportaciones en Alemania en el año 2013. Las 17 PYMES miembros de este Núcleo se organizaron para exportar sus sombreros al mercado alemán tras las citas que tuvieron durante la Rueda de Negocios B2B de la Convención Nacional de Exportadores, dónde se comprometieron a entregar € 20.000 euros mensuales a su cliente (Quiroz, 2013).

Núcleo de Productores de Naranja de Murialdo

Este Núcleo trabajó, con el apoyo del proyecto AL-INVEST IV, en capacitaciones y asistencias técnicas para el mejoramiento productivo, a través de la implementación de Buenas Prácticas Agrícolas – BPA, con las cuales se logró obtener un producto de calidad. Además, se trabajó en el diseño de imagen y de piezas publicitarias de la marca para la búsqueda de nuevos clientes y es así que los miembros del Núcleo lograron concretar negocios con cadenas de supermercados con presencia a nivel nacional. Esto pudo lograrse gracias a que durante las negociaciones con Mi Comisariato y posteriormente Supermercados Santa María, los miembros del Núcleo decidieron negociar en forma conjunta y de esta manera la capacidad de entrega de su producto podía cumplir con pedidos de mayor volumen. Esto nunca hubiera sido posible si cada productor decidía convertirse en proveedor de una cadena de supermercados porque su capacidad de entrega no era lo suficientemente alta (Quiroz, 2013). El Núcleo llegó a tener un grado de organización tan alto que una vez que finalizaron las actividades del proyecto AL-INVEST IV, los miembros del Núcleo decidieron continuar trabajando de manera conjunta, no solo como proveedores de las cadenas de supermercados antes mencionadas, sino también en la búsqueda de otros proyectos de cooperación que les apoyen en la adquisición de maquinaria para la elaboración de pulpa de maracuyá. Su objetivo es darle un valor agregado a su producto, comercializarlo en las cadenas de supermercados donde ya son proveedores y después buscar nuevos clientes a nivel nacional e internacional (Quiroz, 2013).

Núcleo CONFERIB

El Núcleo CONFERIB agrupó a los productores de snacks de papa china de la ciudad del Puyo-Pastaza. Los miembros de este Núcleo lograron, con el apoyo del Programa AL-INVEST IV, mejorar sus productos con la aplicación de ciertos estándares de calidad, crearon además la marca “Wanya”, que en el idioma autóctono de la Amazonía significa llevar o compartir alimentos, mejoraron su empaque y obtuvieron registro sanitario. Además, recibieron capacitaciones en técnicas de venta y negociación y con esto lograron comercializarlo a nivel local y en varias provincias del país, incluso lograron entrar en la cadena de supermercados Tía a nivel regional (Quiroz, 2013).

Núcleos de Productores de Cacao de Los Ríos y Manabí

Con el apoyo del Proyecto AL-INVEST IV, los miembros de los Núcleos de Productores de Cacao de Los Ríos y Manabí pudieron mejorar las fases agrícolas de siembra, poda, fertilización e irrigación, en base a normas de agricultura orgánica; y las fases de cosecha y pos cosecha, en base a los requerimientos de las empresas ecuatorianas que producen chocolate y exportan a más de 20 mercados en los 5 continentes. De esta manera, las PYMES de este Núcleo pudieron convertirse en exportadoras indirectas al ser proveedores de otras empresas ecuatorianas que ya se encontraban exportando cacao o productos elaborados a partir de esta materia prima. La cadena de valor del cacao se ha visto fortalecida con las empresas fabricantes de producto terminado y con el acceso a mercados tradicionalmente de alta demanda y exigencia por parte del consumidor. Una de las empresas a las que lograron vender su producto, los núcleos de productores de cacao de Los Ríos y Manabí es la empresa Productos SKS Farms, que bajo la marca de *Pacari*, se encuentran exportando su chocolate a más de 38 países en el mundo (Quiroz, 2013).

Después de haber revisado la clasificación de las PYMES en Ecuador, su aporte a la economía ecuatoriana y las dificultades que este grupo de empresas encuentran al momento de buscar su internacionalización; de examinar la metodología de Núcleos Empresariales Sectoriales, empleada por el proyecto de cooperación; y de haber evaluado los resultados que tuvo el mismo, en términos de internacionalización de PYMES ecuatorianas; se

concluye el segundo capítulo y de esta manera, se cumple con el segundo objetivo específico de esta disertación que buscaba identificar, de manera general, los alcances y las limitaciones del proyecto AL-INVEST IV capítulo Ecuador en términos de internacionalización de pequeñas y medianas empresas ecuatorianas. En el siguiente capítulo se realizará un estudio más profundo sobre los resultados del proyecto, específicamente en la provincia de Pastaza.

CAPÍTULO III

CASO DE ESTUDIO: CONTRIBUCIÓN DEL AL-INVEST IV AL DESARROLLO LOCAL EN LA PROVINCIA DE PASTAZA

Una vez que se ha presentado el proyecto de cooperación internacional AL-INVEST IV y sus respectivos resultados, en términos de internacionalización de PYMES ecuatorianas; el presente capítulo será un estudio de caso, el cual se concentrará en la provincia amazónica de Pastaza y buscará determinar la contribución de los procesos de internacionalización de las PYMES a la mejora de la calidad de vida de los habitantes de esta provincia en lo territorial, cultural, político y económico. Para ello, se revisará a manera de línea base, la situación de la provincia de Pastaza, previo a la implementación del proyecto AL-INVEST IV. Después, se analizarán y constatarán las nociones de desarrollo manejadas por los distintos actores de la provincia, para finalmente revisar los resultados del proyecto en términos de desarrollo local. Con ello, se pretende contestar a la última pregunta de investigación, que busca responder si la implementación del proyecto de cooperación AL-INVEST IV capítulo Ecuador en la provincia de Pastaza podría contribuir efectivamente al desarrollo local a través de la internacionalización de las PYMES de la provincia.

3.1 Línea base de la provincia de Pastaza

En este primer subcapítulo se presentará la situación demográfica, económica, social y ambiental de la provincia amazónica de Pastaza en el año 2009; es decir, antes de la puesta en marcha del proyecto AL-INVEST IV. De esta manera, se tendrá una línea base para compararla con la situación final de la provincia al concluir la intervención del Proyecto y sus respectivas actividades, en el año 2013. En este sentido, la línea base permitirá saber exactamente cómo era la situación en la provincia antes del proyecto, un punto de partida con el cual se pueda evaluar el desempeño del AL-INVEST IV en términos de desarrollo local en sus diferentes dimensiones: territorial, cultural, política y económica.

Se escogió la provincia de Pastaza para realizar el estudio de caso, ya que fue en esta provincia donde se pusieron en marcha las actividades 6.1.1 “Promoción del desarrollo local con un enfoque de internacionalización de PYMES” y 6.1.2 “Asistencia técnica en la elaboración de agendas locales” (AL-INVEST IV Región Andina, 2011). Se decidió ejecutar estas dos actividades en

la provincia amazónica para beneficiar a las PYMES que el GAD de Pastaza había identificado para la etapa de conformación de núcleos empresariales, es decir, PYMES de Pastaza con productos de alto potencial exportador. Esta decisión nace también debido a las buenas relaciones institucionales entre la Federación Ecuatoriana de Exportadores – FEDEXPOR y el Gobierno Autónomo Descentralizado de Pastaza (Quiroz, 2013).

3.1.1 Demografía

Ubicada en el centro este del Ecuador, la provincia amazónica de Pastaza tenía 84 mil habitantes en 2010. Demográficamente, esto la convertía en la segunda provincia menos poblada del país, después de Galápagos. Sin embargo, su territorio de 29.641 km² es el más extenso del Ecuador (Comité Nacional de Límites Internos, 2014), por lo que la densidad poblacional de la provincia de Pastaza, en 2010, era de 2,8 habitantes por kilómetro cuadrado, la menor de todo el país (INEC, 2010).

IMAGEN 1
UBICACIÓN DE LA PROVINCIA DE PASTAZA

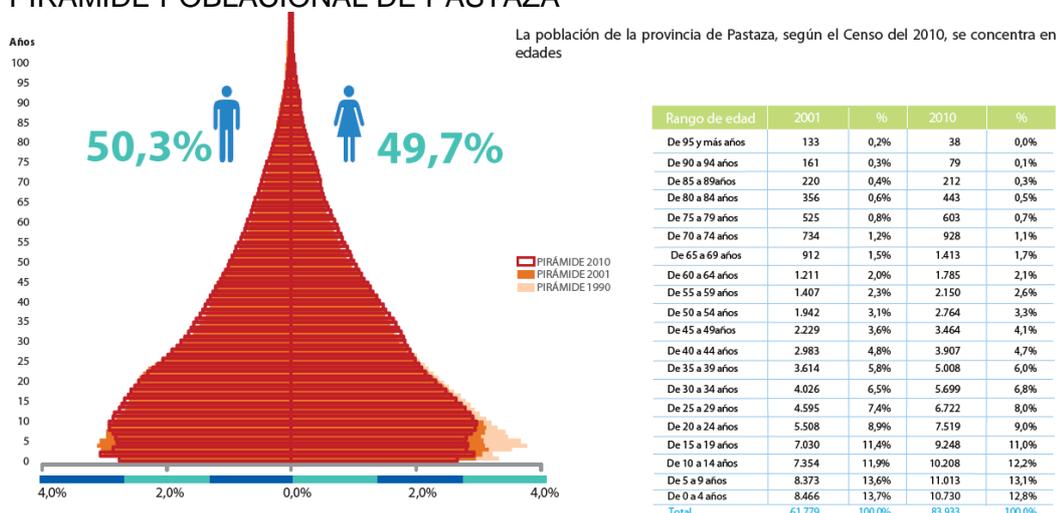


Fuente: INEC, 2010
Elaborado por: INEC, 2010
Recopilado por: Sebastián Moya Pico

La estructura poblacional de la provincia de Pastaza estaba constituida en un 50,3% de hombres y un 49,7% de mujeres. Los jóvenes menores de 25 años representaban el 58,1% de la población de la provincia. El 73,7% se encontraba habitando en el cantón Pastaza (62.016), geográficamente el más extenso del país y en el cual se encuentra la ciudad del Puyo, que es la capital

de la provincia, cabecera cantonal del cantón Pastaza y única área urbana de la provincia (INEC, 2010). El restante 26,7% se encontraba habitando los cantones Mera (11.861), Santa Clara (3.565) y Arajuno (6.491).

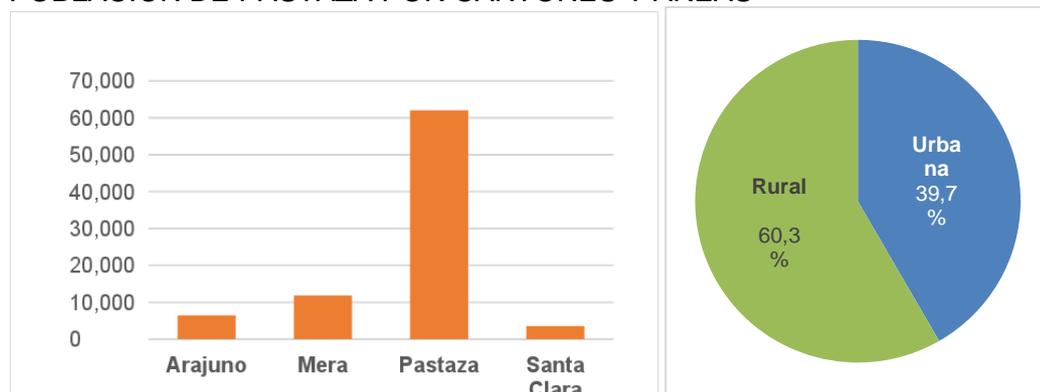
GRÁFICO 12
PIRÁMIDE POBLACIONAL DE PASTAZA



Fuente: INEC, 2010
Elaborado por: INEC, 2010
Recopilado por: Sebastián Moya Pico

El 46,3% de los habitantes del cantón Pastaza se encontraba en zonas rurales, mientras que la población urbana del cantón ascendía al 53,7%. Para el caso de la provincia, la población urbana era apenas del 39,7% y la población rural de la provincia era del 60,3% (INEC, 2010).

GRÁFICO 13
POBLACIÓN DE PASTAZA POR CANTONES Y ÁREAS

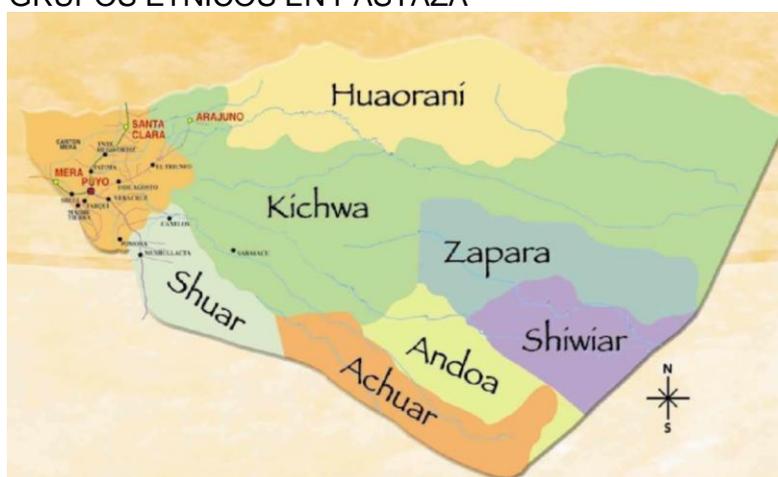


Fuente: INEC, 2010
Elaborado por: Sebastián Moya Pico

Por otro lado, en los extensos territorios selváticos de Pastaza cohabitan siete nacionalidades indígenas: los *kichwa* de la Amazonía, los *andoas*, los

záparas, los *huaoranis*, los *achuar*, los *shuar* y los *shiwiar*, muchos de estos grupos se encuentran en situación de aislamiento voluntario. En el censo del año 2010, el 39,8% de la población de la provincia se auto identificó como indígena (INEC, 2010). La población mestiza se concentra en la ciudad del Puyo, ubicada al oeste de la provincia, y en poblados cercanos. Los indígenas los llaman colonos para distinguirlos de los habitantes nativos, que han habitado los territorios selváticos por varias generaciones y que han mantenido las tradiciones de sus pueblos respectivos. A continuación, se muestra un mapa dónde se puede apreciar la distribución geográfica de las poblaciones indígenas a lo largo y ancho de la provincia de Pastaza.

IMAGEN 2
GRUPOS ÉTNICOS EN PASTAZA



Fuente: GAD Pastaza, 2014
Elaborado por: GAD Pastaza, 2014
Recopilado por: Sebastián Moya Pico

3.1.2 Aspecto económico: empleo y actividades económicas

Según la Dirección de Planificación del GAD Provincial de Pastaza, en el año 2010, 33.266 personas conformaban la población económicamente activa de la provincia. Entre ellas, el 27,4% se dedicaba a actividades de agricultura, ganadería y silvicultura; el 11,3% trabajaba en el sector público; el 11,1% realizaba actividades relacionadas con el comercio; el 7,9% se dedicaba a la enseñanza; el 7,3% a la construcción; el 5,7% a la industria manufacturera; el 4,3% al transporte y almacenamiento; el 4,2% a actividades de alojamiento y servicio de comidas; y el 20,8% realizaban otro tipo de actividades (GAD Pastaza, 2014).

De acuerdo con la encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo – ENEMDU, en la provincia de Pastaza se registra una tasa de ocupación global del 70%; esto quiere decir que 23.286 personas de la PEA se encontraban con un empleo formal en el 2010 (GAD Pastaza, 2014). Además, el 34% de la PEA de la provincia de Pastaza estaba asegurada a alguna de las instituciones de seguridad social³². Y de acuerdo con los indicadores de junio de 2010, la tasa de desempleo de la provincia fue del 3,45% y la de subempleo ascendió al 62,64% (GAD Pastaza, 2014).

La participación de Pastaza en el PIB nacional representa el 5.7% (GAD Pastaza, 2012). Por otro lado, según los datos del Banco Central del Ecuador del Valor Agregado Bruto (VAB) de la provincia de Pastaza, la actividad económica con mayor porcentaje de aporte al PIB nacional del año 2010 fue la explotación de minas y pozos petroleros (68,54%), misma que tiene un valor de casi 514 millones de dólares. Le siguen la administración pública (7,58%), la construcción (3,93%) y la enseñanza (3,78%) (GAD Pastaza, 2014).

TABLA 2
VALOR AGREGADO BRUTO DE PASTAZA

Actividades Económicas	VAB	Porcentaje
Explotación de minas y pozos petroleros	\$ 513.990.000	68,54%
Administración Pública	\$ 56.815.000	7,58%
Construcción	\$ 29.451.000	3,93%
Enseñanza	\$ 28.369.000	3,78%
Transporte, información y comunicaciones	\$ 24.305.000	3,24%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	\$ 20.221.000	2,70%
Actividades de alojamiento y de comidas	\$ 18.829.000	2,51%
Comercio	\$ 17.081.000	2,28%
Salud	\$ 11.298.000	1,51%
Manufactura	\$ 11.193.000	1,49%
Actividades profesionales e inmobiliarias	\$ 11.122.000	1,48%
Actividades financieras	\$ 4.862.000	0,65%
Otros Servicios	\$ 2.399.000	0,32%
Suministro de electricidad y de agua	\$ 13.000	0,00%

VAB Pastaza 2010

\$ 749.948.000,00

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2010
Elaborado por: GAD Pastaza, 2014
Recopilado por: Sebastián Moya Pico

³² En el Ecuador existen 3 instituciones de seguridad social y 5 formas de afiliación: El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social – IESS, que puede ser general, voluntario o campesino; el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas – ISSFA; y el Instituto de Seguridad Social de la Policía – ISSPOL.

Cabe mencionar, sin embargo, que a pesar de que la explotación de minas y pozos petroleros es la principal actividad económica productiva de la provincia de Pastaza, esta emplea solamente al 0,4% de la PEA. Por otro lado, la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, que representa el 2,7% del VAB, emplea al 27% de la PEA (GAD Pastaza, 2014). A continuación, una tabla que muestra esta relación de manera más detallada:

TABLA 3
RELACIÓN ENTRE LOS SECTORES ECONÓMICOS DEL VAB Y PEA DE LA
PROVINCIA DE PASTAZA

Sector	PEA %	VAB %
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	27	2,7
Comercio	11	2,3
Administración Pública	11	7,5
Construcción	7	3,9
Enseñanza	8	3,8
Explotación de minas y pozos petroleros	0,4	68,5
Otros	35,6	11,3

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2010

Elaborado por: GAD Pastaza, 2014

Recopilado por: Sebastián Moya Pico

Sobre el tejido empresarial, obtenido de la línea base de la provincia de Pastaza levantada por el proyecto AL-INVEST IV, se conoce que en el año 2008 existieron 242 empresas con RUC; de las cuales 239 eran MIPYMES y solamente 3 eran grandes empresas (FEDEXPOR, Línea Base AL-INVEST IV, 2009). El rol que las PYMES juegan tanto en la economía de la provincia, así como en la generación de empleo para sus habitantes, hace que su apoyo sea algo importante a tomar en cuenta por parte del Estado a través de políticas públicas; o a través del GAD Provincial con apoyo a la producción y también por parte de la cooperación internacional, a través de programas de desarrollo local con enfoque en PYMES. Por otro lado, es importante mencionar que el sector informal en la provincia de Pastaza, en cuanto a la formalización de las empresas, es muy alto, ya que, por desconocimiento de la ley o por pretender no declarar impuestos, muchos negocios en la provincia no están formalmente constituidos. Según la línea base del GAD de Pastaza, la provincia posee aproximadamente un total de 5.262 productores agropecuarios, 76% de los cuales no poseen una formación más allá de la primaria o no la tienen; el 18%

tiene una formación secundaria; y, solamente el 6% tiene una formación superior (GAD Pastaza, 2012).

Principales productos de la provincia de Pastaza

En el sector agropecuario de la provincia de Pastaza, cabe recalcar una gran debilidad, que es la inexistencia de datos precisos de rendimiento y productividad. Sin embargo, entre la información a la que se puede acceder, en la Dirección de Planificación del GAD Provincial, se encuentra que el cultivo de mayor extensión es la caña de azúcar, de variedad limeña, que a su vez es transformada en panela y alcohol de caña. En la provincia se pueden encontrar también grandes extensiones de siembras de cacao, naranjilla y papa china (GAD Pastaza, 2014). En cuanto a la ganadería, en Pastaza existen 36.281 cabezas de ganado bovino extensivo de carne y leche. Además, en los últimos años se ha intensificado el cultivo de tilapia, que es comercializada a nivel local y regional a 4.40 USD el kilo. A continuación, una tabla que detalla la extensión (en hectáreas o kilogramos) de los principales cultivos en los diferentes cantones de la provincia de Pastaza:

TABLA 4
PRINCIPALES CULTIVOS DE PASTAZA

Cantón	Caña de azúcar (ha)	Cacao (ha)	Naranjilla (ha)	Papa China (ha)	Tilapia (kg)
<i>Pastaza</i>	689,15	144,5	289,9	154,75	981.200
<i>Mera</i>	51	22,75	60,25	12,85	35.640
<i>Santa Clara</i>	113,65	52	35,5	24,88	77.220
<i>Arajuno</i>	8,25	385	4,5	6,5	5.920
TOTAL	862,05	604,25	390,15	198,98	1.099.980

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2010
Elaborado por: GAD Pastaza, 2014
Recopilado por: Sebastián Moya Pico

En cuanto al número de establecimientos de la provincia de Pastaza, en 2013 existían 3.540; en su mayoría se trataba de tiendas de comercio al por mayor y al por menor (49%), hoteles y restaurantes (14%) e industrias manufactureras (9%). A continuación, una tabla que detalla el número de establecimientos por área económica y por cantón:

TABLA 5
NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS EN PASTAZA

ESTABLECIMIENTOS	Número de Establecimientos				
	Mera	Pastaza	Santa Clara	Arajuno	Total
Comercio al por mayor y al por menor	181	1.482	37	23	1.723
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	66	415	11	11	503
Industrias manufactureras	31	265	2	7	305
Otras actividades de servicios	43	232	4	3	282
Información y comunicación	26	139	2	1	168
Enseñanza	20	84	5	5	114
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	13	78	2	2	95
Actividades profesionales, científicas y técnicas	5	89	0	1	95
Administración pública y defensa	12	52	2	1	67
Transporte y almacenamiento	13	38	0	0	51
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	2	41	0	1	44
Artes, entretenimiento y recreación	11	32	1	0	44
Actividades financieras y de seguros	2	23	0	0	25
Construcción; inmobiliarias	2	16	0	0	18
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	0	3	0	0	3
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado; distribución de agua	0	3	0	0	3
TOTAL	427	2.992	66	55	3.540

Fuente: INEC, 2013
Elaborado por: GAD Pastaza, 2014
Recopilado por: Sebastián Moya Pico

3.1.3 Aspecto social: pobreza y desigualdad

Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC] (2010) y de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo [SENPLADES] (2014), en el año 2001, en Pastaza, el 81% de la población vivía en condiciones de pobreza por necesidades básicas insatisfechas; superando este porcentaje en 6,4% al promedio nacional. Para el año 2010, este indicador descendió al 69,7% a nivel de provincia; sin embargo, todavía era 9,6 puntos porcentuales mayor que el promedio nacional (SENPLADES, 2014). Además, en el año 2014, 9.061 personas recibieron el Bono de Desarrollo Humano en la provincia de Pastaza (SENPLADES, 2014), esto equivale al 9,3% de la población total proyectada para ese mismo año por SENPLADES (2010).

En cuanto a la pobreza medida por el nivel de ingresos, a través de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo – ENEMDU se identificó que, en la provincia de Pastaza, el 47,1% de las personas vivían bajo la línea de la pobreza (menos de 74,78 dólares mensuales por persona) y un 26,8% por debajo de la pobreza extrema (menos de 42,15 dólares mensuales por persona) en el año 2012 (SENPLADES, 2015). Además de que, la relación entre el decil más rico y el decil más pobre en la provincia fue de 49,3%, es decir, se registró una brecha de 23,2 puntos porcentuales más amplia que el promedio nacional, que fue de 26,1%, en el año 2012 (SENPLADES, 2015).

En cuanto al nivel de escolaridad de la provincia, este era de 7,9 años en 2001 y aumentó a 9,6 años en 2010. La tasa de analfabetismo era del 10,1% en 2001, más alta que el promedio nacional que era del 9%; para el año 2010 se redujo a 6,9% y se acortó la brecha con el promedio nacional que era de 6,8% (SENPLADES, 2014).

Para un análisis más profundo de estos índices es importante diferenciar entre el área urbana y el área rural, puesto que la primera está mayormente habitada por mestizos, o también llamados colonos, y la segunda, por los pueblos nativos indígenas de la Amazonía ecuatoriana. De hecho, en términos de acceso a servicios básicos, por ejemplo, en el año 2010, el 55,31% de los hogares ecuatorianos tenían acceso al servicio de agua potable; mientras que, en las zonas urbanas de Pastaza, este porcentaje se reduce a 48,7% y en las zonas rurales al 8,3% (SENPLADES, 2015). El acceso a la red pública de

alcantarillado a nivel nacional es del 53,6%, en las zonas urbanas de Pastaza es del 52,7% y en las zonas rurales del 13%. El acceso al servicio eléctrico de la red pública a nivel nacional es del 93,2%; en las zonas urbanas de Pastaza es del 83,2% y en las zonas rurales del 36,3% (SENPLADES, 2015). Se evidencia que, en cuanto al acceso a servicios básicos, en el área rural de la provincia de Pastaza, existe un retraso considerable si se la compara con el área urbana de la misma. Y la brecha es aún más extensa cuando se la compara con el resto del país.

3.1.4 Aspecto ambiental: uso del suelo

La riqueza ecológica de la provincia de Pastaza radica en la biodiversidad de sus selvas tropicales. Además, Pastaza forma parte de la Cuenca Amazónica, una de las mayores descargas de agua en todo el mundo. Las aguas del río Pastaza desembocan en el Río Marañón y éste por su parte es afluente del río Amazonas (Ledesma Zamora, 2004). Actualmente, en el territorio de Pastaza se encuentran cinco bosques protectores (Habitagua, Moravia, Jawa Jee, Tsuraku) y dos parques nacionales (Yasuní y Llanganates) (GAD Pastaza, 2012).

La extensión de bosques protectores y parques nacionales dentro del territorio de Pastaza asciende a las 374.289 hectáreas (GAD Pastaza, 2012). El 35% del Parque Nacional Yasuní se encuentra en la provincia de Pastaza. Éste fue creado a través del Acuerdo Ministerial del Ambiente N° 322, un 26 de julio de 1979.

TABLA 6
EXTENSIÓN DE BOSQUES Y PARQUES NACIONALES EN PASTAZA

Bosque Protector (ha)		Parque Nacional (ha)	
<i>Habitagua</i>	4.437	Yasuní	982.000
<i>Moravia</i>	604	<i>35% en Pastaza</i>	347.235
<i>Jawa Jee</i>	545		
<i>Tsuraku</i>	2.762	Llanganates	219.707
<i>Ceploa</i>	3.327	<i>7% en Pastaza</i>	15.379
Total	11.674	Total Pastaza	362.615

Fuente: GAD Pastaza, 2012
Elaborado por: Sebastián Moya Pico

Diez años más tarde, en 1989, el Parque Nacional Yasuní entra a formar parte de la Reserva Mundial de Biosfera, dentro del Programa del Hombre y de la Biosfera de la UNESCO (GAD Pastaza, 2012). A partir de esta declaratoria, el manejo del Parque está sujeto a las estrategias de Sevilla, dictadas en la Conferencia de la Red de Expertos de marzo de 1995; en las cuales se determina que “en toda reserva de la Biosfera, las únicas actividades que se pueden desarrollar, para garantizar el equilibrio y la no contaminación [...] son: actividades cooperativas compatibles con prácticas ecológicas racionales, como la educación relativa al medio ambiente, la recreación, el turismo ecológico y la investigación aplicada básica.” (UNESCO, 1995). Cuatro años después, en 1999, mediante el Decreto Ejecutivo 552, una parte del parque fue declarada como “Zona Intangible”, es decir, que en su espacio no puede realizarse ningún tipo de actividades extractivas debido a su valor ambiental, cultural y biológico de alcance mundial (El Comercio, 2007).

Sin embargo, ocho años más tarde, en enero del 2007, el gobierno central ecuatoriano volvió a delimitar la Zona Intangible mediante el Decreto Ejecutivo 2187. Este decreto estableció nuevas normas y lineamientos que permitían la ejecución de actividades económicas y ambientales dentro de la Zona Intangible y sus áreas de amortiguamiento (Yasuní Transparente, s.f.). A partir de entonces, la explotación petrolera se expandió en las provincias de Orellana y Pastaza, ocasionado un deterioro en la biodiversidad, así como en la calidad del suelo y del agua.

En el caso de Pastaza, de los 22 bloques petroleros que se encuentran ubicados en su territorio (2.460.148 hectáreas), 8 presentan ya actividades extractivistas. De estos últimos, 5 bloques pertenecen a Petroamazonas y los 3 bloques restantes pertenecen a empresas privadas (Agip Oil, Petroriental y Petrobell), juntos suman 708.440 hectáreas (GAD Pastaza, 2008).

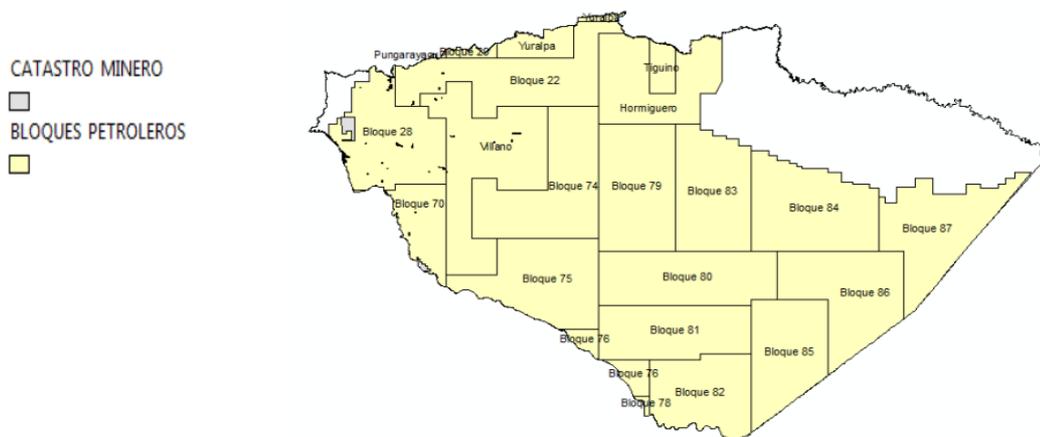
TABLA 7
LISTA DE BLOQUES PETROLEROS EN PASTAZA

Nombre del Bloque	Operadora	Ha
Bloque 10 - Villano	Agip Oil	198.498,50
Bloque 17 - Hormiguero	Petroriental	137.346,69
Bloque 20 - Pungarayacu	Petroamazonas EP	630,97

Bloque 21 - Yuralpa	Petroamazonas EP	34.198,48
Bloque 22	Ronda Suroriente	165.385,83
Bloque 28	Petroamazonas EP	155.058,20
Bloque 29	Ronda Suroriente	7.488,85
Bloque 66 - Tiguino	Petrobell	20.924,77
Bloque 70	Ronda Suroriente	65.020,90
Bloque 74	pendiente	174.998,66
Bloque 75	pendiente	150.962,67
Bloque 76	pendiente	26.928,98
Bloque 78	Petroamazonas EP	2.483,56
Bloque 79	Ronda Suroriente	157.498,79
Bloque 80	Ronda Suroriente	154.998,71
Bloque 81	Ronda Suroriente	129.998,22
Bloque 82	pendiente	120.707,49
Bloque 83	Ronda Suroriente	146.248,87
Bloque 84	Ronda Suroriente	169.123,67
Bloque 85	pendiente	130.247,09
Bloque 86	Petroamazonas EP	159.299,29
Bloque 87	Ronda Suroriente	152.098,89
Total de superficie		2.460.148,08

Fuente: Secretaría de Hidrocarburos del Ecuador, 2012
 Recopilado por: GAD Pastaza, 2008
 Elaborado por: Sebastián Moya Pico

IMAGEN 3 MAPA DE BLOQUES PETROLEROS EN PASTAZA



Fuente: GAD Pastaza, 2008
 Elaborado por: GAD Pastaza, 2012
 Recopilado por: Sebastián Moya Pico

Por otro lado, en base a la información obtenida en el III Censo Agropecuario, realizado por el INEC en el 2009, y según la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria del MAGAP, se conoce que los cultivos permanentes de la provincia de Pastaza abarcan una superficie de 11.510 hectáreas; los cultivos transitorios 2.103 hectáreas; 117.378 hectáreas de pastos cultivados; 512 de pastos naturales; 2.830.949 de bosques primarios y 1.648 hectáreas de descanso (GAD Pastaza, 2012).

TABLA 8
USO DEL SUELO EN LA PROVINCIA DE PASTAZA

Uso del suelo	Ha	%
Cultivos permanentes	11.510	0,39%
Cultivos transitorios	2.103	0,07%
Pasto cultivado	117.378	3,96%
Pastos naturales	512	0,02%
Bosque primario	2.830.949	95,51%
Descanso	1.648	0,06%
	2.964.100	100%

Fuente: MAGAP, 2002 & INEC, 2009
Recopilado por: GAD Pastaza, 2012
Elaborado por: Sebastián Moya Pico

Resulta sorprendente ver como en un territorio tan extenso, la mayor parte está dividida en bloques petroleros, más sorprendente aún, que 8 de ellos ya presentan una extracción y drenaje constante de combustibles fósiles, con una extensión de 708.440 hectáreas (23,90% del territorio total de la provincia de Pastaza); por otro lado, el uso del suelo para actividades agropecuarias es apenas de 13.613 hectáreas (0,46% del territorio). Esto convierte a Pastaza en la provincia con menos espacio ocupado en actividades agropecuarias en el país (GAD Pastaza, 2012).

3.2 Nociones de desarrollo en la provincia de Pastaza

En el siguiente apartado se revisarán detalladamente las diferentes nociones de *desarrollo* que existen en la provincia de Pastaza. En primer lugar, se estudiará la noción de *desarrollo* de los pueblos indígenas, luego la de los colonos o mestizos que habitan la provincia y finalmente se revisará cuál ha sido la visión de desarrollo dominante por parte de los líderes y lideresas políticos de

la provincia durante el periodo de estudio de la presente disertación, que son los años 2008-2013.

Como se mencionó anteriormente, en los extensos territorios selváticos de Pastaza cohabitan siete nacionalidades indígenas: los *kichwas* de la Amazonía, los *andoas*, los *záparas*, los *huaoranis*, los *achuar*, los *shuar* y los *shiwiar*. Es importante recalcar que estas comunidades indígenas tienen sus propias nociones de *desarrollo*, las cuales tienen mucho que ver con el cuidado del medio ambiente y con el respeto de las costumbres ancestrales. Su noción de *desarrollo* no siempre está alineada a la del mestizo que vive en la ciudad del Puyo, que busca un modelo de desarrollo económico e industrial parecido al de ciudades más grandes como Ambato o Quito (Sanmartín, 2017).

3.2.1 Noción de desarrollo de los pueblos indígenas amazónicos

Según la etnografía del pueblo kichwa de Pastaza, de Gina Chávez y Fernando García (2004, pág. 5):

Los pueblos indígenas amazónicos se reconocen distintos en valores, costumbres, prácticas y cosmovisión, con respecto a la población mestiza o no indígena [...] Mientras estos valores, costumbres y prácticas se encuentran en constante readaptación, las comunidades se enfrentan al desafío de reproducirlos y resignificarlos [...], al mismo tiempo que mantienen un régimen de convivencia interna que ha impedido la desintegración de su identidad.

El contacto con el mundo exterior modifica las estructuras sociales de los pueblos indígenas de la Amazonía, como ocurrió, por ejemplo, con las misiones religiosas que han estado en contacto con las comunidades amazónicas desde el siglo XVIII y cuya influencia fue aún más fuerte desde la década de los cincuenta del siglo pasado, esta presencia externa ha causado que se modifique paulatinamente el modelo comunitario de organización social. Ahora bien, de todas maneras, la intervención de los misioneros no ha sido radical ni ha impuesto un cambio violento, al contrario, ha permitido mantener considerablemente las estructuras culturales fundamentales de cada pueblo, dando como resultado la readaptación e integración de nuevas prácticas culturales, valores y costumbres, pero siempre bajo sus propios códigos culturales (Chávez & García, 2004). Ejemplos de ello son la introducción del fútbol como deporte en las comunidades, lo cual ha dado paso a que se dejen de lado los deportes tradicionales; o las bebidas alcohólicas como la cerveza, que reemplazan la tradicional chicha de yuca fermentada.

A continuación, se realizará una revisión de las costumbres más relevantes de cada nacionalidad indígena que habita en la provincia amazónica de Pastaza en lo relativo a su modo de vida y a su subsistencia, porque esto refleja su cosmovisión, su interpretación del *deber ser*, y su visión particular de lo que podría considerarse una mejora en la calidad de vida o *desarrollo*:

Nacionalidad Shuar

El modo de vida del shuar está ligado a la caza, pesca, horticultura y recolección de plantas y frutos selváticos para la subsistencia. Estas últimas actividades son realizadas por los hombres de la comunidad; mientras que la mujer shuar se dedica a la crianza de los hijos y a la preparación de la chicha. La nacionalidad Shuar conserva una cosmovisión estrechamente ligada al respeto de la *Pachamama*, es decir, la Madre Naturaleza (Sanmartín, 2017). La armonía es uno de los valores más importantes de esta comunidad, por lo que la convivencia tranquila es ideal, aunque no siempre se logre. (Chávez & García, 2004).

Nacionalidad Kichwa

El pueblo Kichwa se originó en Canelos, sus primeros habitantes se hallaban dispersos en familias sin ningún sentido de colectividad. Fue más tarde, debido a la influencia de misioneros, que iniciaron su organización en base a la existencia de un jefe o curaca (Sanmartín, 2017). En cuanto a modos de sobrevivencia, los kichwas aprovechaban del bosque húmedo tropical para sus actividades de caza, pesca y recolección de frutos y plantas, las cuales se complementaban con la agricultura y la elaboración de artesanías, sobre todo a base de madera de balsa. Una costumbre ancestral de los kichwas es la realización de la fiesta *Ista* en la que los hombres se internan por varios días en la selva para la caza mientras que las mujeres preparan la chicha de yuca masticada (Consorcio Núñez y Jiménez, 2014).

Nacionalidad Waorani

La nacionalidad Waorani inició sus asentamientos entre los Ríos Napo y Curaray a lo largo de los ríos Yasuní, Shiripuno y Conaco en la Provincia de

Pastaza. Sus costumbres ancestrales como cazadores lo identifican como un pueblo indómito. Los waorani son amos y señores de la reserva ecológica del Yasuní (Sanmartín, 2017). Los waorani tienen un pleno conocimiento de plantas selváticas, en particular del *curare*, sustancia que es utilizada como el veneno para puntas de lanza y dardos utilizados en la caza y la guerra. Su organización familiar está basada en la poligamia y en la división sexual del trabajo, en la que los hombres se dedican a la caza y las mujeres a las labores domésticas (Consortio Núñez y Jiménez, 2014).

Nacionalidad Achuar

La nacionalidad Achuar está ubicada en las profundidades de los bosques, por lo que no fueron afectados por los procesos de conquista española. Ellos reconocen la autoridad de la persona mayor, llamada *Juunt*. El Dios *Arutam* es el sanador del espíritu y es de quien obtienen el poder y la fuerza luego de rituales especiales realizados en visitas a las cascadas sagradas, durante el proceso tienen que vencer a animales grandes y pequeños, pensar en el poder de la naturaleza, de los ancestros y los espíritus. Entre las actividades de subsistencia perdura la caza que se realiza con bodoqueras y *curare*. La práctica de la poligamia por parte de los hombres es parte de la cultura y es sinónimo de poder y fuerza, pero la traición femenina se castiga con la muerte (Consortio Núñez y Jiménez, 2014).

Nacionalidad Zápara

Los Záparas ostentan el territorio más biodiverso del planeta por lo que han entablado una estrecha relación con la naturaleza, de ahí que este pueblo ha ido desarrollando sus habilidades de medicinal ancestral con componentes totalmente naturales. Habitan la zona selvática entre Ecuador y Perú, sin embargo, es una población que ha tenido que afrontar enfermedades introducidas y guerras que le han significado una situación de posible extinción. Al momento, la nacionalidad Zapara cuenta con apenas 300 miembros (Sanmartín, 2017). El idioma *zápara*, con abundancia terminológica en la flora y fauna de la selva, está sufriendo el mismo fenómeno, por lo que la UNESCO lo ha declarado Patrimonio Cultural Intangible de la Humanidad (Consortio Núñez y Jiménez, 2014).

Nacionalidad Shiwiar

La nacionalidad Shiwiar considera que la familia es el círculo social para las actividades de subsistencia. Combinan el trabajo en la chacra, la caza, la pesca y la recolección de animales y productos de la selva. Se abastecen de todo tipo de animales y fibras, maderas, arcillas, semillas, plumas, etc. (Sanmartín, 2017). Tienen buenas relaciones con los Kichguas, Andoas, Záparas, Huaoranis y demás jíbaros de la región amazónica, pero están peleados con el pueblo Achuar y los consideraban como sus enemigos (Consortio Núñez y Jiménez, 2014).

Nacionalidad Andoa

La nacionalidad Andoa es la última nacionalidad descubierta. Luego de amplias luchas lograron su reconocimiento en el año 2000. Sus inicios pueden encontrarse en el siglo XVI, cuando estaban relacionadas con los Gayes y Shimigaes de quienes tuvieron una influencia cultural y lingüística (Sanmartín, 2017). Fueron un grupo poco conocido debido a que la nacionalidad Kichwa siempre se impuso. Los Andoa sufrieron de una reducción importante de sus habitantes durante la guerra de 1941 entre Ecuador y Perú, en las que fueron víctimas de enfermedades (Consortio Núñez y Jiménez, 2014).

Ahora bien, según un estudio sobre la cosmovisión de las sociedades indígenas de la Amazonía, para estos grupos étnicos no existe el concepto de *desarrollo*, tal como lo entendemos normalmente en el sentido de consecución de bienestar. Existe una visión holística del objetivo o la misión de todo esfuerzo humano, que está alineado a buscar y crear las condiciones materiales y espirituales para construir y mantener una vida armónica, que en idiomas autóctonos se define como el “*alli káusa*” o “*súmac káusa*”. Tampoco existe una noción de pobreza y riqueza medida en términos de acumulación de bienes materiales. Para ellos, que la naturaleza les provea de los alimentos que necesitan es suficiente para una vida armónica y llena de bondades (Viteri Gualinga, 2002).

Organizaciones de Representación Indígena Amazónicas de Pastaza

Existen organizaciones que agrupan a varias comunidades locales, en algunos casos son conformadas exclusivamente por un solo grupo étnico o nacionalidad indígena, pero existen también organizaciones mixtas, que agrupan diferentes nacionalidades. Es así que existe la Organización de Pueblos Indígenas del Pastaza - *OPIP* y la Federación de Indígenas de los Pueblos de Pastaza de la Región Amazónica – *FIPPRA*; como también la Asociación Pueblo Ancestral Kichwa de Curaray - *PAKIC*, la cual es parte de la Coordinación Kichwa de Pastaza, de la Coordinación de las Organizaciones Indígenas de la Cuenca Amazónica - *COICA* y de la Confederación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador – *CONAIE* (Consortio Núñez y Jiménez, 2014).

Por otro lado, la nacionalidad waorani está representada por una organización llamada Nacionalidad Waorani del Ecuador - *NAWE*, a esta pertenecen las comunidades de Tarangaro, Tiweno, Kiwaro, Daipare, Toñampari, Damointado, Kenaweno, Obaro y Meñepare. Las comunidades de Wita Waya, Ilipi y Yanapuna pertenecen a la *Asociación Wishukachi*; la comunidad de Chuya Yacu pertenece a *Curaray Nikino*. De esta última existe un enorme interés por conservar la memoria colectiva, por el temor que tienen a que las futuras generaciones pierdan esa memoria cultural de sus ancestros. De ahí el interés de los diferentes grupos por procurar la transmisión de cuentos, mitos, leyendas y sabiduría ancestral propias de su nacionalidad a través de talleres de memorias vivas (Consortio Núñez y Jiménez, 2014).

La *CONFENIAE*, es la organización social y política de mayor relevancia a nivel provincial ya que congrega a representantes de las nacionalidades indígenas amazónicas y busca la autodeterminación de los pueblos y nacionalidades, la defensa y legalización de los territorios indígenas, la preservación del medio ambiente y los recursos naturales. Sin embargo, su objetivo principal en la actualidad es lograr el establecimiento de zonas intangibles y la protección perpetua de sus territorios, por lo que son parte de una fuerte oposición a actividades petroleras y mineras en la zona (Consortio Núñez y Jiménez, 2014).

La *CONAIE* por su parte, defiende los derechos de la naturaleza para el bienestar de todas las comunidades indígenas del Ecuador. Finalmente, la

COICA es una organización indígena de convergencia internacional que busca el bienestar de los pueblos indígenas de toda la Cuenca Amazónica y la conservación de los bosques tropicales que los albergan.

3.2.2 Visión de desarrollo de la población mestiza

Es importante tomar en cuenta que, en la provincia de Pastaza, y en la región amazónica en general, existe una situación de controversia permanente en lo referente a la organización y apropiación del territorio entre las poblaciones que corresponden a los mestizos – colonos y a los nativos – indígenas (Sanmartín, 2017).

Los nativos han habitado los territorios selváticos de Pastaza desde tiempos ancestrales. Por otro lado, los colonos fueron llegando desde inicios del siglo XVIII, durante la época de los misioneros católicos; más adelante, durante los siglos XIX y XX, con la llegada de exploradores de oro, pieles, látex y canela; y durante la más reciente ola migratoria de mestizos, entre 1972 y 1982, que llegaron a las ciudades del Puyo y Shell por efectos del Boom Petrolero en el Ecuador (Sanmartín, 2017).

Los mestizos de Pastaza se dedican actualmente al comercio, al turismo, a la prestación de servicios públicos, a la agricultura, a la explotación petrolera, maderera y a la minería (Yasuní Transparente, s.f.). En los últimos años, se ha ido evidenciando la existencia de nuevos emprendimientos productivos, a los cuales se dedican este sector de la población, que en la actualidad constituye el 55% de la provincia, según el último censo del 2010 (INEC, 2010).

Desde su llegada a la provincia de Pastaza, el grupo de mestizos, o también llamados colonos, han ido incorporando varias de sus costumbres urbanas en la provincia de Pastaza. Por ejemplo, su alimentación, sus festividades, el mismo uso del idioma español, la vestimenta, y en general el modo de vida que tenían anteriormente en otras provincias del país. En este sentido, en función de la visión de desarrollo que este grupo social tiene, ven a Quito y Guayaquil como modelo de desarrollo local a seguir (Sanmartín, 2017). Un fenómeno que se ha visto recientemente es que los jóvenes mestizos salen de la provincia de Pastaza hacia ciudades como Quito, Guayaquil o Ambato para realizar sus estudios universitarios. Esto ocurre debido a la brecha existente en

cuanto a la oferta académica de la provincia con respecto a las ciudades más grandes del país (Sanmartín, 2017).

Por otro lado, dentro del grupo social de los mestizos, o también llamados colonos, existe una diversidad de posturas en cuanto a la explotación petrolera. Hay quienes la apoyan porque trabajan y dependen económicamente de esta actividad, pero también hay quienes se oponen a la misma y consideran que la provincia de Pastaza tiene otros productos con potencial y que podrían crear empleos para los habitantes de la provincia, tanto indígenas como mestizos (Sanmartín, 2017). Por ejemplo, el turismo es una actividad con alto potencial en de la región amazónica, sobre todo con sus variantes de ecoturismo, turismo comunitario y turismo de aventura. Las localidades de Pastaza deberían aprovechar las maravillas naturales que poseen y mostrarles a los turistas locales e internacionales una selva tropical amazónica biodiversa y llena de costumbres ancestrales.

En este sentido, la población mestiza de Pastaza tiene una visión diferente de desarrollo, con respecto a las comunidades indígenas. Normalmente, consideran que el acceso a los servicios públicos y la acumulación de bienes les permitirá tener una mejor calidad de vida. También están vinculados con la economía de mercado tradicional y buscan trabajar la tierra y explotar los recursos naturales más allá del autoconsumo (Sanmartín, 2017).

3.2.3 Visión de desarrollo del GAD de Pastaza

La Prefectura o también llamada Gobierno Autónomo Descentralizado o GAD está dirigida por un ciudadano con título de *Prefecto Provincial de Pastaza* que es elegido por sufragio directo, en fórmula junto al *Viceprefecto*. Las funciones de la Prefectura están orientadas al mantenimiento y creación de infraestructura vial, turística, educativa, al fomento productivo, entre otras. Durante la época de ejecución del programa AL-INVEST IV, la provincia de Pastaza tuvo como Prefecto a Jaime Guevara (mayo 2009 – marzo 2014) y como Viceprefecto a Wilfrido Espín, pertenecientes al partido político *Movimiento Independiente Unidos por Pastaza*.

En el discurso del *Movimiento Independiente Unidos por Pastaza*, se resalta la necesidad de “trabajar coordinadamente en pos de un destino común,

basado en el desarrollo humano sostenible y el buen vivir de todas las mujeres y hombres que habitan en la Provincia [sic] más grande del Ecuador” (Guevara Blaschke, 2009). El Prefecto de Pastaza, Jaime Guevara Blaschke, afirma que Pastaza es una provincia poblada por “una diversidad de nacionalidades indígenas, con una tradición y cosmovisión, que impulsa y privilegia la relación hombre y naturaleza”, al mismo tiempo que “está llena de recursos naturales que son explotados con la fragilidad del medioambiente”. En este sentido, asegura Guevara Blaschke, es necesario “construir un futuro mejor para la provincia, con la participación ciudadana individual y colectiva, articulando los planes de desarrollo y ordenamiento territorial de los 4 cantones y las 17 parroquias rurales de la provincia, tomando en consideración las capacidades y potencialidades del territorio” (Guevara Blaschke, 2009).

Es importante señalar que en la *Agenda o Plan de Desarrollo de la provincia de Pastaza al año 2025*, documento oficial de planificación de la provincia, se establece la misión de: “Impulsar un desarrollo integral, a través de las cadenas de valor sostenibles, para elevar las condiciones de vida de los habitantes de la provincia de Pastaza, en armonía con la naturaleza” (GAD Pastaza, 2012).

Por su parte, la visión que consta en el mismo documento habla de Pastaza como una “Provincia amazónica, hídrica, intercultural, conservada y fronteriza, parte del patrimonio natural y cultural de la humanidad, con un desarrollo económico basado en una producción sostenible dentro de un escenario de bienestar y unidad cultural” (GAD Pastaza, 2012).

Se puede observar que se trata de una visión de desarrollo que integra distintas perspectivas, ya que destaca la importancia de la productividad y la mejora de la calidad de vida, al mismo tiempo que se enfoca en la importancia de una relación armoniosa con la naturaleza.

3.3 Resultados del proyecto AL-INVEST IV en Pastaza en términos de desarrollo local

En el siguiente subcapítulo se analizarán detalladamente los resultados, en términos de *desarrollo local*, del proyecto AL-INVEST IV en la provincia de Pastaza, en sus diferentes dimensiones: territorial, cultural, política y económica.

Para esto, se revisarán las actividades ejecutadas con los Núcleos Empresariales Sectoriales conformados en Pastaza y también el Foro de Desarrollo Local que se realizó en el marco del proyecto AL-INVEST IV.

En su resultado número seis, el proyecto AL-INVEST IV capítulo Ecuador propone el “*desarrollo local* vinculado a la internacionalización de PYMES”, a través de las actividades 6.1.1 y 6.1.2 (AL-INVEST IV Región Andina, 2011).

En el caso de la actividad 6.1.1 “Promoción del Desarrollo Local con un enfoque de internacionalización de PYMES”, los indicadores fueron (FEDEXPOR, 2013):

- *10 entidades públicas sub nacionales participan en las actividades de desarrollo local.*
- *1 foro de desarrollo local realizado.*

Y en el caso de la actividad 6.1.2 “Asistencia técnica en la elaboración de agendas locales”, el indicador fue (FEDEXPOR, 2013):

- *1 agenda trianual de desarrollo local elaborada.*

Debido a las buenas relaciones institucionales entre el equipo técnico de la Federación Ecuatoriana de Exportadores – FEDEXPOR y el Gobierno Autónomo Descentralizado de Pastaza, y en vista de las necesidades de apoyo a los Núcleos Empresariales Sectoriales que ya se habían conformado en la provincia de Pastaza, se decidió ejecutar estas dos actividades en la provincia amazónica para beneficiar a las PYMES con alto potencial exportador (Quiroz, 2013).

El presente subcapítulo prestará especial atención a la ejecución de estas dos actividades para evidenciar si el cumplimiento de los respectivos indicadores resultó beneficioso para el desarrollo local en la provincia amazónica de Pastaza y para las PYMES de la provincia que ya habían integrado Núcleos Empresariales Sectoriales y con esto determinar la contribución de la internacionalización de las PYMES, en el marco del proyecto AL-INVEST IV capítulo Ecuador, a la mejora de la calidad de vida de la población de la provincia de Pastaza en lo económico, sociocultural, ambiental y político.

3.3.1 Desarrollo local en Pastaza: dimensión territorial

El territorio representa el punto de partida para la propia definición de lo local y de su respectiva gestión, solamente se podrá partir de ahí para ir cumpliendo con las demás dimensiones del *desarrollo local*. Para esto, es necesaria una redefinición territorial, dónde las localidades estén totalmente visibilizadas (Enríquez Villacorta, 2006).

En el caso específico de Pastaza y la participación del GAD en el AL-INVEST IV es fácil comprobar que existió, como se menciona, una visibilización más detallada de las localidades porque se identificaron grupos productivos dentro de la provincia para la conformación de Núcleos Empresariales Sectoriales (Quiroz, 2013).

De igual manera, la puesta en marcha de Convenios de Cooperación Interinstitucional entre la institución ejecutora del proyecto – FEDEXPOR – y el GAD de Pastaza ponen en evidencia, que durante el AL-INVEST IV se buscó ir más cerca de los actores locales. Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales tienen la obligación de fomentar la producción de la provincia, por lo que generalmente ya tienen identificados los grupos productivos dentro de la misma. Es por esta razón que, el trabajo conjunto de apoyo al sector productivo resulta un beneficio mutuo para ambas instituciones (Quiroz, 2013).

Por otro lado, en cuanto a esta dimensión del *desarrollo local* se debe tomar en cuenta el proceso de descentralización, es decir, el proceso que busca que los recursos estatales estén mejor repartidos a lo largo del territorio nacional en lugar de que estos se encuentren concentrados en los polos de *desarrollo* del país (Gallicchio, 2004a).

Tanto a nivel público como del lado de la cooperación internacional se cumplió con esto, ya que los recursos disponibles desde la cartera del Estado fueron transferidos al GAD y posteriormente utilizados para la ejecución de las actividades en torno a los Núcleos Empresariales Sectoriales; y de igual manera los recursos del proyecto AL-INVEST IV, fueron utilizados en una buena parte para el apoyo a las PYMES que estaban dentro de los grupos de Pastaza (Quiroz, 2013).

Es importante recordar que la descentralización puede dar paso a una mayor integralidad, participación ciudadana y a un mejor uso de los recursos públicos (Gallicchio, 2004a).

Ahora bien, cabe recalcar que el *desarrollo local* no se limita a la descentralización estatal; puesto que el proceso engloba los otros componentes socioculturales, políticos y económicos que se analizarán más adelante. Sin este encadenamiento multidisciplinario en las diferentes dimensiones del *desarrollo local*, se corre el riesgo de que todo el discurso caiga en un simple proceso de achicamiento del Estado central y un aumento del presupuesto del gobierno local (Gallicchio, 2004b).

3.3.2 Desarrollo local en Pastaza: dimensión política

El 31 de mayo del 2011, en base al convenio de cooperación interinstitucional entre la Federación Ecuatoriana de Exportadores – FEDEXPOR y el Gobierno Provincial de Pastaza, y en el marco del proyecto de cooperación internacional AL-INVEST IV, se realizó el Foro *“Desarrollo Local para la Internacionalización: Definiendo la ruta del desarrollo para la internacionalización de la provincia de Pastaza”*, en la ciudad del Puyo (AL-INVEST IV Región Andina, 2012). A este Foro asistieron alrededor de 90 personas, entre representantes del GAD de Pastaza, alcaldes y representantes de gobiernos municipales, cantonales y parroquiales de la provincia, representantes de FEDEXPOR, miembros de la sociedad civil, empresarios de diferentes sectores, miembros de los Núcleos Empresariales Sectoriales conformados en la provincia de Pastaza, representantes de universidades situadas en esta región, representantes indígenas de varias nacionalidades, incluso representantes políticos de la Confederación de Nacionalidades Indígenas de la Amazonía Ecuatoriana – CONFENIAE, de la Confederación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador – CONAIE, y de la Coordinación de las Organizaciones Indígenas de la Cuenca Amazónica – COICA, además de medios de comunicación locales (AL-INVEST IV Región Andina, 2012).

El Foro se dividió en tres etapas. Durante la primera, un experto de la Agencia de Promoción Económica – CONQUITO³³, Alfonso Abdo Felix, hizo una presentación teórica sobre el *desarrollo local* y los beneficios que esto significaría para la provincia de Pastaza, presentó además la metodología de trabajo de la segunda y tercera etapa del Foro. Después, durante la segunda etapa se realizaron mesas de diálogo temáticas, con el fin de que se expresen los puntos de vista desde los diferentes sectores de la provincia. Finalmente, en una tercera etapa, se expusieron los resultados de cada mesa (AL-INVEST IV Región Andina, 2012).

La información obtenida, tanto de las mesas de diálogo como de los resultados del Foro, sirvió como insumo para la construcción de la Misión y Visión de la provincia de Pastaza y la posterior publicación de la *Agenda o Plan de Desarrollo de la provincia de Pastaza al año 2025*. En esta se detallaron las acciones necesarias para lograr un desarrollo integral de toda la provincia y sobre todo de sus habitantes, los mismos que aportaron con sus puntos de vista y definieron una ruta conjunta a seguir, por lo que se resalta el carácter de participativa e incluyente que tuvo la misma (AL-INVEST IV Región Andina, 2012).

De esta manera, el proyecto AL-INVEST IV cumple con el componente político del *desarrollo local* ya que, a través del Foro, los actores locales pudieron reunirse a dialogar para definir sus prioridades. Además, con el convenio de cooperación interinstitucional entre el GAD de Pastaza y FEDEXPOR, se cumple otro de los objetivos políticos *del desarrollo local*, que es la creación de alianzas de todo tipo, en este caso público-privada. Pero también se pudieron evidenciar durante el Foro, las alianzas público-público existentes en la provincia, es decir, entre la Prefectura y las distintas municipalidades, puesto que pertenecen al mismo partido político y están alineadas al cumplimiento de los mismos objetivos políticos y económicos para la provincia (AL-INVEST IV Región Andina, 2012).

Más allá de eso, según el numeral 1 del artículo 263 de la Constitución de la República del Ecuador, sobre las competencias de los gobiernos

³³ CONQUITO es una corporación privada, que incide en la gobernabilidad del Distrito Metropolitano de Quito con propuestas de políticas públicas descentralizadas. Impulsa en desarrollo económico local sostenible, promueve la generación de riqueza, empleo y competitividad, la innovación tecnológica en armonía con el medioambiente y la infraestructura adecuada para la operación de las industrias; favorece los procesos de formación de capital humano y financiero, los flujos comerciales regionales e internacionales y el fortalecimiento empresarial.

provinciales, se indica que es deber del GAD Provincial: “Planificar el desarrollo provincial y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, cantonal y parroquial.” (Constitución de la República del Ecuador, 2008, pág. 179). Y en el mismo artículo, en los numerales 7 y 8 se indica que también serán responsabilidades del GAD Provincial: “Fomentar las actividades productivas provinciales.” y “Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.” (Constitución de la República del Ecuador, 2008, pág. 180).

Además, según el artículo 41 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas: “*Los planes de desarrollo son las directrices principales de los gobiernos autónomos descentralizados respecto de las decisiones estratégicas de desarrollo en el territorio. Éstos tendrán una visión de largo plazo, y serán implementados a través del ejercicio de sus competencias designadas por la Constitución de la República y las Leyes, así como de aquellas que se les transfieran como resultado del proceso de descentralización.*” (COPFP, 2010, pág. 17). Entonces, se constata que es responsabilidad del GAD la creación de una Agenda o Plan de *desarrollo* para la provincia, la misma que debe ser acorde a la planificación nacional, a nivel macro; y a la planificación cantonal y parroquial, a nivel micro.

En cuanto a la planificación nacional de desarrollo, durante la cuarta fase del AL-INVEST, se encontraba vigente la segunda versión del *Plan Nacional del Buen Vivir (2009-2013)*, la misma que propuso 12 grandes objetivos nacionales³⁴. Estos se encuentran alineados al *desarrollo local* de la siguiente manera (Senplades, 2009):

³⁴ Objetivo 1: Auspiciar la igualdad, cohesión e integración social y territorial en la diversidad.
Objetivo 2: Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.
Objetivo 3: Mejorar la calidad de vida de la población.
Objetivo 4: Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable.
Objetivo 5: Garantizar la soberanía y la paz, e impulsar la inserción estratégica en el mundo y la integración Latinoamericana.
Objetivo 6: Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas.
Objetivo 7: Construir y fortalecer espacios públicos, interculturales y de encuentro común.
Objetivo 8: Afirmar y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.
Objetivo 9: Garantizar la vigencia de los derechos y la justicia.
Objetivo 10: Garantizar el acceso a la participación pública y política.
Objetivo 11: Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible.
Objetivo 12: Construir un Estado democrático para el Buen Vivir.

TABLA 9
OBJETIVOS DEL PNBV 2009-2013 Y EL DESARROLLO LOCAL

PNBV 2009-2013	Dimensiones del desarrollo local			
	Dimensión territorial	Dimensión sociocultural	Dimensión política	Dimensión económica
Objetivo 1				
Objetivo 4				
Objetivo 5				
Objetivo 6				
Objetivo 7				
Objetivo 8				
Objetivo 10				
Objetivo 11				

Fuente: Senplades, 2009

Elaborado por: Sebastián Moya Pico

En este sentido, el Foro del 31 de mayo del 2011, constituye también un aporte para la dimensión política del *desarrollo local* en la medida que sirvió de insumo para la construcción del Plan de Desarrollo de la provincia de Pastaza, el mismo que, según la Constitución de la República del Ecuador debía estar acorde al PNBV 2009-2013. A través del Foro se generó un espacio para el reconocimiento, institucionalidad y, sobre todo, al haber sido un espacio participativo, se asegura que el proceso tenga continuidad más allá de los cambios de gobierno.

3.3.3 Desarrollo local en Pastaza: dimensión sociocultural

En cuanto al componente sociocultural, el *desarrollo local* propone en primer lugar el reconocimiento de la diversidad de realidades y el valor de las particularidades (Flores, 2006). En este sentido, tanto el Foro de Desarrollo Local, como los diferentes Núcleos Empresariales Sectoriales que se conformaron en la provincia de Pastaza cumplieron con este cometido puesto que, en el caso del Foro, este fue de carácter público y en él participaron actores locales de todos los sectores sociales, inclusive representantes de comunidades indígenas y dirigentes políticos de las diferentes nacionalidades de la Amazonía; por otro lado, en el caso de los Núcleos Empresariales Sectoriales, estos funcionaron de manera transversal y brindaron apoyo a diferentes grupos con potencial económico de toda la provincia. De igual manera, todo el trabajo con los Núcleos Empresariales Sectoriales se realiza de manera personalizada y se

toman en cuenta los problemas particulares de cada Núcleo para poder armar un plan de acción adecuado y que realmente sea beneficioso para el grupo (Ver anexo 1). Es importante mencionar que existió un Núcleo conformado solamente por jóvenes de la cultura waorani, que se dedica a la fabricación de artesanías, es el Núcleo Arte Juvenil Creame (Quiroz, 2013).

De igual manera, el *desarrollo local* propone que se creen espacios de participación y concertación de los actores que están articulados al territorio, con el fin de definir un proyecto común (Carpio Benalcázar, 2006). Con respecto a esto, el Foro de Desarrollo Local y la posterior publicación del Plan de Desarrollo de la provincia de Pastaza constituyen verdaderas plataformas de diálogo social, en el cual participaron actores sociales con diferentes perspectivas acerca del camino que se debería seguir en la provincia.

Más allá de eso, en el artículo 1 de la Constitución se menciona que el Ecuador es un Estado intercultural y plurinacional (Constitución de la República del Ecuador, 2008, pág. 2). En Pastaza habitan siete nacionalidades ancestrales, que hacen de la provincia un lugar diverso y rico culturalmente. En el censo del año 2010, el 39,8% de la población de la provincia se auto identificó como indígena (INEC, 2010). Es por eso que resulta de vital importancia tomar en cuenta a estos actores, ya que constituyen un componente fundamental en el tejido social de la provincia.

Por otro lado, una vez que se redactó el Plan de Desarrollo de la provincia de Pastaza, en junio del 2011, el GAD de Pastaza estableció a través de una ordenanza la creación de un sistema provincial de Participación Ciudadana y Control Social. Con esto, se dio paso al cumplimiento de lo que dicta la Constitución en su artículo 95 sobre la participación ciudadana, “[...] se orientará por los principios de igualdad, autonomía, deliberación pública, respeto a la diferencia, control popular, solidaridad e interculturalidad.” (Constitución de la República del Ecuador, 2008, pág. 80) y en el numeral 2 del artículo 100 sobre los objetivos del ejercicio de la participación, “[...] definir agendas de desarrollo.” (Constitución de la República del Ecuador, 2008, pág. 82). En septiembre del 2011, se nombraron tres representantes de la sociedad civil para establecer el Consejo de Planificación del Gobierno Descentralizado Provincial de Pastaza; el mismo que dio una respuesta favorable al Plan de Desarrollo de la provincia de Pastaza (GAD Pastaza, 2012). Con esto se constata nuevamente el componente

sociocultural del *desarrollo local* en cuanto a la intervención de la sociedad en los asuntos de relevancia, como lo es la publicación de una agenda de desarrollo provincial.

3.3.4 Desarrollo local en Pastaza: dimensión económica

En cuanto a la dimensión económica del desarrollo local, como se estableció en el primer capítulo de esta disertación, su objetivo es fomentar las actividades económicas que permitan dinamizar la economía y que permitan a sus habitantes proyectarse a niveles más amplios de competitividad, proporcionando bienestar a la población local, de una manera sostenible y sustentable con el medioambiente. De esta manera, se logrará potenciar las existencias internas de la localidad para obtener recursos que provengan de afuera, logrando así la articulación entre lo local, con lo nacional e incluso lo internacional o global (Carpio Benalcázar, 2006).

Es justamente lo que proponía el proyecto de cooperación internacional AL-INVEST IV, con el fomento productivo a las PYMES para alcanzar el desarrollo local, a través de la conformación de Núcleos Empresariales Sectoriales en la provincia de Pastaza. Desde la firma del Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional entre la Federación Ecuatoriana de Exportadores – FEDEXPOR y el GAD de Pastaza, en noviembre del 2010, ambas instituciones se comprometieron en brindar apoyo a las PYMES de Pastaza en las siguientes actividades (FEDEXPOR y GAD Pastaza, 2010):

- Desarrollo productivo de la provincia de Pastaza.
- Desarrollo y fortalecimiento de Núcleos Empresariales Sectoriales previamente identificados por la Prefectura.
- Levantamiento de Líneas Base de cada Núcleo Empresarial Sectorial conformado.
- Elaboración de Planes de acción para cada Núcleo Empresarial Sectorial donde se especifiquen actividades en Consultoría Especializada, Capacitación y Asistencia Técnica, de acuerdo con las necesidades de los miembros del mismo.
- Formación de al menos tres consejeros de Núcleos para que brinden apoyo y guía a los grupos para que estos cumplan con sus objetivos planteados.

- Seguimiento y Monitoreo de las actividades planteadas
- Unión de esfuerzos entre FEDEXPOR y el GAD de Pastaza para brindar al pequeño y mediano empresario las facilidades necesarias en pro del desarrollo económico de la provincia.

Hasta septiembre del 2013, mes de cierre del proyecto y fecha en la que concluyeron los convenios específicos establecidos entre FEDEXPOR y el GAD de Pastaza, se conformaron 15 núcleos que agruparon a 252 PYMES, incluidos pequeños productores (Quiroz, 2013). Los Núcleos Empresariales conformados en Pastaza fueron en su mayoría agroindustriales (caña de azúcar, chocolate y té de guayusa), de artesanías, de servicios turísticos, de acuicultura (tilapia) y de materias primas (papa china y naranjilla).

TABLA 10
NÚCLEOS EMPRESARIALES SECTORIALES CONFORMADOS EN PASTAZA

	Nombre del Núcleo	Localidad	Producto / Sector	PYMES agrupadas
1	Núcleo Artesanos de Balsa	Puyo, Pastaza	Artesanías	17
2	Núcleo Arte Juvenil Creame	Puyo, Pastaza	Artesanías	15
3	Núcleo de Productores de Caña de Azúcar Mariscal	Puyo, Pastaza	Caña de Azúcar	19
4	Núcleo de Productores de Chocolate El Triunfo	Puyo, Pastaza	Chocolate	12
5	Núcleo Peke-Peke	Puyo, Pastaza	Lencería de bebé	18
6	Núcleo CODEMAT	Puyo, Pastaza	Naranjilla	19
7	Núcleo de Productores de Naranjilla de Murialdo	Murialdo, Pastaza	Naranjilla	13
8	Núcleo de Productores de Papa China de San José	Puyo, Pastaza	Papa China	19
9	Núcleo de Productores de Papa China Ceslao Marín	Puyo, Pastaza	Papa China	19
10	Núcleo de Productores de Papa China de San Pablo Alishungo	Puyo, Pastaza	Papa China	17
11	Núcleo CONFERIB	Puyo, Pastaza	Snacks	16
12	Núcleo de Productores de Té Negro de Guayusa	Puyo, Pastaza	Té de Guayusa	19

13	Núcleo de Productores de Tilapia Amazónica Bonanza	Puyo, Pastaza	Tilapia	14
14	Núcleo de Turismo Comunitario Arajuno	Puyo, Pastaza	Turismo	19
15	Núcleo de Turismo ASATUP	Puyo, Pastaza	Turismo	16

Fuente: Federación Ecuatoriana de Exportadores – FEDEXPOR, 2013
Elaborado por: Sebastián Moya Pico

Es importante mencionar que algunos Núcleos Empresariales Sectoriales del mismo producto estuvieron separados en diferentes grupos debido al gran número de pymes o pequeños productores de ese sector, o a la distancia geográfica entre ellos; lo que hacía más lógica la creación de varios Núcleos. Así, se conformaron tres Núcleos de productores de papa china, cada uno en un cantón diferente (Ceslao Marín, San José y San Pablo de Alishungo); dos núcleos de productores de naranjilla, en cantones diferentes (Murialdo y Madre Tierra) y dos núcleos de turismo comunitario, en cantones diferentes (Arajuno y el cantón Pastaza). Además, se crearon dos Núcleos Empresariales Sectoriales de artesanías, según el material que utilizan: uno es exclusivo de figuras de balsa y el otro es abierto a otros materiales, pero está conformado solamente por jóvenes de la cultura waorani (Quiroz, 2013).

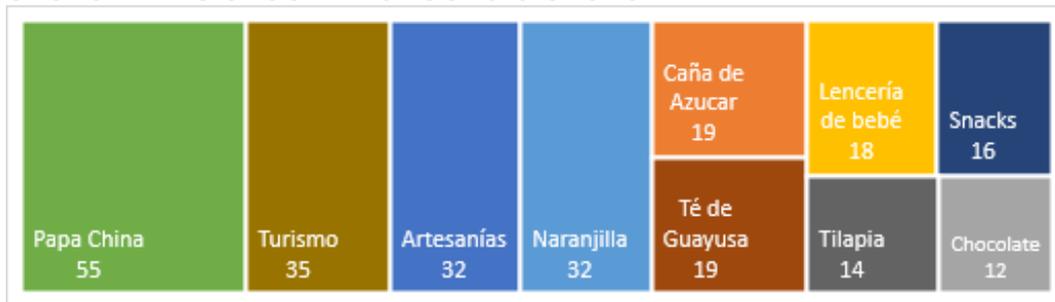
GRÁFICO 14
PRODUCTOS O SECTORES DE LOS NÚCLEOS EMPRESARIALES SECTORIALES EN PASTAZA



Fuente: Federación Ecuatoriana de Exportadores – FEDEXPOR, 2013
Elaborado por: Sebastián Moya Pico

Según el número de PYMES vinculadas en los Núcleos Empresariales Sectoriales, el producto que más espacio tuvo en la provincia de Pastaza fue la papa china con el 22%; seguido del sector turístico, con el 14%; las artesanías con el 13% y la naranjilla con el 13%.

GRÁFICO 15
PYMES DE PASTAZA VINCULADAS A NÚCLEOS EMPRESARIALES
SECTORIALES SEGÚN PRODUCTO O SECTOR



Fuente: Federación Ecuatoriana de Exportadores – FEDEXPOR, 2013
 Elaborado por: Sebastián Moya Pico

De acuerdo a la metodología de los Núcleos Empresariales, luego de la identificación de problemas, con la guía del consejero, los miembros del núcleo trazan un plan de acción con actividades que les encaminen a mejorar sus procesos de producción, comercialización y que les permitan ingresar a nuevos mercados (Castan, Pereyra, Müller-Glodde, & Lehmann, 2010). A continuación, una lista de las actividades que se desarrollaron, en el marco del proyecto AL-INVEST IV, con los Núcleos Empresariales Sectoriales en la provincia de Pastaza:

TABLA 11
ACTIVIDADES REALIZADAS CON NÚCLEOS DE PASTAZA AL-INVEST IV

Núcleo Artesanos de Balsa

- Capacitación sobre nuevas técnicas
- Asistencia técnica para el diseño de nuevos productos
- Diseño de página web y fotografías

Núcleo Arte Juvenil Creame

- Fortalecimiento organizativo
- Capacitación en nuevos diseños y mejoramiento de calidad de artesanías

Núcleo de Productores de Caña de Azúcar Mariscal

- Asistencia técnica para la aplicación de prácticas responsables de manera orgánica
- Transferencia tecnológica
- Estudio de mercado de la panela
- Capacitaciones sobre la aplicación de normativa financiera-contable, normas sanitarias y trámites

Núcleo de Productores de Chocolate El Triunfo

- Asistencia técnica en la elaboración de chocolate oscuro
- Estudio de mercado internacional para la comercialización de chocolate
- Plan de negocios

Núcleo Peke-Peke

- Plan de negocios
- Elaboración de marca
- Capacitaciones sobre normativa financiero-contable

Núcleo CODEMAT

- Plan de negocios
- Asistencia técnica para la elaboración del plan estratégico
- Compra de abono orgánico

Núcleo de Productores de Naranja de Murialdo

- Diseño de imagen y piezas publicitarias para la marca comercial del Núcleo
- Asistencia técnica para la aplicación de buenas prácticas agrícolas - BPA

Núcleo de Productores de Papa China de San José

- Asistencia técnica y capacitación en elaboración de abonos orgánicos y manejo ecológico de la fertilidad de los suelos
- Asistencia técnica para nuevos productos elaborados de Papa china, utilizando BPM
- Compra de abono orgánico

Núcleo de Productores de Papa China Ceslao Marín

- Asistencia técnica y capacitación en elaboración de abonos orgánicos y manejo ecológico de la fertilidad de los suelos
- Asistencia técnica para nuevos productos elaborados de Papa china, utilizando BPM

Núcleo de Productores de Papa China de San Pablo Alishungo

Asistencia técnica y capacitación en elaboración de abonos orgánicos y manejo ecológico de la fertilidad de los suelos
Asistencia técnica para nuevos productos elaborados de Papa china, utilizando BPM

Núcleo CONFERIB

- Diseño de marca, empaques y etiquetas
- Asistencia técnica para la obtención de registro sanitario
- Capacitación en negociación y técnicas de venta

Núcleo de Productores de Té Negro de Guayusa

- Capacitaciones en temas administrativos
- Asistencia técnica

Núcleo de Productores de Tilapia Amazónica Bonanza

Asistencia técnica en normalización de la aplicación de balanceado
Mejoramiento productivo

- Implementación de Buenas Prácticas Piscícolas
- Certificación de Buenas Prácticas Piscícolas

Núcleo de Turismo Comunitario Arajuno

- Plan de capacitación para las comunidades de los 19 centros turísticos comunitarios de la red de Centros Turísticos comunitarios del cantón Arajuno
- Asistencia técnica en la elaboración de paquetes turísticos

Núcleo de Turismo ASATUP

- Capacitación gastronómica a 16 Centros turísticos Comunitarios equipados
- Plan de marketing
- Diseño de página web

Las actividades realizadas fueron plantadas y priorizadas de manera participativa por los miembros de cada Núcleo, con la guía del consejero. Quienes tomaban las decisiones finales de qué actividades realizar eran los miembros de cada Núcleo. En el caso de los Núcleos de Pastaza, ellos priorizaron que se fortalezca en primer lugar su producción y comercialización para el mercado local para después, en el mediano plazo, lanzarse a la internacionalización (Quiroz, 2013).

De esta manera, se realizaron las actividades detalladas anteriormente, las mismas que sirvieron para el fortalecimiento de la estructura interna de las PYMES, y para que estas puedan organizarse y producir de manera conjunta para cumplir con los requerimientos de volumen de los clientes. Es importante mencionar que, si bien todos los grupos iniciaron el proceso de internacionalización, porque desde la primera reunión del Núcleo su consejero les mencionó que el objetivo a mediano plazo era llegar a exportar sus productos directamente o a través de otra empresa, ninguno de los Núcleos de bienes de Pastaza logró la internacionalización hasta el final de la cuarta fase del AL-INVEST. Más bien se fortalecieron en el mercado local y concretaron negocios con cadenas de supermercados de alcance nacional, lo cual sí fue beneficioso para las PYMES porque pudieron aumentar sus ventas, mejorar sus productos, crear nuevas plazas de empleo y generar riqueza dentro de la provincia de Pastaza. Además, fue beneficioso en el sentido que con la intervención del proyecto AL-INVEST IV, las PYMES miembros de los Núcleos en Pastaza pudieron tener una nueva visión a mediano y largo plazo, lo cual es importante porque si bien hasta el año 2013 no estaban todavía en la capacidad de enviar sus productos al extranjero, existía el interés por hacerlo más adelante (Quiroz, 2013).

Por otro lado, para el caso de los dos Núcleos de turismo en Pastaza, estos sí lograron internacionalizarse al recibir turistas extranjeros en sus respectivos centros turísticos (Quiroz, 2013).

Una vez revisados los resultados del AL-INVEST IV desde las diferentes dimensiones del *desarrollo local*, se puede constatar que se cumplió con los respectivos indicadores presentados al inicio de este subcapítulo. En este sentido, se cumplió con el resultado número seis del proyecto AL-INVEST IV

capítulo Ecuador propone el “*desarrollo local* vinculado a la internacionalización de PYMES”, a través de las actividades 6.1.1 “Promoción del Desarrollo Local con un enfoque de internacionalización de PYMES” y 6.1.2 “Asistencia técnica en la elaboración de agendas locales”; específicamente los indicadores cumplidos fueron:

- 10 entidades públicas sub nacionales participaron en las actividades de desarrollo local, netamente al Foro asistieron representantes del GAD provincial y de los cantones y parroquias de Pastaza.
- 1 foro de desarrollo local realizado el 31 de mayo del 2011.
- 1 agenda trianual de desarrollo local elaborada a partir del Foro de desarrollo local.

En cuanto al componente ambiental de la dimensión económica, el *desarrollo local* propone que las localidades definan sus prioridades de desarrollo en función de sus necesidades, aspiraciones, existencias y problemáticas internas y que estas actividades económicas sean sostenibles y sustentables con el medioambiente (Carvajal Burbano, 2011). Para el caso de la provincia de Pastaza, este aspecto está totalmente relacionado con la explotación petrolera; es decir, los actores que se reúnen para definir el modelo de desarrollo deberán tomar una posición con respecto a ello.

Durante el Foro de Desarrollo Local, desarrollado el 31 de mayo del 2011 en el marco del proyecto AL-INVEST IV, se expusieron los diferentes puntos de vista en cuanto al criterio ambiental y sobre cómo debería ser manejada la situación en la provincia de Pastaza. Con fuertes argumentos, los representantes indígenas apelaron a la conciencia ambiental y a los valores de fraternidad de los demás actores locales invitados a las mesas de diálogo, para dejar intactos los bloques petroleros. Por otro lado, otro grupo de participantes explicaron su apoyo a la extracción petrolera, motivados en los ingresos que estos podrían generar, no solo para la provincia, sino para todo el país. Después de una álgida discusión, no se logró llegar a un consenso en este tema, solamente se tomó nota de los diferentes argumentos y se pasó al siguiente tema (Quiroz, 2013).

Sin embargo, durante las otras mesas del Foro sí se habló de las otras alternativas productivas que tiene la provincia de Pastaza, como sustituto a la extracción petrolera de manera sustentable, concretamente, del turismo

ecológico, del turismo comunitario, las actividades agropecuarias que ya existen en la provincia, así como la creación de nuevas oportunidades productivas con el apoyo de instituciones públicas y privadas (Quiroz, 2013).

La cuestión ambiental es la más polémica en Pastaza debido a que su territorio se encuentra asentado en uno de los lugares más ricos en petróleo del país, pero, al mismo tiempo, es cuna de cientos de especies de flora y fauna endémicas, y de uno de los ecosistemas más frágiles del planeta. Es un tema polémico que no deja a nadie indiferente y del cual se ha debatido mucho a nivel nacional. Si bien el Foro de Desarrollo Local que se realizó en el marco del proyecto AL-INVEST IV no pudo resolver la polémica, ni lograr un consenso, fue un espacio donde se presentaron las posturas de los diversos actores locales de la provincia. Además, al estar presentes los representantes del GAD, estos pudieron escuchar los diferentes argumentos para poder trasladarlos a instancias más elevadas de gobierno (Quiroz, 2013).

Con todo lo mencionado a lo largo de este apartado se concluye el tercer capítulo y se cumple con el tercer objetivo específico de la disertación que buscaba determinar hasta qué punto la contribución de la internacionalización de las PYMES, en el marco del proyecto AL-INVEST IV capítulo Ecuador, aportó hacia una mejor calidad de vida de la población de la provincia de Pastaza. En este sentido, se revisó el caso de estudio del proyecto AL-INVEST IV y su contribución efectiva al desarrollo local en la provincia de Pastaza, a través de los Núcleos Empresariales Sectoriales y el Foro de Desarrollo Local del 31 de mayo del 2011, este último sirvió de insumo para la posterior publicación del Plan de Desarrollo de la provincia de Pastaza al año 2025.

VII. ANÁLISIS

El presente trabajo de titulación analizó los resultados del proyecto de cooperación AL-INVEST IV capítulo Ecuador en términos de internacionalización de PYMES y de *desarrollo local* en la provincia amazónica de Pastaza, durante el período de ejecución del proyecto, es decir, entre los años 2009 y 2013, a través de una metodología de trabajo no experimental y descriptiva.

En efecto, el concepto mismo de *desarrollo* ha sido causal de grandes controversias tanto en el mundo de la cooperación como en el ámbito académico. Varias maneras de interpretar la misma palabra, que a lo largo de la historia ha significado tantas cosas, han dado como resultado una confusión con respecto al significado del concepto de *desarrollo*. De la idea según la cual lo más importante del *desarrollo* es el aspecto económico y, por lo tanto, el crecimiento de la economía de un determinado país, se evolucionó a una idea de *desarrollo* ligada al mejoramiento de la calidad de vida de las personas, al medioambiente, a la equidad de género, a la participación ciudadana y a la creación de espacios en los cuales la gente pueda dar su opinión acerca del modelo de desarrollo que necesita. Es así que nace el concepto de *desarrollo local*, para dar respuesta a las propuestas de *desarrollo* que han venido impuestas desde afuera y que no siempre han sido beneficiosas para las personas, sobre todo para las que no han estado en un nivel social o económico privilegiado. En este sentido, el *desarrollo local* propone “una nueva forma de mirar y actuar desde lo local en un contexto global” tomando en cuenta cuatro dimensiones: territorial, sociocultural, política y económica.

El proyecto AL-INVEST IV de la Unión Europea ha buscado mejorar el grado de cohesión social en América Latina mediante el fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas de la región para su internacionalización. Para ello, en uno de los resultados del proyecto, se menciona al *desarrollo local* vinculado a la internacionalización de las PYMES. El capítulo Ecuador del proyecto AL-INVEST IV fue ejecutado por la Federación Ecuatoriana de Exportadores – FEDEXPOR a través de la metodología participativa de Núcleos Empresariales Sectoriales. Esta metodología consistió básicamente en reunir a un grupo de PYMES de la misma área geográfica y el mismo producto para identificar los problemas individuales de cada PYME con la guía de un Consejero de Núcleos. A medida que iban avanzando las reuniones, las PYMES miembros

de los Núcleo se iban dando cuenta que sus problemas eran compartidos y que existía la posibilidad de trabajar en conjunto para afrontarlos colectivamente como Núcleo. Paralelamente, es importante mencionar que el apoyo a las PYMES por parte de la cooperación internacional es una de las propuestas del *desarrollo local*, puesto que estas son una fuente importante de empleo y capital social. Además, al no tener los mismos recursos y capacidades que las grandes empresas, las PYMES presentan enormes brechas de productividad, competitividad e innovación.

La provincia de Pastaza es la más grande en extensión territorial, la menor en términos de densidad poblacional y una de las provincias más pobres del Ecuador. A pesar de ser una de las provincias de dónde se extrae actualmente el petróleo en el país, los habitantes de Pastaza sienten que la riqueza no se queda en la provincia. Por otro lado, Pastaza es una provincia con enormes extensiones de selva tropical amazónica, sus ecosistemas, flora y fauna son Patrimonio Natural de la Humanidad y en ella habitan siete nacionalidades indígenas con una visión de *desarrollo* diferente a la occidental.

El presente trabajo de titulación se concentró en analizar los resultados del proyecto AL-INVEST IV en la provincia de Pastaza, entre los cuales podemos resaltar que el 90% del apoyo que se brindó a la provincia, tanto en presupuesto, así como en tiempo y esfuerzo, se orientó a la creación, monitoreo y ejecución de las actividades en torno a los Núcleos Empresariales Sectoriales; el otro 10% fue para la realización del Foro de Desarrollo Local del 31 de mayo del 2011, el mismo que sirvió de insumo para la posterior publicación del Plan de Desarrollo de la provincia de Pastaza al año 2025, tomando en cuenta las cuatro dimensiones del desarrollo local: territorial, sociocultural, política y económica. Estas actividades se ejecutaron en el marco de un Convenio Interinstitucional de Cooperación entre FEDEXPOR y el GAD de Pastaza, lo que evidencia el cumplimiento de la dimensión territorial del *desarrollo local*, que busca la descentralización y una redefinición territorial que permita estar más cerca de los grupos sociales de las localidades, en este caso las PYMES de los diferentes sectores productivos de Pastaza.

El proyecto de cooperación AL-INVEST IV aporta, a través de los Núcleos Empresariales Sectoriales, al cumplimiento los lineamientos del componente económico del *desarrollo local*, los cuales proponen el fomento a las actividades

productivas, sobre todo si estas son llevadas a cabo por PYMES, para la creación de empleo y la entrada de recursos exógenos a la localidad. Objetivos planteados de manera participativa a través de la metodología de Núcleos Empresariales Setoriales, adoptada por el proyecto por las buenas experiencias que ha tenido en otros países en ocasiones pasadas.

Los objetivos del proyecto estuvieron enfocados en hacer que los productos de las PYMES alcanzaran estándares de calidad óptimos para la exportación y que, en el mejor de los casos, se logre efectivamente la internacionalización de las PYMES miembros de los Núcleos. Se realizaron capacitaciones, asistencias técnicas, mejoramientos productivos, consultorías en rediseño de empaques e incluso se llegó a cofinanciar la participación de representantes de los diferentes Núcleos en ruedas de negocio B2B, en las cuales pudieron exponer sus productos a compradores nacionales e internacionales, pudiendo entablar contactos e intenciones de negocios interesantes.

Sin embargo, a pesar de que los Núcleos de Pastaza representaron casi el 25% del total de Núcleos conformados a lo largo del proyecto AL-INVEST IV en Ecuador, ningún núcleo de bienes de Pastaza llegó a internacionalizarse hasta el final de la cuarta fase del AL-INVEST porque las PYMES vieron que era necesario fortalecer su estructura interna de manera local antes de lanzarse a los mercados extranjeros, que son más exigentes en temas de calidad. Es importante mencionar que las PYMES trazaron los diferentes Planes de Acción de los Núcleos de acuerdo a sus problemáticas y necesidades; en este sentido, la internacionalización era algo que los Núcleos de Pastaza lo veían a un mediano y largo plazo, para lo cual debían corregirse de manera local otros asuntos más prioritarios. Es así que se fortalecieron en el mercado local y concretaron negocios con clientes locales, entre ellos, cadenas de supermercados de alcance nacional, lo cual sí fue beneficioso para las PYMES porque pudieron aumentar sus ventas, mejorar sus productos, crear nuevas plazas de empleo y generar riqueza dentro de la provincia de Pastaza.

Además, fue beneficioso en el sentido de que, con la intervención del proyecto AL-INVEST IV, las PYMES miembros de los Núcleos en Pastaza pudieron tener una nueva visión a mediano y largo plazo. Lo anterior es importante porque, si bien hasta el año 2013 estas empresas no estaban todavía

en la capacidad de enviar sus productos al extranjero, existía el interés por hacerlo más adelante, justamente por los beneficios que la internacionalización podría representarles en términos económicos. Para el caso de los dos Núcleos de turismo en Pastaza, estos sí lograron internacionalizarse al recibir turistas extranjeros en sus respectivos centros turísticos y esto ya cuenta como una exportación de servicios.

Por otro lado, el Foro de *Desarrollo Local* tuvo como objetivo abrir el camino hacia los espacios de discusión social, en los cuales la mayor cantidad posible de actores locales de la provincia de Pastaza pudieran exponer sus puntos de vista, prioridades y visiones de *desarrollo*. El 31 de mayo del 2011 fue exactamente eso, sirvió para que el GAD se abra a la posibilidad de escuchar a los habitantes en cuanto a sus visiones de *desarrollo*. Al evento se convocó a todos los actores de la provincia y acudieron representantes de todos los sectores, incluso de las nacionalidades indígenas. Esto es importante porque el desarrollo local propone la concertación de actores que pertenecen a una localidad para la definición de sus prioridades y la discusión del modelo de *desarrollo* que más les conviene. En este sentido, durante el Foro se cumplieron los lineamientos de los componentes sociocultural y político del *desarrollo local*. Sin embargo, debido a las visiones de desarrollo contrapuestas entre la población indígena y la mestiza o de los colonos, no siempre se pudo llegar a un consenso, sobre todo en los temas que eran sensibles para las nacionalidades indígenas, como la explotación petrolera y la explotación extensiva de los recursos naturales.

Con respecto a las visiones de desarrollo, los miembros de los Núcleos en Pastaza pertenecían en su mayoría a la población mestiza, y por ende, tenían una visión de desarrollo alineada a la economía de mercado y a la explotación de los recursos naturales. Solamente se conformó un Núcleo totalmente compuesto por jóvenes de la nacionalidad Waorani cuyo propósito era comercializar artesanías típicas de la comunidad, lo que demuestra que su visión de desarrollo ya fue modificada con respecto a las anteriores generaciones Waorani. Sin embargo, este único Núcleo indígena representó algo bueno para el proyecto, ya que demostró que sí existía el interés de incorporar y apoyar a estos grupos sociales, si ellos lo deseaban. De igual manera, es importante mencionar que los tres consejeros de Núcleos en la provincia analizada fueron funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado de Pastaza, con una visión

de desarrollo alineada a la institución y a la población mestiza. Debido a esta inclinación por parte de los miembros del Núcleo y del consejero por esta visión de desarrollo, los objetivos y las actividades que se priorizaron realizar estuvieron enfocados en vincular a las PYMES en la economía de mercado local a corto plazo y a la economía mundial en el mediano o largo plazo.

AL-INVEST es el programa de cooperación insignia de la Unión Europea para América Latina en temas productivos. El éxito de este programa se debe a que busca el *desarrollo local* a través del apoyo a las pequeñas y medianas empresas de la región para que por medio de ellas se logren crear nuevas fuentes de empleo y mejorar la calidad de vida de las personas. A través de las lecciones aprendidas durante las diferentes versiones del AL-INVEST, se ha ido mejorando la metodología y la lógica de intervención de los distintos proyectos que han sido parte del programa regional.

En 2013 concluyó la cuarta fase de este programa y para el 2016 se anunció el inicio de una quinta versión de AL-INVEST; en la cual la Federación Ecuatoriana de Exportadores volvió a postular y logró ganar nuevamente los fondos concursables. Durante la ejecución de la nueva versión del AL-INVEST, FEDEXPOR buscó trabajar nuevamente con ciertos Núcleos Empresariales conformados en la versión anterior, sobretodo los Núcleos que no habían logrado su internacionalización. Es así que se escogieron algunos grupos de la provincia de Pastaza, ya que se evidenció que las actividades económicas de las PYMES de Pastaza representan no solo una fuente segura de empleo sino también una manera sustentable de ganarse la vida en una provincia donde se busca vivir en armonía con el medioambiente, con los mismos recursos que la naturaleza brinda a los habitantes de Pastaza: la caña de azúcar, la naranjilla, la papa china, el cacao, la tilapia, las artesanías, el turismo comunitario y el ecoturismo.

VIII. CONCLUSIONES

La investigación realizada permite comprobar parcialmente la hipótesis planteada, pues en efecto la cooperación internacional, representada en el proyecto AL-INVEST IV capítulo Ecuador de la Unión Europea, ha promovido el *desarrollo local*, articulando lo local y lo global, pero ha llegado a facilitar solamente una fase previa a la internacionalización de las PYMES ecuatorianas (particularmente las de Pastaza), y con ello, ha logrado mejorar la calidad de vida de la población de la provincia de Pastaza en lo económico, político, sociocultural y en cierta medida en lo ambiental. Sin embargo, se debe considerar que no se puede establecer una causalidad directa y exclusiva entre la mejora de las condiciones de vida de los habitantes de Pastaza y el aporte del proyecto AL-INVEST IV, ya que lo primero podría obedecer a otras políticas de gobierno o a otras intervenciones de cooperación internacional, o incluso a acciones concretas de los habitantes, por lo que se debe tener mucho cuidado al momento de interpretar las siguientes conclusiones:

- El concepto de *desarrollo* es una construcción social polémica, polisémica y dinámica cuyo significado ha ido cambiando a lo largo de la historia y la coyuntura de cada época. Asimismo, este concepto ha sido aplicado a casi todas las disciplinas que conoce la humanidad.
- La visión economicista del *desarrollo*, que prevaleció por mucho tiempo, hoy es incapaz de explicar la diversidad cultural y de modos de vida que evidencian que otro desarrollo es posible.
- El desarrollo local es la participación y la concertación de actores que, de una u otra manera, están articulados al territorio, con el fin de definir un proyecto común. El proceso mediante el cual los actores locales articulan sus esfuerzos, se interrelacionan para mejorar la calidad de vida de sus familias y van construyendo el capital social para alcanzar el *desarrollo* tal y como ellos mismos lo interpretan, articulando las dimensiones: territorial, sociocultural, política y económica.
- Las PYMES constituyen la principal fuente de empleo para las personas que habitan las localidades, y también representan un aspecto importante a considerar en cuanto a la construcción del capital social. Por esta razón, el

apoyo productivo a las PYMES constituye uno de los lineamientos del *desarrollo local*, en el cual se espera que participen instituciones públicas, privadas y organismos de cooperación internacional.

- La metodología participativa de Núcleos Empresariales Sectoriales fue utilizada durante el AL-INVEST IV. Esta consiste en reunir a un grupo de PYMES del mismo sector productivo, que estén geográficamente cercanas y con la ayuda de un consejero, las PYMES identifican sus principales problemas; a partir de esto se inician discusiones y acciones para trazar una hoja de ruta con soluciones prácticas y viables, que sirven para definir una lista de actividades puntuales a realizar para superar las problemáticas identificadas. Las PYMES miembros de un Núcleo se benefician del intercambio de know-how, experiencias y problemas de las otras PYMES, además adquieren un mejor acceso a los conocimientos relacionados con la gestión técnica y empresarial, tienen acceso a la consultoría en grupo, acceso menos costoso a ferias, misiones comerciales y eventos; podrían llegar a plantearse la compra colectiva de bienes de capital o materias primas con un mejor precio, incluso podrían crear una red de comercialización conjunta, cooperativa o asociación. Cabe recalcar, sin embargo, que solo uno de los núcleos empresariales incluyó iniciativas de grupos indígenas.
- Durante los cuatro años de ejecución del Proyecto AL-INVEST IV, capítulo Ecuador, se conformaron 61 Núcleos Empresariales Sectoriales en todo el territorio nacional, agrupando en total a 1.047 PYMES. La provincia de Pastaza concentró el mayor número de núcleos (15), seguida de Pichincha (9) y Guayas (8). Según los sectores económicos, el sector de Agroindustrias representó el 35%, el de Materias Primas el 23%, Artesanías 18%, Industrias 16% y Servicios 8%.
- Tras la ejecución del AL-INVEST IV capítulo Ecuador se cumplieron todos los indicadores del Marco Lógico del proyecto, algunos de ellos fueron sobrepasados. Entre ellos, cabe volver a mencionar los siguientes, acerca de la internacionalización de PYMES y *desarrollo local*:
 - 1047 PYMES iniciaron el proceso de internacionalización (cumplimiento del indicador al 105%).
 - 1047 PYMES se beneficiaron de los sistemas de información para la internacionalización (cumplimiento del indicador al 209%).

- 234 de las PYMES internacionalizadas (cumplimiento del indicador al 125%).
 - € 15,5 millones en intenciones de negocios (cumplimiento del indicador al 413%).
 - 1 foro de desarrollo local realizado (cumplimiento del indicador al 100%).
 - 1 agenda trianual de desarrollo local elaborada (cumplimiento del indicador al 100%).
- En Pastaza cohabitan siete nacionalidades indígenas: los *kichwas* de la Amazonía, los *andoas*, los *záparas*, los *huaoranis*, los *achuar*, los *shuar* y los *shiwiar*. Es importante recalcar que para estos grupos étnicos no existiría el concepto de *desarrollo*, tal como lo entendemos normalmente en el sentido de consecución de bienestar. Existe una visión holística del objetivo o la misión de todo esfuerzo humano, que está alineado a buscar y crear las condiciones materiales y espirituales para construir y mantener una vida armónica, las cuales tienen mucho que ver con el cuidado del medio ambiente y con el respeto de las costumbres ancestrales. Estas ideas difieren bastante de la noción de *desarrollo* del mestizo que vive en la ciudad del Puyo, que busca integrarse a un modelo de desarrollo económico e industrial similar al de ciudades más grandes como Ambato o Quito.
 - Desde noviembre del 2010, existió una alianza público-privada entre la Federación Ecuatoriana de Exportadores – FEDEXPOR y el GAD de Pastaza. Se firmó un Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional, en la cual las dos instituciones se comprometieron en brindar apoyo a los grupos productivos identificados en la provincia de Pastaza, a través de la metodología de Núcleos Empresariales Sectoriales. Se conformaron 15 núcleos que agruparon a 252 PYMES incluidos pequeños productores, del sector agroindustrial (caña de azúcar, chocolate y té de guayusa), de artesanías, de servicios turísticos, de acuacultura (tilapia) y de materias primas (papa china y naranjilla) A pesar de que los Núcleos de Pastaza representaron casi el 25% del total de Núcleos conformados a lo largo del proyecto AL-INVEST IV en Ecuador, ningún Núcleo de bienes de Pastaza llegó a internacionalizarse hasta el final del proyecto porque las PYMES vieron que era necesario y más urgente fortalecer su estructura interna de manera local, antes de lanzarse a los mercados extranjeros.

- El 31 de mayo del 2011 se realizó un Foro de Desarrollo Local en la ciudad del Puyo, el mismo que sirvió de insumo para la posterior redacción y publicación del Plan de Desarrollo de la provincia de Pastaza.
- Se cumplieron las cuatro dimensiones del desarrollo local en la provincia de Pastaza durante la ejecución del proyecto AL-INVEST IV.

IX. RECOMENDACIONES

- Se recomienda que, al momento de poner en marcha proyectos o programas con un enfoque en *desarrollo local*, se tomen en cuenta todas las dimensiones que este proceso comprende (territorial, sociocultural, política y económica), y se considere también a la transversalidad necesaria que tiene que existir entre lo local, lo nacional y lo global para que el proceso pueda tener éxito a largo plazo.
- Se sugiere que los proyectos de apoyo a PYMES integren a las microempresas, ya que estas últimas tienen estructuras y recursos aún más reducidos y el impacto que se puede lograr al fortalecerlas es mucho más grande. En este sentido, el apoyo a las MIPYMES debería ser una de las prioridades de las instituciones públicas y de los actores de la cooperación internacional.
- Las MIPYMES ecuatorianas deberían enfocarse en los nichos de mercado que valoran la producción orgánica, el comercio justo y las certificaciones de cuidado medioambiental, ya que estos consumidores están dispuestos a pagar más y las MIPYMES ecuatorianas están en la capacidad de producir este tipo de bienes. En este sentido, el apoyo a las MIPYMES debería orientarse hacia la implementación y a la certificación de este tipo de sellos internacionales que aseguran a las MIPYMES ecuatorianas el éxito en su proceso de internacionalización.
- Es necesario que se aprovechen las preferencias arancelarias que se abren a partir de la firma del Acuerdo Comercial Multipartes entre el Ecuador y la Unión Europea, desde el año 2017. Casi la totalidad de productos de la oferta exportable del Ecuador están desgravadas del arancel original, por lo que la competitividad de los productos de las PYMES ecuatorianas aumentó en el mercado europeo.
- Se necesita una clasificación de las empresas más homogénea, puesto que en cada país el concepto de PYME y MIPYME tiene una connotación distinta. Esto dificulta el análisis comparativo de las PYMES a nivel mundial y crea confusión al momento de poner en marcha proyectos de apoyo a este grupo de empresas.

- Es indispensable que las PYMES tengan siempre en cuenta la importancia de capacitarse en los temas que sean necesarios para mejorar sus procesos internos, así como en temas de comercio exterior, si su objetivo es lograr la internacionalización. De igual manera, es importante que las instituciones públicas y privadas mantengan los programas de capacitación en torno a estas temáticas y que inviten a los representantes de las PYMES a formar parte de estos eventos.
- La Comisión Europea debería mantener los fondos de cooperación destinados al programa AL-INVEST, puesto que desde 1994 ha sido muy beneficioso para las PYMES latinoamericanas y ha permitido el *desarrollo local* de cientos de comunidades en la región. Además, en cada nueva versión se ha podido ir mejorando la lógica de intervención para que los recursos sean utilizados de la manera más óptima, en beneficio de las PYMES latinoamericanas. Las instituciones privadas en América Latina se han empoderado de las actividades relativas al apoyo a las PYMES y en este sentido, han mejorado en calidad y cantidad los servicios que ofrecen a las PYMES.
- Se sugiere seguir aplicando metodologías participativas, como la de los Núcleos Empresariales Sectoriales, en los proyectos y programas de *desarrollo local*. De igual manera, se propone profundizar y perfeccionar la metodología utilizada durante los Foros de *Desarrollo Local*, para que se tomen en cuenta todos los componentes que este proceso acarrea y no se quede en el aire.
- Es importante establecer una cultura de capacitación constante para mejorar los temas débiles dentro de las PYMES, para esto las instituciones públicas y privadas deben brindar su apoyo necesario porque si bien el proyecto AL-INVEST IV brindó apoyo en cuanto a capacitaciones y asistencias técnicas a las PYMES que formaron parte de un Núcleo, aún quedan temas por mejorar y trabajo por realizar para que las PYMES puedan superar sus limitaciones.
- Una vez terminado el proyecto AL-INVEST IV y agotados los fondos de cooperación, hubiera sido ideal que los Núcleos Empresariales Sectoriales conformados a lo largo de todo el país continúen trabajando de manera conjunta para enfrentar sus problemas colectivamente. Para futuros proyectos asociativos de apoyo se debería tener en cuenta la importancia que tiene la sostenibilidad, para que el esfuerzo de realizar todas las actividades durante la etapa de ejecución del proyecto no sea en vano, los beneficios puedan mantenerse en el

tiempo y que las metas a mediano y largo plazo por parte de las PYMES puedan concretarse, puntualmente el tema de la internacionalización de sus productos.

- Para hacer un estudio a mayor profundidad del impacto del proyecto AL-INVEST en el largo plazo, se debería hacer un trabajo de campo que tome en cuenta directamente el punto de vista de los beneficiarios.

LISTA DE REFERENCIAS

- Abijaodi, C. (2013). *Programa de cooperação econômica Al-Invest termina com avanços significativos*. Obtenido de: Confederação Nacional da Indústria:
<http://www.portaldaindustria.com.br/agenciacni/noticias/2013/12/programa-de-cooperacao-economica-al-invest-termina-com-avancos-significativos/>
- Aguas, L. (2015). Clase de Proyectos de Cooperación Internacional.
- Alberdi, J., & Armiño, K. (s.d.). *Capital social*. Obtenido de:
<http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/29>
- AL-INVEST IV. (2011). *Presentación AL-INVEST IV*. Obtenido de:
<https://www.youtube.com/watch?v=Y9gXoIHKFDE>
- AL-INVEST IV Coordinación y Servicios. (2013). *AL-INVEST IV 2009-2013 Facilitation the Internationalization of Latin American SMEs*. Obtenido de: Brochure: http://us-east-1.erphost.p-e.com/brochure_latin_america_al_invest_iv_2013_en_pdf_ecropa.pdf
- AL-INVEST IV Región Andina. (2011). *AL-INVEST IV 2009-2012: Apoyo a la internacionalización de las pymes de América Latina*. Santa Cruz, Bolivia: AL-INVEST.
- AL-INVEST IV Región Andina. (2011). *AL-INVEST IV 2009-2012: Apoyo a la internacionalización de las pymes de América Latina*. Santa Cruz, Bolivia: AL-INVEST.
- AL-INVEST IV Región Andina. (2012). *Memoria 2009-2011: El Consorcio Andino y sus 3 años de apoyo a las internacionalización de PYMES con AL-INVEST IV*. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia: AL-INVEST IV.
- AL-INVEST IV Región Andina. (2012). *Memoria 2009-2011: El Consorcio Andino y sus 3 años de apoyo a las internacionalización de PYMES con AL-INVEST IV*. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia: AL-INVEST IV.
- Arocena, J. (2006). Descentralización y actor local: El estado de la cuestión. Em *Desafíos del desarrollo local* (pp. 59-80).
- Asamblea Nacional de la República del Ecuador. (2011). *Fernando Cordero Cueva, Ratificado como presidente de la Asamblea Nacional*. Obtenido de:
http://www.asambleanacional.gob.ec/es/noticia/fernando_cordero_cueva_ratificado_como_presidente_de_la_asamblea_nacional
- Asociación de Industriales Latinoamericanos. (2013). *AL INVEST IV*. Obtenido de: <http://aila.la/2013/07/programa-al-invest-iv/>
- Banco de Desarrollo de América Latina CAF. (2014). *Desafíos de las Pyme en América Latina*. Obtenido de:
<https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2014/03/desafios-de-las-pymes-en-america-latina/?parent=26400>

- Cámara de la Industria Argentina del Software. (2012). *CESSI Argentina*.
Obtenido de: Se lanzó el consorcio Conexas Servicios IT:
<http://www.cessi.org.ar/ver-noticias-se-lanzo-el-consorcio-conexas-servicios-it-695>
- Carpio Benalcázar, P. (2006). La perspectiva latinoamericana de desarrollo local. Em *Retos del desarrollo local* (pp. 3-58). Quito: Abya-Yala.
- Carvajal Burbano, A. (2011). *Desarrollo Local: Manual Básico para Agentes de Desarrollo Local y otros actores*. Málaga, España: Eumed.
- Castan, J., Pereyra, E., Müller-Glodde, R., & Lehmann, S. (2010). *Manual de trabajo con Núcleos para el consejero*. Bonn: AL INVEST IV.
- CEPAL. (2004). *Panorama social de América Latina 2002-2003*. Obtenido de:
http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/1217/1/S036398_es.pdf
- CEPAL. (2008). *Panorama social de América Latina 2008*. Obtenido de:
http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/1229/1/S0800829_es.pdf
- CEPAL y AL-INVEST IV. (2013). *Cómo mejorar la competitividad de las PYMES en la Unión Europea y América Latina y el Caribe: Propuestas de Política del Sector Privado*. Obtenido de:
http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3094/1/S2013021_es.pdf
- Chávez, G., & García, F. (2004). *La etnografía jurídica de los pueblos investigados*. Obtenido de: FLACSO Andes:
http://www.flacsoandes.edu.ec/biblio/shared/biblio_view.php?bibid=15564&tab=opac
- Clusat, S. (2007). *Le programme AL-Invest construit des ponts entre l'Europe et l'Amérique latine*. Obtenido de: <http://actu-cci.com/le-programme-al-invest-construit-des-ponts-entre-leurope-et-lamerique-latine/>
- Clúster Mexicano de Energías Renovables. (2013). *Clúster Mexicano de Energías Renovables*. Obtenido de:
https://www2.ineel.mx/proyectorfotovoltaico/DESCARGAS/3ER_COLOQ_UIO_PONENCIAS/03_Oportunidades_Industriales_1715-1830/01_Cluster_Mexicano_de_ER_Ing._Vicente_Estrada.pdf
- CNI. (2017). *Conheça a CNI*. Obtenido de: Confederação Nacional da Indústria:
<http://www.portaldaindustria.com.br/cni/institucional/conheca-cni/>
- Comisión Europea. (2017). *International Cooperation and Development*. Obtenido de: Latin America - AL-INVEST - a initiative to support the internationalisation of SMEs: http://ec.europa.eu/europeaid/regions/latin-america/al-invest-regional-aid-programme_en
- Comité Nacional de Límites Internos. (2014). *CONALI*. Obtenido de:
http://limitesinternos.gob.ec/?page_id=88

- Consortio Núñez y Jiménez. (2014). *Plan de Desarrollo Ambiental de la Provincia de Pastaza*. Obtenido de: LOTAIP Años Anteriores: <http://www.pastaza.gob.ec/institucion/lotaip-anos-anteriores>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Montecristi, Ecuador: cep.
- COPCI. (2013). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones* . Obtenido de: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:g4o1214J4hUJ:www.sri.gob.ec/BibliotecaPortlet/descargar/4cdf82a-6702-4147-917e-344eb79d8eae/CODIGO%2BORGANICO%2BDE%2BLA%2BPRODUCCION%252C%2BCOMERCIO%2BE%2BINVERSIONES%252C%2BCOPCI%255B2%255D.pdf+%&cd=1&hl=fr&ct=clnk&gl=ec>
- COPFP. (2010). *Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas*. Obtenido de http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/CODIGO_PLANIFICACION_FINAZAS.pdf
- Ekos negocios. (2012). *La eficiencia de la pequeña y la mediana empresa*. Obtenido de: <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdf/223.pdf>
- El Comercio. (2007). *El decreto de la Zona Intangible se firmó sin financiamiento*. Obtenido de: <http://saveamericasforests.org/Yasuni/News/ZonaIntangible/1.6.2007-EI%20Comercio-ZonaIntangible.pdf>
- El Comercio. (2011). *Movimiento Unidos por Pastaza armó la polémica*. Obtenido de: <http://www.elcomercio.com/actualidad/politica/movimiento-unidos-pastaza-armo-polemica.html>
- El Observatorio de la PyME de la Universidad Simón Bolívar, sede Ecuador. (2010). *¿Sabe usted cuál es el promedio de ventas de las MIPyME en el Ecuador?* Obtenido de: <http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/Preguntas%20PyME%202.pdf>
- El Telégrafo. (2015). *Las Pymes aportan el 25% del PIB no petrolero*. Obtenido de: <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/las-pymes-aportan-el-25-del-pib-no-petrolero>
- El Universo. (2009). *Pastaza: Nombran a primera mujer gobernadora*. Obtenido de: <https://www.eluniverso.com/2009/07/27/1/1447/resumen.html>
- El Universo. (2010). *Pastaza: Designado nuevo gobernador provincial*. Obtenido de: <https://www.eluniverso.com/2010/08/19/1/1447/resumen.html>
- Enríquez Villacorta, A. (2006). Descentralización y desarrollo local en América Latina: hacia una agenda común. Em *Retos del desarrollo local* (pp. 101-118). Quito: Abya-Yala.
- Escribano Úbeda-Portugués, J. (2005). *La dimensión europea de la política exterior española hacia América latina: política internacional de los*

primeros gobiernos socialistas. Obtenido de:
https://books.google.com.ec/books?id=5RyS_9Tnv_EC&pg=PA86&lpg=PA86&dq=al-invest+coopecos&source=bl&ots=gly0kVpTa9&sig=Np7f0Xhpk9xG_IOV0s0AShYUxuo&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwiEoeed8t7YAhUMZawKHf_4CwQQ6AEIUTAG#v=onepage&q=al-invest%20coopecos&f=false

- Esteva, G. (2009). Más allá del desarrollo: la buena vida. *Revista América Latina en Movimiento*.
- Esteva, G. (2010). Development. Em *The Development Dictionary* (2ª edición ed., pp. 1-23). Londres: Zed Books.
- Eurochambres. (2009). *AL-INVEST III 2004-2008. Resultados del programa*. Excecutive Office Eurochambres, Bruselas.
- European Commission. (s.f.). *Latin America - AL-INVEST - an initiative to support the internationalisation of SMEs*. Obtenido de:
https://ec.europa.eu/europeaid/regions/latin-america/al-invest-regional-aid-programme_en
- FEDEXPOR. (2009). *Línea Base AL-INVEST IV*. Quito.
- FEDEXPOR. (2013). *Cumplimiento de indicadores AL-INVEST IV: Ecuador*. Quito.
- FEDEXPOR. (2016). *Brief "Federación Ecuatoriana de Exportadores FEDEXPOR"*. Quito.
- FEDEXPOR y GAD Pastaza. (2010). *Convenio Marco de Cooperación entre el Gobierno Provincial de Pastaza y la Federación Ecuatoriana de Exportadores FEDEXPOR*. Puyo.
- Flores, G. (2006). Aportes para entender el desarrollo local desde la perspectiva indígena. Em *Retos del desarrollo local* (pp. 355-364).
- Foro Económico Mundial. (2017). *La economía informal de América Latina supera por primera vez la de África Subsahariana*. Obtenido de:
<https://www.weforum.org/es/agenda/2017/05/la-economia-informal-de-africa-esta-retrocediendo-mas-rapido-que-la-economia-latinoamericana/>
- Frohmann et al. (2016). *Internacionalización de las pymes: innovación para exportar*. Obtenido de:
http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40737/1/S1600442_es.pdf
- Fundamedios. (2012). *Contra la brecha digital en Ecuador*. Obtenido de:
<http://www.fundamedios.org/contra-la-brecha-digital-en-ecuador/>
- G. T., & G. S. (2010). *AL-INVEST en el marco de la cooperación europea: una retrospectiva*. Obtenido de:
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2652417
- GAD Pastaza. (2008). *Componente Biofísico*. Obtenido de:
http://www.pastaza.gob.ec/pdf/consejo_planificacion/COMPONENTE%20BIOFISICO.pdf

- GAD Pastaza. (2012). *Plan de Desarrollo de la Provincia de Pastaza al año 2025: Actualización 2012*. Obtenido de: http://www.pastaza.gob.ec/leytransparencia/k/plan_desarrollo_pastaza_2012_actualizado.pdf
- GAD Pastaza. (2014). *Diagnóstico del Componente Económico*. Obtenido de: http://www.pastaza.gob.ec/pdf/consejo_planificacion/COMPONENTE%20ECONOMICO.pdf
- Gallicchio, E. (2004a). *El Desarrollo Local en América Latina: Estrategia política basada en la construcción de capital social*. Córdoba, Argentina: SEHAS.
- Gallicchio, E. (2004b). *El desarrollo local: ¿cómo combinar gobernabilidad, desarrollo económico y capital social en el territorio?* Montevideo, Uruguay: CLAEH.
- Gil Díaz, F. (2007). *Entre la globalización y la autarquía: Una lectura crítica de Stiglitz*. Obtenido de: <https://www.elcato.org/entre-la-globalizacion-y-la-autarquia-una-lectura-critica-de-stiglitz>
- Gobernación de Pastaza. (2011). *Posesión Gobernador Pastaza 03 Agosto 2011*. (Gobernación de Pastaza) Obtenido de: <https://www.youtube.com/watch?v=mBaleUnKWVk>
- Gobierno Regional de La Araucanía. (2010). *Política Regional de Integración Territorial – Región de La Araucanía*. Obtenido de: http://www.subdere.cl/sites/default/files/documentos/politica_regional_integracion_territorial_araucania.pdf
- Goulet, F. (Septiembre de 2013). La cooperación brasileña y china en la *Íconos. Revista de Ciencias Sociales*, 87-100.
- Guevara Blaschke, G. (2009). *Plan de Gobierno del Movimiento Independiente Unidos por Pastaza*. Puyo, Pastaza.
- Haeckel. (1876). *History of creation: or the development of the Earth and its inhabitants by the action of natural causes*. New York: David C. Bossard.
- Hardt, M., & Negri, A. (2000). *Empire*. Estados Unidos: Harvard University Press.
- I Cumbre Iberoamericana por el Desarrollo Local y la Descentralización. (2003). *Carta de Arequipa*. Obtenido de: http://biblio3.url.edu.gt/publiclg/profaser/2016/05/cart_arequi.pdf
- ieralpyme.org. (2012). *La situación de las PyMEs en América Latina*. Obtenido de: <http://copal.org.ar/wp-content/uploads/2015/06/peal.pdf>
- INEC. (2010). *Fascículo Provincial Pastaza*. Obtenido de: Resultados del Censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manual/Resultados-provinciales/pastaza.pdf>.
- INEC, I. (2010). *Censo Nacional Económico*. Quito.

- Latouche, S. (2010). Standard of Living. Em W. Sachs, *Development Dictionary* (pp. 279-294). Londres : Zed Books.
- Ledesma Zamora, O. (2004). *Pastaza: una provincia que enamora*. Puyo: Consejo Provincial de Pastaza.
- Marx, K. (1867). *El Capital. Crítica a la economía política*. Hamburg: Fondo de Cultura Económica.
- Mejía Prieto, R. (2011). Obtenido de: ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL COMO ESTRATEGIA PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYME : <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2269/1/T0937-MBA-Mej%C3%ADa-Asociatividad.pdf>
- Ministerio de Economía, Industria y Competitividad de España. (s.d.). *Definición de PYME en la UE*. Obtenido de: <http://www.ipyme.org/es-ES/UnionEuropea/UnionEuropea/PoliticaEuropea/Marco/Paginas/NuevaDefinicionPYME.aspx>
- Monreal , P., & Gimeno , J. (1999). El poder del desarrollo: antropología de un encuentro cultural. Em *La controversia del desarrollo. Críticas desde la antropología*. Madrid: Los Libros de la Catarata-IUDC/UCM.
- Monzón, J. (2006). Economía Social y conceptos afines: fronteras borrosas y ambigüedades conceptuales del Tercer Sector. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 9-24.
- Müller-Glodde, R., & Lehmann, S. (2006). *The Nucleus Approach: Promotion of Small and Medium Enterprises (SMEs) and Organisationa Development of Business Associations and Chambers in Developing Countries*. Obtenido de: http://nucleus-international.net/Nuc_English/E10_Download/E01_Nuc_Approach/E01-01_Logic/MG-SL_Nucleus_Approach_V06-06E.pdf
- NAFIN. (2013). *Programa AL-INVEST IV CENTROAMÉRICA MÉXICO CUBA: Apoyando la internacionalización de las pymes de América Latina*. Obtenido de: <http://www.nafin.com/portalInf/content/productos-y-servicios/servicios-especializados/eurocentro/eurocentro.html>
- Neira, S. (2016). *Financiamiento para el Desarrollo: Inclusión financiera de las pymes en el Ecuador*. Obtenido de: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40726/1/S1601059_es.pdf
- Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador. (2010). *¿Sabe usted qué porcentaje de empresas, según su categoría, exportan sus productos a los mercados internacionales?* Obtenido de: <http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/Preguntas%20PyME%2022.pdf>
- Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador. (2015). *¿Sabe usted cuál fue el ingreso de la MIPYME por concepto de ventas en el año 2014?* Obtenido de:

<http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/Preguntas%20PyME%2038.pdf>

Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador. (2015). *¿Sabe usted cuántas micro, pequeñas y medianas empresas –MIPyME– hay en el Ecuador?* Obtenido de: <http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/Preguntas%20PyME%2042.pdf>

Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador. (2015). *¿Sabe usted cuántas MIPyME tienen RUC en el Ecuador?* Obtenido de: <http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/Preguntas%20PyME%202.pdf>

Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar, S. E. (2015). *Sobre estructura y evolución de la PyME*. Obtenido de: http://portal.uasb.edu.ec/contenido_centro_programa_cont.php?cd_centro=15&cd_link=6382&cd_op1=6380&cd_op=4021

Observatorio de la PyME de la Universidad Simón Bolívar sede Ecuador. (2010). *¿Sabe usted en qué sector se encuentra el mayor número de MIPYMES ecuatorianas?* Obtenido de: <http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/Preguntas%20PyME%203%201.pdf>

OCDE. (2005). *Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo*. Obtenido de: <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/34580968.pdf>

Ojeda, R. (2006). Gestión del conocimiento en el desarrollo local. Em *Retos del desarrollo local* (pp. 269-286). Quito: Abya-Yala.

Orlandi, P. (s.f.). *Las Pymes y su rol en el Comercio Internacional*. Obtenido de: http://www.palermo.edu/cedex/pdf/pyme_com_internacionall.pdf

Pérez, J., & Merino, M. (2013). *Definición de petróleo*. Obtenido de: <https://definicion.de/petreo/>

Plata Pineda, O. (2006). Religión y política en el Leviatán de Thomas Hobbes. *Praxis Filosófica*.

PYMEX. (2011). *Las dificultades que enfrentan las pymes para exportar*. Obtenido de: pymex: <https://pymex.pe/exportaciones-peruanas/aprenda-a-exportar/las-dificultades-que-enfrentan-las-pymes-para-exportar>

Quiroz, I. (2013). *Base de datos Núcleos Empresariales Sectoriales conformados*. Federación Ecuatoriana de Exportadores - FEDEXPOR, Proyectos de Cooperación Internacional, Quito.

Quiroz, I. (2013). *Presentación del Programa AL-INVEST IV*. Federación Ecuatoriana de Exportadores - FEDEXPOR, Proyectos, Quito.

Registro Oficial Ecuador. (2007). *Decreto Ejecutivo 148*. Obtenido de: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:vwL2cWPUA00J:www.superley.ec/SUMARIOS/INDICES%25202007/AGOSTO/SumarioSup148_15Agosto07.doc+&cd=3&hl=fr&ct=clnk&gl=ec

- Rist, G. (2002). *El desarrollo: historia de una creencia occidental*. Madrid: Los Libros de la Catarata.
- Rosero, A. (2016). *Escultores de San Antonio de Ibarra embellecen la madera*. Obtenido de: El Universo: <https://www.eluniverso.com/vida-estilo/2016/11/14/nota/5903344/escultores-san-antonio-ibarra-embellecen-madera>
- Sanmartín, M. (2017). *El modelo de desarrollo de la Provincia de Pastaza*.
- Sen, A. (1999). *Development as Freedom*. Oxford: Oxford University Press.
- Senplades. (2009). *Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013*. Obtenido de: <http://www.buenvivir.gob.ec/versiones-plan-nacional#tabs2>
- SENPLADES. (2010). *Proyecciones Referenciales de Población a nivel Cantonal-Parroquial*. Obtenido de: Censo de Población y Vivienda 2010: http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/ESTADISTICA/Proyecciones_y_estudios_demograficos/Proyecciones%202010/Proyecciones%20de%20poblacion%20PARROQUIAL%202010-2020.xlsx
- Senplades. (2013). *Versiones del Plan Nacional*. Obtenido de: <http://www.buenvivir.gob.ec/versiones-plan-nacional#tabs2>
- SENPLADES. (2014). *Provincia de Pastaza - Dirección de Métodos, Análisis e Investigación*. Obtenido de: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo: http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/1601_PASTAZA_PASTAZA.pdf
- SENPLADES. (2015). *Agenda Zonal ZONA 3 - Centro*. Obtenido de: Provincias de Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Pastaza: <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/11/Agenda-zona-3.pdf>
- Sequa. (2017). *About*. Obtenido de: Sequa gGmbH: <http://www.sequa.de/en/>
- Sequa gGmbH. (2010). *Nucleus Manual*. Bonn: AL-INVEST IV.
- Sistema de Monitoreo Externo de los Programas de Ayuda al Desarrollo de la CE. (2006). *Programa AL-INVEST: Misión de monitoreo externo*. Obtenido de: https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiEoed8t7YAhUMZawKHf_4CwQQFghLMAQ&url=https%3A%2F%2Feuropa.eu%2Fcapacity4dev%2Ffile%2F10314%2Fdownload%3Ftoken%3DRkELFTW0&usg=AOvVaw24ik_jfU051AmQj1sAkX7
- Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe SELA. (2008). *Pymes: una visión estratégica para el desarrollo económico y social*. Obtenido de: <http://iberpyme.sela.org/Documentos/PYME-VISION-ESTRATEGICA.pdf>
- The Small and Medium Enterprise Agency CHUSHO Japan. (2013). Obtenido de: Japan's Policy on Small and Medium Enterprises (SMEs) and Micro

Enterprises :

http://www.chusho.meti.go.jp/sme_english/outline/04/20131007.pdf

Tortosa, J. (2006). Retos del desarrollo local: orígenes, problemas y perspectivas. Em *Retos del desarrollo local* (pp. 423-446). Quito: Abya-Yala.

Trujillo, P. (2010). *Ekos media*. Obtenido de: La MiPyME y su importancia en la economía ecuatoriana:
[http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/paulina_trujillo%20\[Modo%20de%20compatibilidad\].pdf](http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/paulina_trujillo%20[Modo%20de%20compatibilidad].pdf)

UNESCO. (1995). *La estrategia de Sevilla y el Marco Estatutario de la Red Mundial*. Obtenido de:
<http://unesdoc.unesco.org/images/0010/001038/103849sb.pdf>

United States Trade Commission. (2010). Obtenido de: Small and Medium Sized Enterprises: Overview of Participation in U.S. Exports:
<https://www.usitc.gov/publications/332/pub4125.pdf>

Urmeneta, R. (2016). *Dinámica de las empresas exportadoras en América Latina*. Obtenido de:
http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40296/1/S1600377_es.pdf

Valarezo, & Torres. (2004). *El desarrollo local en el Ecuador: Historia, Actores y Métodos*. Obtenido de:
<http://dspace.unm.edu/bitstream/handle/1928/10939/Desarrollo%20local%20en%20el%20Ecuador.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vázquez Barquero, A. (2007). *Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial*. Obtenido de:
<http://www.redalyc.org/pdf/289/28901109.pdf>

Viteri Gualinga, C. (2002). *Visión indígena del desarrollo en la Amazonía*. Obtenido de: <http://polis.revues.org/7678>

Yasuní Transparente. (s.f.). *Los mestizos o "colonos-campesinos" y afro-ecuatorianos*. Obtenido de:
<http://yasunitransparente.ambiente.gob.ec/colonos>

Yasuní Transparente. (s.d.). *Antecedentes*. Obtenido de:
<http://yasunitransparente.ambiente.gob.ec/antecedentes>

Zabala, V. (2012). PYMES: CONTRIBUCIÓN CLAVE EN LA ECONOMÍA. *EKOS Negocios*.

ANEXOS

ANEXO 1

PROBLEMAS IDENTIFICADOS POR LOS NÚCLEOS DE PASTAZA

Caña de azúcar

- Baja utilidad por la venta de la caña para los productores
- Cultivos con químicos
- Baja productividad
- Costos altos de producción
- Baja investigación de las variedades de caña
- Bajo acceso al crédito productivo
- Baja capacidad de negociación
- Altas pérdidas en la postcosecha
- Débil comercialización de la producción
- Mercado local saturado por descoordinación en la producción
- Ausencia de tecnologías
- No hay estímulos para los agricultores
- Baja fertilidad de los suelos para agricultura
- La producción no diversifica un valor agregado
- Acceso restringido a mercados internacionales
- El mercado nacional se satura con la sobreproducción
- Se cultiva sin planificación
- Débil organización de los productores
- Presencia de plagas

Papa China

- Variación del precio en el mercado internacional
- Alto porcentaje de rechazo por no ser todo de primera calidad
- La comercialización del producto es a través de intermediarios
- Bajo acceso al crédito productivo
- Baja capacidad de negociación
- Altas pérdidas en la postcosecha
- Débil comercialización de la producción
- Mercado local saturado por descoordinación en la producción
- Ausencia de tecnologías
- No hay estímulos para los agricultores
- Baja fertilidad de los suelos para agricultura
- La producción no tiene un valor agregado
- Acceso restringido a mercados internacionales
- El mercado nacional se satura con la sobreproducción
- Se cultiva sin planificación
- Débil organización de los productores
- Presencia de plagas
- Falta de abono

Cacao

- Falta de capacitación
- Fertilizantes caros
- No se conoce sobre la elaboración de fertilizantes
- Desconocimiento del manejo del cultivo
- Plantas susceptibles a enfermedades
- Las semillas se secan
- Se pudren los frutos
- Ataque de pulgones
- Se caen las flores
- Cultivos con químicos
- Costos altos de producción
- Bajo acceso al crédito productivo
- Baja capacidad de negociación
- Débil comercialización de la producción
- Ausencia de tecnologías
- No hay estímulos para los agricultores
- Baja fertilidad de los suelos para agricultura
- La producción no diversifica un valor agregado
- Acceso restringido a mercados internacionales
- Se cultiva sin planificación
- Débil organización de los productores
- Presencia de plagas y enfermedades

Naranja

- No hay plantas de vivero para comprar
- Desconocimiento de la siembra
- Falta de capacitación
- Cultivos con químicos
- Costos altos de producción
- Baja capacidad de negociación
- Débil comercialización de la producción
- Ausencia de tecnologías
- No hay estímulos para los agricultores
- Baja fertilidad de los suelos para agricultura
- La producción no diversifica un valor agregado
- Acceso restringido a mercados internacionales
- El mercado nacional se satura con la sobreproducción
- Se cultiva sin planificación
- Débil organización de los productores
- Presencia de plagas

Tilapia

- Baja producción
- Baja calidad de alevines
- Deficiente apoyo institucional
- Baja asistencia técnica
- Mal manejo técnico
- Bajo acceso al crédito
- Costos altos de los balanceados
- Falta de capacitación.
- Bajos canales de comercialización
- No hay alternativas de presentación del producto
- Falta canales de conducción de agua
- Altos costos de producción
- No existe capacidad para criar especies amazónicas
- Construcción inadecuada de estanques
- No se maneja estadísticas para el manejo de la piscicultura
- No hay estudios actualizados de la piscicultura
- No existe medios de transporte adecuados para movilizar la tilapia

Turismo

- Insuficiente apoyo de las instituciones
- Bajos presupuestos de las instituciones para el apoyo del sector turístico
- Baja promoción turística
- Capacitación y servicios deficientes
- Acceso viales en malas condiciones
- Falta de cultura empresarial
- Débiles vínculos con circuitos turísticos
- Falta de control de calidad de la prestación de los servicios turísticos
- Débil comercialización del producto turístico
- Baja coordinación interinstitucional en la ejecución de proyectos turísticos
- Débil inversión turística en el sector rural
- Débil organización de las empresas turísticas
- Baja diversificación de la oferta turística
- La administración turística no está fortalecida
- Débil marketing del sector
- Instalaciones turísticas en malas condiciones
- Falta de capacitación a los prestadores de servicios
- Baja cultura turística de la ciudadanía
- La desarticulación de competencias
- Falta de articulación entre instancias que gestionan en turismo
- Desconocimiento de la gente y las comunidades sobre programas de la cartera de estado para apoyo a la actividad productiva turística
- No se socializa la información generada en las instancias