



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

TEMA:

**"MECANISMOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS
PYMES DE GUAYAQUIL"**

AUTORA:

Chang Cevallos, María de los Ángeles

Trabajo de Titulación

Previo a la Obtención del Título de:

INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

TUTOR:

Ec. Jorge Augusto Maldonado Cervantes

Guayaquil, Ecuador

2013



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA: GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Chang Cevallos María de los Ángeles** como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniería en Gestión Empresarial Internacional**.

TUTOR

Ec. Jorge Augusto Maldonado Cervantes

REVISORES

M.Sc. Danny Arévalo AVECILLAS

Ing. Pedro Murillo Martínez

DIRECTOR DE CARRERA

Dr. Alfredo Ramón Govea Maridueña

Guayaquil, a los 12 días del mes de agosto del año 2013



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA: GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Chang Cevallos María de los Ángeles

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación "**Mecanismos para la internacionalización de las PYMES de Guayaquil**" previa a la obtención del Título **de Ingeniería en Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 12 días del mes de agosto del año 2013

LA AUTORA

Chang Cevallos María de los Ángeles



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA: GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Chang Cevallos María de los Ángeles

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: "**Mecanismos para la internacionalización de las PYMES de Guayaquil**" cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 12 días del mes de agosto del año 2013

LA AUTORA

Chang Cevallos María de los Ángeles

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a todas las personas que me han brindado su ayuda, apoyo, ah alentarme en los momentos difíciles de mi vida, en especial a Dios por darme fortaleza y perseverancia; a mi mamá por su infinito amor y concejos; a mi familia por la motivación brindada, y a mis amigos y amigas que estuvieron en las buenas, malas y las peores, fueron un apoyo incondicional.

Chang Cevallos, María de los Ángeles

AGRADECIMIENTOS

A Dios por brindarme salud, perseverancia; a mi mamá que me ha apoyado incondicionalmente y ha sido el pilar más importante en mi vida; a mi familia; profesores y amigos por estar y formar parte de mi vida siempre.

Chang Cevallos, María de los Ángeles

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN.....	
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	
AUTORIZACIÓN	
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTOS	VI
ÍNDICE GENERAL	VII
ÍNDICE DE TABLAS	XI
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XII
RESUMEN.....	XIII
ABSTRACT	XIV
RESUMÉ	XV
INTRODUCCIÓN.....	1
ANTECEDENTES	3
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	4
2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	6
3. MARCO TEÓRICO O CONCEPTUAL	7
3.1. TEORÍAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA	7
3.1.1. <i>Teoría De La Organización Industrial</i>	7
3.1.2. <i>Teoría De La Ventaja Competitiva De Las Naciones</i>	8
3.1.3. <i>Modelo de Uppsala</i>	10
3.1.4. <i>El Modelo del Ciclo de Vida del Producto de Vernon</i>	11
3.1.5. <i>El Modelo de Jordi Canals</i>	12
3.1.6. <i>Modelo Way Station</i>	17
3.1.7. <i>Teoría Ecléctica De Dunnig</i>	19
3.1.8. <i>Teoría de la Cadena de Valor</i>	20
4. MARCO REFERENCIAL.....	21
4.1. GENERALIDADES DE LAS PYMES: DEFINICIÓN	21
4.2 SENSIBILIDAD AL CAMBIO	22
4.3. POSIBLES OBSTÁCULOS DE LAS PYMES	23
4.4. CARACTERÍSTICAS DE LAS PYMES	24
4.5. IMPORTANCIA DE LAS PYMES	25
4.6. INCIDENCIA SOCIAL Y ECONÓMICA.....	29

4.7. ORGANISMOS DE APOYO	31
4.8. DEFINICIÓN DE GLOBALIZACIÓN.....	35
4.8.1. Oportunidades y amenazas	36
4.9. MARCO CONCEPTUAL.....	41
5. MARCO LEGAL	44
6. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.....	46
7. OBJETIVO GENERAL	47
8. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	47
9. TIPO DE INVESTIGACIÓN	47
10. ALCANCE DE INVESTIGACIÓN	48
CAPÍTULO I	49
ANÁLISIS DEL SECTOR PYME.....	49
1.1. INTRODUCCIÓN	49
1.2. ANÁLISIS EXTERNO	49
1.2.1. Aspectos Políticos	49
1.2.1.1. FONDEPYME	50
1.2.1.2. Exporta Fácil	51
1.2.1.3. Bolsa de Valores de Guayaquil	52
1.2.1.4. Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y Turismo	52
1.2.2. Aspectos Económicos	56
1.2.2.1. PIB	56
1.2.2.2. Tasa de Inflación.....	57
1.2.2.3. Tasa de interés	58
1.2.2.4. Distribución de la PEA	59
1.2.2.5. Riesgo País.....	60
1.2.3. Aspectos Sociales	60
1.2.3.1. Condiciones de Pobreza	61
1.2.3.2. Tasa de Pobreza Extrema.....	61
1.2.3.3. Coeficiente de Gini.....	62
1.2.4. Aspectos Tecnológicos.....	62
1.2.5. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	63
1.2.5.1. Poder de negociación de los proveedores	64
1.2.5.2. Poder de negociación de los clientes.....	65
1.2.5.3. Amenaza de los nuevos competidores	65
1.2.5.4. Amenaza de los productos sustitutos.....	66
1.2.5.5. Grado de Rivalidad entre los competidores existentes	66
1.3. ANÁLISIS INTERNO DE LAS PYMES	67
1.3.1. Cadena de Valor.....	67

CAPÍTULO II	70
ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	70
2.1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	70
2.1.1. <i>Método</i>	70
2.1.2. <i>Instrumentos y Técnicas para la recolección de datos</i>	70
2.1.2.1. Cuestionario de Entrevista	71
2.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	72
2.2.1. <i>Síntesis de las Entrevistas: Internacionalización de las PYMES</i> 72	
2.2.1.1. Generalidades de los resultados.....	72
2.2.1.2. Aporte de las PYMES de Guayaquil al desarrollo del país....	72
2.2.1.3. Potencialidades de las PYMES de Guayaquil.....	73
2.2.1.4. Beneficios de la Internacionalización de las PYMES de Guayaquil.....	73
2.2.1.5. Penetración al mercado internacional	74
2.2.1.6. Limitaciones al internacionalizarse.....	74
2.2.1.7. Apoyo del Estado y de los Gremios	75
2.2.1.8. Consideraciones al internacionalizarse.....	76
2.2.1.9. Importancia de la internacionalización de las PYMES de Guayaquil.....	77
2.2.1.10. Recomendaciones para llevar a cabo la internacionalización	77
2.3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL ESTRATÉGICO DE LAS PYMES	79
2.3.1. <i>Análisis FODA</i>	79
2.3.2. <i>Análisis FOFA-DODA</i>	83
 CAPÍTULO III	 84
PLANIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	84
3.1. INTRODUCCIÓN	84
3.2. INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES.....	85
3.2.1. <i>Generalidades</i>	85
3.2.2. <i>Objetivos de la internacionalización</i>	86
3.2.3. <i>Tipología de la internacionalización</i>	87
3.2.4. <i>Obstáculos para la internacionalización de las PYME</i>	89
3.2.5. <i>Etapas de la internacionalización</i>	91
3.2.5.1. Cambios estructurales y la globalización de las empresas ...	91
3.2.5.2. Tendencias del Macro entorno, frente a la internacionalización de las PYME	92
3.2.6. <i>Formas de Internacionalización</i>	93
3.2.6.1. Venta Directa	93
3.2.6.2. Venta Indirecta	96

3.2.6.3. Venta Compartida	97
3.3. CASO DE ANÁLISIS DE LA EMPRESA "MARIAN FASHION"	99
3.3.1. Breve descripción del negocio	99
3.3.2. Filosofía empresarial	100
3.3.2.1. Misión.....	100
3.3.2.2. Visión	100
3.3.2.3. Valores de la Empresa.....	101
3.3.2.4. Imagen Corporativa.....	101
3.3.3. Estructura organizacional	102
3.4. PROCESO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE MARIAN FASHION	102
3.4.1. Diagnóstico de la situación actual.....	103
3.4.2. Análisis PEST del Mercado objetivo	106
3.4.2.1. Generalidades de Perú	106
3.4.2.2. Medición de la actividad económica.....	107
3.4.2.3. Mercado de bienes y dinero	108
3.4.2.4. El Mercado	109
3.4.2.5. Política Económica.....	110
3.4.2.6. Relaciones Internacionales	111
3.4.2.7. Conclusiones del análisis del mercado objetivo	112
3.4.3. Definición del mecanismo de internacionalización a emplearse	113
3.4.4. Plan de Marketing.....	113
3.4.4.1. Precio	113
3.4.4.2. Producto.....	114
3.4.4.3. Plaza	116
3.4.4.4. Promoción	118
3.4.5. Alternativas de Financiamiento.....	120
3.4.6. Pronóstico de Ventas.....	120
3.5. EVALUACIÓN FINANCIERA	121
3.5.1. Flujo de Caja Proyectado	122
3.5.2. Interpretación del Flujo de Caja	123
3.5.3. Análisis de Factibilidad Económica.....	124
3.5.4. Análisis de Escenarios.....	125
3.6. EFECTOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN VS. NO INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES DE GUAYAQUIL	126
3.6.1. Efectos De La Internacionalización.....	126
3.6.2. Efectos de la No Internacionalización	128
CONCLUSIONES.....	132
RECOMENDACIONES.....	134
BIBLIOGRAFÍA.....	135
ANEXOS.....	138

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Etapas Ciclos de Vida del Producto	12
Tabla 2. Facturación según el tamaño de las empresas en Ecuador	28
Tabla 3. Indicadores de la situación actual de la pequeña industria	31
Tabla 4. Crecimiento medio anual del valor de las exportaciones de Bienes y Servicios, 2000-2009 (en porcentajes)	36
Tabla 5. Instituciones Entrevistadas	71
Tabla 6. Análisis Estratégicos de las PYMES de Guayaquil.....	83
Tabla 7. Lista de precios referenciales	114
Tabla 8. Actividades de la cadena de valor	116
Tabla 9. Pronóstico de Ventas	121
Tabla 10. Variables del proyecto	123
Tabla 11. Cálculo de la tasa de descuento	124
Tabla 12. Análisis de la TIR, VAN y B/C	124
Tabla 13. Análisis de Escenarios.....	125
Tabla 14. Comparación Efectos Internacionalización vs. No Internacionalización	131

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. El Diamante de Porter	9
Gráfico 2. Etapas de Internacionalización.....	14
Gráfico 3. Tipos de Empresas	16
Gráfico 4. Mayor cantidad de PYME, clasificación por macro sectores productivos	25
Gráfico 5. Distribución de las PYMES por provincias	26
Gráfico 6. Empleos que generan las PYMES en América Latina	27
Gráfico 7. Crédito a PYMES como porcentajes de crédito total, 2010.....	34
Gráfico 8. Proporción de empresas según tamaño en países seleccionados de América Latina	34
Gráfico 9. Ruta Exportadora	55
Gráfico 10. Variación del Producto Interno Bruto.....	56
Gráfico 11. Variación de la tasa de inflación.....	57
Gráfico 12. Variación de la tasa de interés activa y pasiva.....	58
Gráfico 13. Distribución de la PEA.....	59
Gráfico 14. Riesgo País	60
Gráfico 15. Tasa de Pobreza	61
Gráfico 16. Tasa de Pobreza Extrema.....	62
Gráfico 17. Coeficiente de Gini a nivel urbano.....	62
Gráfico 18. Cadena de Valor de las PYMES del Sector Textil.....	69
Gráfico 19. Logotipos de Marian Fashion y Angelina	101
Gráfico 20. Organigrama de Marian Fashion.....	102
Gráfico 21. Proceso de internacionalización de Marian Fashion	103
Gráfico 22. Evolución de las ventas de Marian Fashion (2008-2012).....	104
Gráfico 23. Evolución de los índices financieros de Marian Fashion (2008-2012).....	105
Gráfico 24. Bandera del Perú	106
Gráfico 25. Productos a comercializarse	115
Gráfico 26. Canal de Distribución	117
Gráfico 27. Estrategia de promoción de Marian Fashion.....	119

RESUMEN

La presente investigación titulada "Mecanismos para la internacionalización de las PYMES de Guayaquil", se efectúa con el propósito de analizar la situación actual de las PYMES guayaquileñas y evaluar la forma en que han llevado su actividad económica a lo largo de su existencia, para identificar los principales impedimentos que han evitado que se promueva su internacionalización. Razón por la cual el presente trabajo de investigación se divide en tres capítulos que se describen brevemente:

- En el capítulo 1 se hará un análisis del sector PYME desde la perspectiva interna, abarcando sus características, incidencia social, organismos de apoyo y posibles obstáculos, para luego contrastarlo con un análisis externo que ayude a comprender los distintos mecanismos que se pueden emplear para la internacionalización de este sector.
- El capítulo 2 presentará los resultados de la investigación de campo, dentro de la cual se recabaron criterios de expertos en el ramo, tales como las diferentes cámaras de industria y de comercio de Guayaquil.
- Finalmente, el capítulo 3 representará un modelo de propuesta, aplicando un caso práctico a la empresa Marian Fashion, para evaluar la manera en que esta se beneficiaría con la internacionalización de su negocio.

PALABRAS CLAVES:

Internacionalización, PYMES, Cámaras de Industria, Planificación Estratégica, Cadena de Valor, Programas de Desarrollo, Competitividad.

ABSTRACT

The present investigation based on "*Mecanismos para la internacionalización de las PYMES de Guayaquil*", was developed in order to analyze the current situation of PYMES of Guayaquil and evaluate how they have brought their economic activity throughout its existence. To do this research, it was divided into three chapters which have the following content:

- Chapter 1, it will be an analysis of the PYMES sector from an internal perspective, covering its features, social, support agencies and potential obstacles, to do a contrast it with an external analysis to understand the different mechanisms that can be used to the internationalization of this sector.
- Chapter 2, it presents the results of the research, in which criteria gathered experts in this field, such as the various chambers of industry and commerce of Guayaquil.
- Finally, Chapter 3 It will represent a proposal, based on a case study to Marian Fashion Company to analyze how this company would benefit through the internationalization of the business.

KEYWORDS:

Internationalization, PYMES, Chambers of Industry, Strategic Planning, Value Chain Development, Competitiveness.

RESUMÉ

La présente recherche nommée "*Mecanismos para la internacionalización de las PYMES de Guayaquil*" a été réalisée afin d'analyser la situation actuelle des PYMES de Guayaquil pour évaluer comment ils ont fait leur activité économique durant son existence, dans le but d'identifier les principaux obstacles qui ont empêché de promouvoir l'internationalisation. C'est pourquoi cette recherche est divisée en trois chapitres qui sont décrits à continuation;

- Chapitre 1, il sera une analyse du secteur des PYMES à partir d'un point de vue interne, en faisant l'explication des caractéristiques, sociaux, organismes de soutien et les obstacles potentiels, et puis faire une analyse externe pour aider à comprendre les différents mécanismes qui peuvent être utilisés pour l'internationalisation de ce secteur.
- Chapitre 2, il présente les résultats de la recherche, dont les critères sont réunis des experts dans ce domaine, tels que les diverses chambres de commerce et d'industrie de Guayaquil.
- Finalement le chapitre 3, il représentera une proposition de modèle, à l'aide d'une étude de cas pour l'entreprise Marian Fashion, afin d'évaluer les avantages de l'internationalisation de ses activités.

MOTS-CLÉS:

Internationalisation, PYMES, Chambres d'industrie, Planification Stratégique, Programme de Développement de la Chaine de Valeur, Compétitivité.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, los grandes avances tecnológicos han incorporado una serie de oportunidades para casi todos los sectores del Ecuador, entre ellos el sector económico, donde estos avances han hecho posible una transformación de la forma de hacer negocios, como resultado de los procesos de globalización y el desarrollo del conocimiento y talento humano, los cuales se han convertido en un pilar importante para empujar de forma sistemática al campo empresarial hacia nuevos desafíos que suponen su ingreso a mercados internacionales.

Bajo este contexto, es claro que en Ecuador de a poco se está trabajando en políticas para promover la actividad empresarial, con la finalidad de lograr un cambio de la matriz productiva, tal como lo plantea la SENPLADES¹, donde se establecen los lineamientos que el actual Gobierno Nacional pretende impulsar para lograr un proceso de cambio del patrón de especialización productiva de la economía ecuatoriana que le permita generar mayor valor agregado a su producción en el marco de la construcción de una sociedad del conocimiento; constituyendo de esta manera, uno de los retos más ambicioso del país, con la finalidad de lograr un crecimiento económico fundamentado en las capacidades de los ecuatorianos. (SENPLADES, 2012).

En la medida que se desarrollan medidas favorables para la actividad empresarial, es importante reconocer que los mercados locales de a poco se pueden ir saturando, lo cual puede resultar perjudicial para las empresas, principalmente del sector PYME², que por su limitada estructura en muchos casos se dificulta la forma de competir frente a empresas de mayor tamaño y que ya se encuentran posicionadas en el mercado. Aspectos que dejan abierta la posibilidad de que la internacionalización se convierta en una

¹ Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo

² Pequeñas y Medianas Empresas

alternativa que permita a este sector incrementar su desarrollo competitivo, a través de la interacción con agentes internacionales, logrando que las empresas obtengan un incremento de su nivel de competitividad e innovación, un factor que le servirá para diferenciarse de las demás.

Es necesario aclarar que la internacionalización no se enfoca exclusivamente en el hecho de exportar, sino que abarca un sin número de opciones, entre las que se puede mencionar: la cooperación regional, los acuerdos comerciales, la búsqueda de materias primas con precios competitivos o nuevas tecnologías que brindarán un valor agregado a los productos y servicios ofertados. (Escolano Ansensi & Belso Martínez, 2003).

El propósito principal de la presente investigación es orientar a las PYMES de Guayaquil sobre los beneficios que trae consigo la internacionalización, puesto que en el actual mundo competitivo, prácticamente se convierte en una obligación para las PYMES la búsqueda de nuevos mercados, con el propósito de mejorar su capacidad y ser capaces de ofrecer innovación a sus consumidores.

Por tal motivo, el presente trabajo investigativo se ha dividido en cuatro capítulos donde en primera instancia se analizará la situación actual del sector PYME en el Ecuador, partiendo de los principales problemas que han impedido su internacionalización; posteriormente, se hará una investigación de temas relacionados al tema tratado con la finalidad de plantear una hipótesis. De igual manera, se efectuará una investigación de campo para recabar criterios de expertos en el tema, o que tengan relación con el sector PYME; y finalmente, con los puntos previamente tratados, ser capaces de desarrollar una propuesta adecuada a las PYMES para impulsar su internacionalización.

ANTECEDENTES

Es evidente que hoy en día, la economía mundial cuenta con una participación importante del sector empresarial PYMES y MIPYMES, que además de la pequeña y mediana empresa, incorpora también a las microempresas. El rol de este segmento es de suma relevancia en el país, puesto que constituyen el 99% de todo el campo empresarial ecuatoriano (500.217 unidades de negocio), según el último censo económico del 2010. (Revista Líderes, 2013).

Pese a que existen varias definiciones del término PYME o MIPYME, la Comunidad Andina de Naciones (CAN), ha ubicado dentro de este sector a aquellas unidades de negocio que generen entre 1 y 99 plazas de trabajo, pudiendo alcanzar un nivel de ventas anuales de hasta \$ 2 millones.

De acuerdo al Servicio de Rentas Internas (SRI), entre 2003 y 2011 el sector PYME generó el 26% de las ventas locales en promedio anual, proyectando de igual manera, un crecimiento de sus ventas en alrededor de 14%. (Revista Líderes, 2013). Asimismo, las PYMES constituyen el sector que mayores fuentes de trabajo genera en el país, teniendo una representación del 68% del empleo en el país, según datos del INEC (2010).

Básicamente, las actividades que realizan estas empresas, en su mayoría están relacionadas al comercio u ofrecimiento de servicios, teniendo apenas un 9.5% de empresas que generan productos con valor agregado, como la agroindustria, textil, calzado y metalmecánica. No obstante, existen diversos problemas que deben enfrentar y que serán analizados posteriormente con la finalidad de justificar a la internacionalización, como una propuesta atractiva para el sector PYME.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La situación económica de algunas empresas que conforman el sector PYME se ve afectada generalmente por problemas de carácter de liquidez, debido a que por su estructura de pequeña y mediana empresa, en muchos casos se dificulta el acceso a créditos que le permita cumplir con sus obligaciones o en su defecto les ayude a promover el desarrollo económico de su sector.

De acuerdo a Guerrero (2009): *"el acceso al crédito se considera como uno de los mayores problemas que deben afrontar las PYMES para su supervivencia y crecimiento"*, de aquí que la importancia de los problemas de las PYMES para disponer de financiamiento se refleja en la variedad de programas que se implementan para subsanarlos, en todos los países y desde hace varias décadas. (Arenas Guerrero, 2009). No obstante, es claro que existe un desarrollo desacelerado por parte de la industria de capital de riesgo o de mecanismos de financiamiento, lo cual reduce la tasa de incorporación de las empresas y disminuye también la posibilidad de contar con mayor número de firmas dinámicas en la economía.

Por otra parte, de acuerdo al criterio del autor Ferraro (2011) *"la limitación del crédito puede obstaculizar los procesos de inversión para acrecentar la capacidad de producción o realizar innovaciones y, en casos más extremos, incluso puede implicar el cierre de las empresas"*. (Ferraro, 2011).

Si bien la pequeña industria ecuatoriana cuenta con un sinnúmero de potencialidades, las mismas son poco conocidas y desarrolladas (Marchán Rumba, 2009); es claro que resulta complicado llevar a cabo en su totalidad, el acceso a fuentes de financiamiento oportunas y de bajo coste por considerar como su principal debilidad las garantías de respaldo y su alto índice de riesgo.

Por otra parte, es importante identificar que además de las fuentes de financiamiento y liquidez, existen otros problemas que dificultan a las PYMES su acceso a mercados internacionales, entre ellas se pueden mencionar a la "subutilización de su capacidad productiva", debido a que en Ecuador este sector tiene un índice de confiabilidad del 95%, operando en promedio 8.4 horas diarias, durante 5.2 días por semana; lo que equivale a un menor rendimiento en comparación a empresas de mayor escala, que pueden operar 24 horas, 7 días a la semana; de esta forma, su efecto se ve reflejado en el "aumento de los costos de las PYMES", según considera Wilson Araque, director del Observatorio PYME (Revista Líderes, 2013).

En el mismo sentido, se considera que la ventaja que tienen ciertas economías emergentes como México, India, China, Brasil, Singapur, en cuanto a costos de producción, le resta competitividad a las empresas ecuatorianas, puesto que, estos países al contar con una mano de obra a un bajo costo, poseen una ventaja relevante en comparación a la ciudad de Guayaquil, donde es evidente la diferencia en los gastos de producción.

Otro factor es el acelerado cambio tecnológico, al cual se deben estar pendiente las PYMES de Guayaquil, ya que al fin y acabo mantenerse al día con los avances tecnológicos, les permitirán estar al día con las actualizaciones en los proceso de calidad, control y eficiencia.

Asimismo, es primordial identificar que gran parte de los obstáculos que enfrentan las PYMES de Guayaquil al momento de internacionalizar radican en la falta de infraestructura en la exportación, reglas del juego cambiante para el inversionista y sobre todo falta de aplicación de una política comercial que integre a las PYMES locales con agentes externos. De esta forma, queda explicada la problemática que ha llevado al desarrollo de la presente investigación.

2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Guayaquil como puerto principal y capital comercial del Ecuador cuenta con un sin número de oportunidades y ventajas para lograr desarrollar a gran escala sus pequeñas y medianas empresas. Dado que las PYMES de Guayaquil representan uno de los principales motores de la economía ecuatoriana y gran parte del comercio interno es generado por estas empresas, es importante que las mismas se adapten a las nuevas exigencias del mercado globalizado y generen estrategias distintivas. Al lograr un crecimiento de las PYMES locales se logrará atraer a la inversión extranjera y de esta forma fomentar el crecimiento económico local y nacional.

Son varias las razones de la importancia de las PYMES en la economía local y su impacto en el crecimiento nacional por tal razón es necesario apoyar al desarrollo y promoción de las mismas, especialmente porque la internacionalización representa una de las principales armas para que las PYMES sean capaces de sobrevivir en épocas de crisis del mercado nacional. Es decir, cuando la demanda interna se estanca o inclusive decrece, las empresas se ven afectadas, por lo que la búsqueda de nuevos mercados y clientes potenciales, se convierte en una necesidad.

El efecto de la globalización hace posible que, en la actualidad, las fronteras comerciales desaparezcan; promoviendo un libre comercio de productos, servicios, así como del talento de personas y empresas, de ahí que los beneficios de la internacionalización son numerosos, puesto que impulsan:

- Mejor conocimiento de la oferta internacional, permite determinar los productos o servicios ofrecidos por la competencia, avances del sector en otros mercados, se conocen tendencias, comportamientos de nuevos mercados, innovación de productos y servicios orientados a satisfacer nuevas demandas.

- Utilización de la capacidad productiva que genere un excedente en la empresa, con la finalidad de alcanzar un óptimo rendimiento.
- Mejorar la competitividad de las PYMES, tanto a nivel de producción, como a nivel financiero.
- Inversión en investigación y desarrollo, el cual constituye un factor clave del éxito internacional, aprovechando la incorporación de productos con mayor valor agregado.
- Crecimiento y expansión de las empresas; y mantenimiento del empleo. (Lizarralde, Ferro, Cano, Beviá, & Orihuela, 2012).

3. MARCO TEÓRICO O CONCEPTUAL

3.1. Teorías de la Internacionalización De La Empresa

3.1.1. Teoría De La Organización Industrial

En el caso de las multinacionales de acuerdo a Kindleberger y Hymer, con el fin de que las empresas puedan tener unidades productivas en mercados extranjeros estas deben desarrollar ventajas competitivas, las cuales pueden ser en el ámbito tecnológico, comercial o productivo.

A pesar de que las empresas locales posean la ventaja de conocer el mercado, su manejo y tendencia del consumidor, en varios casos se verán forzados a desarrollar nuevas estrategias para afrontar las ventajas con las que cuentan las empresas extranjeras. “Una empresa puede tener una ventaja competitiva tal que le permita superar los inconvenientes de ser foránea y por lo tanto, resultarle lucrativo explotarla en otros países”. (Universidad de Rosario, 2010)

3.1.2. Teoría De La Ventaja Competitiva De Las Naciones

De acuerdo a la teoría de los cuatro diamantes de Porter, el análisis de estos cuatro factores, sirve para identificar el por qué, donde, como trasladar las operaciones de la empresa a mercados internacionales. Los cuatro diamantes se los puede identificar de la siguiente forma:

- **Dotación de Factores**

Es necesario contar las herramientas necesarias, es por eso que Porter identificó los factores básicos, los cuales se refirieren a los recursos naturales, ubicación geográfica, la demografía de la población, las condiciones climáticas, entre otras. En segundo lugar se establecen los factores avanzados, aquellos necesarios para lograr el propósito establecido, estos son, la mano de obra calificada, la tecnología, las redes de comunicación e investigación.

- **Condiciones de demanda**

Es necesario que exista una demanda local exigente, para que de esta forma la empresa se sienta en la presión de desarrollar una oferta competitiva que satisfaga las necesidades de la demanda.

- **Industrias conexas y de apoyo**

Una vez que las empresas hayan logrado éxito internacionales, están son llamadas para realizar alianzas con empresas locales, y así logran un ventaja competitiva sobre el resto de las empresas del mercado.

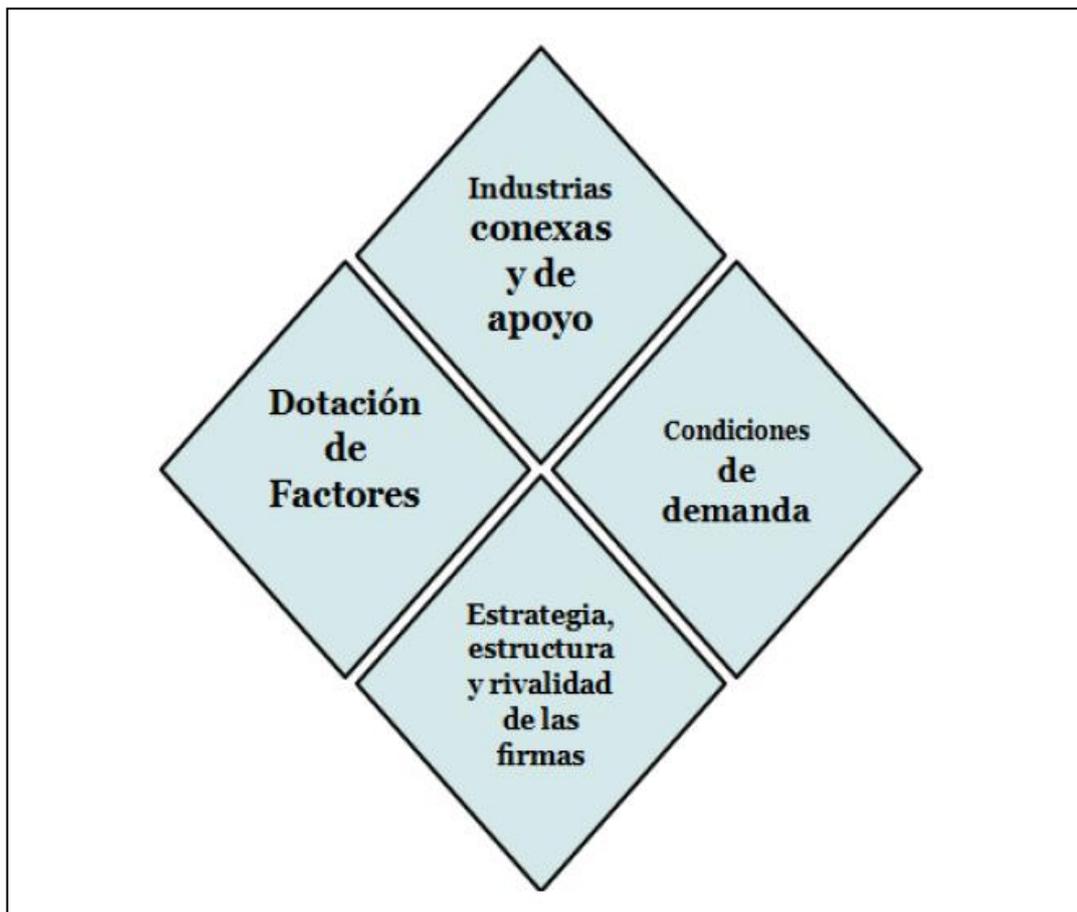
- **Estrategia, estructura y rivalidad de las firmas**

Al existir un gran número de competidores, la empresa se verá en la necesidad de innovar constantemente su oferta y de la misma forma estar en la capacidad de mejorar aquellos factores que en un principio le otorgaron ventaja sobre sus competidores.

Las teorías mencionadas suponen que la internacionalización es asumida como una decisión de alto impacto en el desenvolvimiento de la empresa, la cual debe ser contemplada en el plan estratégico de la empresa, y cuyos resultados serán vistos a largo plazo.

También indican que la elección del mercado internacional donde internacionalizarse se ve ligado fuertemente con el hecho de que las ventajas competitivas de la empresa tengan mayor peso que el resto de su competencia, así como el factor de que la internacionalización resulte más rentable que vender o alquilar aquellas ventajas a empresas locales.

Gráfico 1. El Diamante de Porter



Fuente: Universidad de Rosario, 2010

Elaboración: Universidad de Rosario, 2010

3.1.3. Modelo de Uppsala

De acuerdo a Johansson y Wiedersheim-Paul, la empresa poco a poco irá desarrollando y ampliando mas sus actividades en el país foráneo a medida que vaya adquiriendo más experiencia sobre el comportamiento de aquel mercado.

Según los autores antes mencionados la entrada al mercado internacional se relaciona con cuatro pasos claves, lo cual se denomina cadena de *establecimiento*. El primero paso expone que la empresa realiza exportaciones esporádicas, la segunda indica que la empresa realiza las exportaciones a través de intermediarios independientes a la empresa, el tercero supone la implementación de una sucursal comercial en el mercado internacional y finalmente la cuarta establece la implementación de una filial productiva en el mercado extranjero.

Como se puede observar cada paso está ligado a un mayor volumen de inversión así como a un mayor nivel de compromiso por parte de la empresa, para lograr que la internacionalización sea efectiva. De acuerdo a teorías de Johansson y Vahlne, el hecho de no poseer suficiente información sobre el mercado extranjero suponía en una gran problemática al momento de ingresar a tal mercado, ya que esto impedía a la empresa de invertir con certeza en determinadas actividades, ya que por desconocimiento no se está convencido de que se obtendrán los resultados esperados.

Por otro lado al tener un vasto conocimiento del mercado, se puede fomentar la mayor inversión en el mercado extranjero y de tal forma utilizar eficientemente las ventajas que ofrece tal mercado, para crear relaciones con agentes locales y desarrollar nuevas opciones de negocios. Según los autores la expansión a los mercados internacionales está ligada con el concepto de distancia psicológica, la cual indica la inserción al mercado extranjero deberá realizarse en un principio en aquel mercado cercano al

mercado de origen o psicológicamente cerca. Una vez que se haya logrado una exitosa participación en tal mercado, será más cómodo realizar un acercamiento a otro mercado global.

3.1.4. El Modelo del Ciclo de Vida del Producto de Vernon

Vernon a través del modelo del ciclo de vida del producto, tabla No.4, introduce varios conceptos relevantes en el proceso de internacionalización, como lo son las economías a escala, la innovación y el desarrollo de valor agregado.

El modelo indica que durante la primera etapa, la introducción, la oferta y la producción de los productos se destinaran al mercado local. Al aplicar economías de escala, se podrá reducir costos, lo cual apoyara a la iniciativa de poder exportar aquellos productos hacia mercados extranjeros. Los países a ser tomados en cuenta para las primeas exportaciones serán aquellos cerca del mercado productor o tales que cuenten con similitudes al país de origen.

Durante la segunda etapa, el crecimiento, el volumen de las exportaciones ha crecido considerablemente, y es necesaria una reducción de costos con el fin de agrandar la presencia en el mercado extranjero, es por eso que las economías de escala juegan un papel muy importante.

Durante esta etapa las exportaciones están focalizadas hacia aquellos mercados industrializados, y por su consiguiente se establecen filiales de producción siempre y cuando el país anfitrión ofrezca las condiciones necesarias para el buen funcionamiento y desarrollo de las filiales. Más adelante si los niveles de producción son suficientes, esta podría sustituir las exportaciones desde el país del origen y con ello abastecer a la demanda del mercado extranjero.

En la tercera etapa, madurez, los principales mercados destino de los productos se encuentran saturados, la demanda de tales ha disminuido, es por eso que se buscan nuevos mercados para realizar la inversión directa, aquellos donde la mano de obra sea más económica. Finalmente en la cuarta y última etapa, declive, la empresa decide finalizar su producción en el país origen, ya que la demanda no compensa los gastos en que la empresa está incurriendo.

Tabla 1. Etapas Ciclos de Vida del Producto

Etapas Ciclo de Vida	Etapas Internacionalizacion	Descripcion
Introduccion	Orientación hacia el país de origen	Producto es fabricado y comercializado en el país de origen
Crecimiento	Orientacion hacia los principales países industrializados	Aumento exportaciones, inversion en plantas en otros países
Madurez	Relocalizacion inversion directa	La demanda se ha estandarizado, se buscan economias de escala
Declive	Abandono del país de origen	Demanda casi inexistente en el país de origen

Fuente: Universidad de Rosario, 2010

Elaboración: Universidad de Rosario, 2010

3.1.5. El Modelo de Jordi Canals

De acuerdo al modelo propuesto por Jordi Canals, la decisión de internacionalizarse está ligada con los siguientes supuestos (Canals, J., 2008):

- **Fuerzas económicas**

Economías de escala, tecnología, finanzas, diferencias de costos, barreras arancelarias, infraestructura, distribución y transporte.

- **Fuerzas de mercado**

Convergencia de las necesidades, consumidores internacionales, canales de distribución y publicidad.

- **Estrategias empresariales**

Juegos competitivos, seguir al líder. Según Canals la empresa sigue un proceso secuencial en la internacionalización el cual está dividido en tres etapas:

Etapa 1- Inicio

Por lo general el inicio del proceso de internacionalización es lento, ya que la empresa recién empieza a insertarse en mercados ajenos a su mercado tradicional. La empresa emprende con exportaciones esporádicas a ciertos compradores en el extranjero, en muchos casos estas exportaciones son de prueba, es decir un experimento para comprobar su potencial de éxito en un futuro.

Etapa 2 - Desarrollo

Durante esta etapa, la empresa empieza a realizar exportaciones regulares, comienza con desarrollar relaciones y alianzas con empresas de los mercados exteriores. La empresa demuestra mayor interés en comercializar en otros países, en especial en aquellos que tienen varias similitudes con el país de origen y del cual poseen vasta información comercial, financiera, económica, política, entre otras.

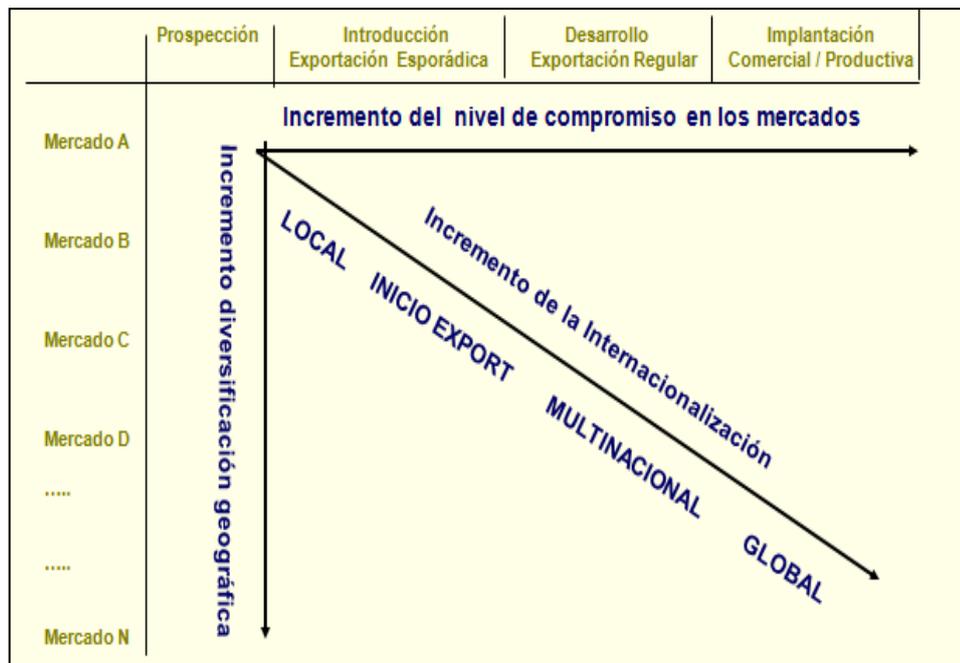
Etapa 3 - Consolidación

En esta etapa la empresa ha consolidado su nivel de exportación, así como las alianzas con socios en aquellos destino de exportación; basado en esto la empresa decide optar por la inversión directa en aquellos países cuyo sistema fiscal y económico sea amigable como para establecer una fabrica, filial de producción o comercialización.

De acuerdo al Gráfico 8 se puede observar que la internacionalización empieza con el interés por parte de la empresa que desear ingresar a mercados internacionales, posteriormente se realiza exportaciones esporádicas a mercados vecinos. Una vez que haya afianzado una cartera de clientes fijos, la empresa continuara con la exportación regular hacia varios mercados potenciales y países donde sus productos han recibido una exitosa acogida.

Si las condiciones del mercado internacional son favorables y la empresa cuenta con los recursos necesarios, la misma establecerá filiales de producción y comercialización en dicho mercado, convirtiéndose así en una multinacional y si lo desea en una empresa global.

Gráfico 2. Etapas de Internacionalización



Fuente: Charles Hill. *Negocios internacionales* (2002)

Elaboración: Charles Hill. *Negocios internacionales* (2002)

Por otra parte de acuerdo al autor Jordi Canals basado en teorías de Charles Hill, grafico No. 3, se pueden identificar cuatros tipos de empresas:

- **Empresa Exportadora (Canals) o Internacional (Hill)**

Esta empresa mantiene sus actividades de comercialización y exportación desde su país de origen, posee el control de sus actividades internacionales. Se caracteriza principalmente por el “desarrollo de productos centralizados en el país de origen y funciones de manufactura y mercadeo en cada país donde la empresa tiene negocios” (Universidad de Rosario, 2010)

- **Empresa Multinacional (Canals) o Multidoméstica (Hill):**

Se caracteriza por poseer productos descentralizados, así como en sus funciones de comercialización, distribución y manufactura, ya que en cada país donde está presente establece matrices, las cuales se encargan de su correcto funcionamiento. Una de las más comunes formas de expandirse es a través de las adquisiciones o fusiones.

- **Empresa Global**

Se evidencia “alta concentración de actividades, principalmente, compras, producción e investigación y desarrollo, en el país de origen. Con el desarrollo de la empresa global, es necesario desarrollar una capacidad de adaptación a cada país y a cada mercado”. (Universidad de Rosario, 2010)

- **Empresa Transnacional**

Las funciones administrativas y operativas se llevan a cabo en el país donde se encuentre la empresa. La diferencia con la multinacional es que las actividades administrativas de esta se controlan desde el país de origen, dejando las actividades productivas en control de la filial extranjera; por su parte la transnacional desarrolla todas las actividades y funciones en el país extranjero.

Gráfico 3. Tipos de Empresas



Fuente: Charles Hill. Negocios internacionales (2002)

Elaboración: Charles Hill. Negocios internacionales (2002)

De acuerdo al modelo de Canals, al momento de decidir internacionalizar la empresa es necesario tomar en cuenta ciertos factores. En primer lugar se debe tener un producto de calidad el cual posea una ventaja competitiva y valor agregado sobre la oferta del país extranjero, además es importante analizar la estabilidad política, el acceso a materia prima, los canales de distribución, las tendencias del mercado y comportamiento del consumidor, entre otros.

Una vez que los anteriores factores hayan sido evaluados, es imprescindible contar con un experto en el área de internacionalización para llevar a cabo las etapas de dicho proceso. Sin el asesoramiento necesario no serviría de nada contar con un producto competitivo y favorables factores; la internacionalización no debe ser tomada a la ligera, ya que su éxito o fracaso influenciaría de manera directa al presente y futuro de la empresa.

De esta forma la empresa podrá analizar cuál sería la mejor forma de entrada al país extranjero, ya sea a través de la exportación, inversión directa en el extranjero o través de licencias.

3.1.6. Modelo Way Station

De acuerdo a los autores Yip y Monti este modelo plantea una serie de etapas que las empresas deben considerar para llegar a la internacionalización. Este modelo comienza previo a la primera exportación, lo cual establece un lineamiento en el proceso de internacionalización (Universidad de Rosario, 2010)

- **Motivación y Planeación Estratégica**

Debido a que la información es un factor relevante previo a la internacionalización, es la razón por la cual la empresa desarrolla un plan estratégico, para de esta forma delinear los pasos a seguir durante el proceso. Sin la correcta y veraz información sobre el mercado, producto y competencia, resultara difícil y peligroso la inserción en un mercado extranjero.

- **Investigación de mercados**

Durante esta etapa la empresa se enfoca en la búsqueda de información sobre los mercados potenciales, y así del mercado meta, el que cual ofrece las mejores condiciones para empezar con la internacionalización de la empresa.

- **Selección de mercados**

Una vez que la empresa haya analizado y explorado las ventajas y desventajas que ofrece cada mercado, es momento de seleccionar el mercado extranjero que cuente con los mejores factores para empezar con la internacionalización.

Entre los factores al ser tomados en cuenta están: la información relevante de la demanda y mercado meta, comportamiento del consumidor, ventaja competitiva de la competencia, estabilidad política del país y sus características, entre otros. Es importante que aquel mercado seleccionado este acorde al plan estratégico desarrollado por la empresa, ya que la internacionalización es un proceso a largo plazo, el cual debe tener continuidad para su futuro éxito.

- **Selección del modo de entrada**

El modo de entrada al mercado extranjero, dependerá de los recursos con los que cuente la empresa, así como de sus prioridades. Es necesario tomar en cuenta varios factores relevantes como el acceso a materia prima, canales de distribución, recursos y capacidades. Entre las opciones de entrada más frecuentes están: las exportaciones, licencias, subsidiarias comerciales y de producción, franquicias, Joint venture, alianzas, entre otros.

- **Planeación de problemas y contingencias**

Con el propósito de reducir la posibilidad de enfrentar algún inconveniente, es necesario desarrollar planes de contingencia y más que nada tener basta información sobre el mercado en que se internacionalizará la empresa. La manera más efectiva de disminuir el riesgo, es contar con una profunda investigación del mercado.

- **Estrategia de post entrada y vinculación de recursos**

Esta etapa se refiere a la utilización eficaz de los recursos con los que cuenta la empresa, como la distribución, aplicación y movilización; además se debe tomar en cuenta que cada mercado necesita una estrategia específica para el manejo de los recursos.

- **Ventaja competitiva adquirida y resultado corporativo total**

Es importante identificar las ventajas competitivas que le permitan a la empresa diferenciarse del resto de la competencia y así cumplir con las proyecciones del plan estratégico.

3.1.7. Teoría Ecléctica De Dunning

De acuerdo a la teoría de Dunning, existen cuatro factores a ser tomados en consideración por la empresa al momento de decidir explotar sus ventajas competitivas en los mercados foráneos, lo cual llevaría a la empresa a convertirse en una multinacional. Primeramente, la empresa debe poseer ciertas ventajas en diversos aspectos, ya que sea know how, conocimiento del mercado, aparato administrativo competitivo, diversificación, distribución de suministros, entre otros.

En segundo lugar aquella empresa que desea ingresar al mercado exterior y que posea las ventajas antes mencionadas, debe estar segura de que su establecimiento en el mercado foráneo le resultará más rentable que vender o transferir dadas ventajas a empresas establecidas en tales mercados exteriores. Además la empresa multinacional debe estar consciente que para lograr una diferenciación con el resto de las empresas locales, deberá crear valor agregado a su oferta, además de calidad y precios competitivos.

El tercer aspecto se encuentra bastante relacionado con el anteriormente enunciado, ya que la empresa deberá aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado foráneo, como por ejemplo mano de obra calificada y competitiva, costos de transporte, entre otros. El éxito de las empresas emprendedoras en mercado internacionales, se ve estrechamente ligado a la reducción de los costes de transacción, y aquellos derivados de los gastos de producción, administrativos y distribución.

Finalmente Dunning expone que para que la empresa realice una inversión directa en el exterior, esta decisión debe formar parte de un plan estratégico a mediano y largo plazo, ya que esta debe ser apoyada por los directivos de la misma. El proceso de internacionalización debe ser llevado a cabo a largo plazo, ya que solo así se podrán ver los resultados esperados y un mayor volumen de ganancias. (Universidad de Rosario, 2010)

3.1.8. Teoría de la Cadena de Valor

La teoría de la Cadena Valor es una herramienta de gestión de la autoría de Michael Porter, la cual consiste en un análisis interno de una empresa, mediante la distinción de sus principales actividades generadoras de valor. Se la denomina de esta manera debido a que contempla, las principales actividades de una empresa, los cuales se los compara a los eslabones de una cadena de actividades (las cuales forman un proceso básicamente compuesto por el diseño, producción, promoción, venta y distribución del producto), las mismas que van generando valor al producto en la medida que éste pasa por cada una de éstas. Dentro de la cadena se distinguen dos actividades:

1. **Actividades primarias o de línea.**- Son aquellas actividades que están directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto:
 - Logística interior (de entrada): actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de los insumos necesarios para fabricar el producto.
 - Operaciones: actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final.
 - Logística exterior (de salida): actividades relacionadas con el almacenamiento del producto terminado, y la distribución de éste hacia el consumidor.

- Mercadotecnia y ventas: actividades relacionadas con el acto de dar a conocer, promocionar y vender el producto.
- Servicios: actividades relacionadas con la provisión de servicios complementarios al producto tales como la instalación, reparación, mantenimiento. (Crece Negocios, 2013)

2. **Actividades de apoyo o de soporte.**- Son aquellas actividades que agregan valor al producto pero que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización de éste, sino que más bien sirven de apoyo a las actividades primarias:

- Infraestructura de la empresa: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, tales como la planeación, las finanzas, la contabilidad.
- Gestión de recursos humanos: actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.
- Desarrollo de la tecnología: actividades relacionadas con la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar las demás actividades.
- Aprovechamiento: actividades relacionadas con el proceso de compras. (Crece Negocios, 2013).

4. MARCO REFERENCIAL

4.1. Generalidades de las PYMES: Definición

El Servicio de Rentas Internas de Ecuador, define a las pequeñas y mediana empresas como al conjunto de las mismas, que de acuerdo a su capital social, volumen de ventas, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos. Estas entidades son conocidas por su abreviatura como “PYMES”. (SRI, 2012)

Por otro lado, una gran parte de la literatura especializada se enfoca en el análisis de las grandes empresas, “pero lo cierto es que en la actualidad las PYMES, están ganando terreno, pues muchos países han visto su importancia en la política de redistribución del ingreso a los estratos medios y bajos de la escala social y se han preocupado por la generación, sostén y desarrollo de este tipo de empresas”. (Rocío Mejía Prieto, 2011)

4.2 Sensibilidad al cambio

En términos generales la definición de las PYMES, se basa en la cantidad de empleados de las empresas y en las ventas para identificar su tamaño económico. Y algunos criterios cualitativos de estas entidades, las diferencia claramente de las otras empresas.

- Se destacan la innovación y la personalización del producto y/o servicio ofrecido por estas empresas, características que han servido para diferenciarlas de las de mayor tamaño.
- Con los altibajos de las economías, ellas se adaptan a las nuevas realidades de manera competitiva, hallando su ventaja competitiva en su reducido tamaño.
- Creación de las fuentes de empleo, abundante fuerza laboral despedida de las grandes empresas, que en momentos de recesión son absorbidas por las pequeñas, las mismas que pueden ser subcontratadas para desenvolvimiento de las actividades de las grandes, que son menos lucrativas.
- Las PYMES están en la constante búsqueda y reconocimiento de las oportunidades de negocio, y se preparan para ese momento y poder aprovechar al máximo dichas oportunidades.
- Como todas las iniciativas de negocios, las pequeñas y medianas empresas satisfacen las necesidades de realización personal e independencia.

- La habilidad tomar nuevos rumbos y cambiar rápidamente de dirección, determina su flexibilidad para cambiar de dirección a las formas previstas inicialmente, obteniendo el éxito como resultado.
- Los equipos directivos suelen ser pequeños, y la mayoría de ellos tienen relación o trabajan directamente con los empleados. Son estructuras organizativas simples y planas.

4.3. Posibles obstáculos de las PYMES

Algunos procesos no son siempre viables para la conformación y desarrollo de las PYMES, entre ellos podemos enumerar algunos puntos importantes, desde el acceso al financiamiento, hasta la seguridad jurídica. A continuación serán brevemente descritas: (Ensinck, abril 2017)

- El cambio constante en las políticas macroeconómicas, generan un contexto de incertidumbre por lo que no siempre se puede planificar a largo plazo.
- La falta de financiamiento a largo plazo les ha impedido el cierre de negocios, siendo las principales fuentes de créditos los proveedores, los cheques diferidos y los adelantos en cuenta corriente.
- Los costos de los servicios públicos pueden resultar elevados, según la economía de cada país, o ciudad y la relación calidad-precio, generaría problemas en el transporte y la logística, tecnología obsoleta, escaso aseguramiento de la calidad y certificaciones.
- La deslealtad en las prácticas comerciales por parte de grandes empresas y la apertura indiscriminada a la importación de productos, colocan a las PYMES en inferioridad de condiciones para competir.
- Tanto en el tema tributario como laboral, hay un alto costo de cumplimiento, tanto por la complejidad de los trámites como el tiempo que llevan. A esto sumado los niveles de corrupción.
- “El 43% de las empresas señala que sus 3 principales clientes concentran más del 50% de las ventas.

En tanto, el 83% realiza sus ventas únicamente de forma individual. Solamente el 3% vende en asociación con otras empresas (principalmente hacia el mercado externo), y menos del 10% utiliza ambas modalidades”. (Ensinck, abril 2017)

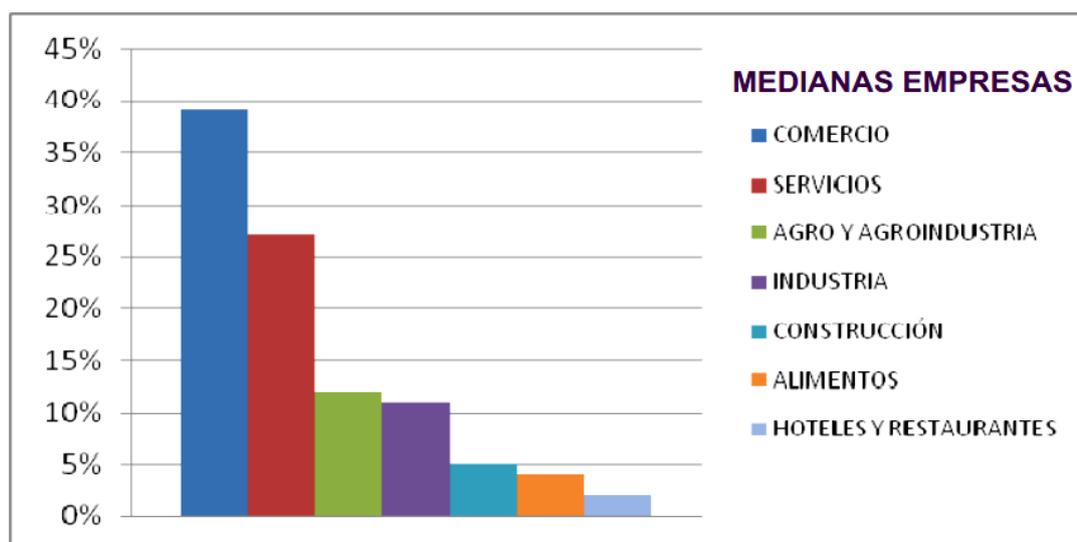
4.4. Características de las PYMES

El servicio de rentas internas del Ecuador (SRI), define a las empresas también por su capacidad de tributar, es por esto que las pequeñas y medianas (PYMES) por sus fines tributarios y de acuerdo al tipo de RUC, se las divide en personas naturales y sociedades. Aunque a nivel global puede resultar complejo clasificarlas a través de criterios cuantitativos, ya que no existen criterios unificados entre los países.

En definitiva la gran variedad de formas de considerar y definir a las empresas depende de las necesidades propias de cada país o de los objetivos que se persigan. (Rocío Mejía Prieto, 2011). A continuación se presenta una clasificación para en nuestro país. Entre las principales actividades económicas que realizan, se encuentran:

- Comercio al por mayor y al por menor.
- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.
- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios comunales, sociales y personales. (SRI, 2012)

Gráfico 4. Mayor cantidad de PYME, clasificación por macro sectores productivos



Fuente: Revista de negocios EKOS

Elaboración: Revista de negocios EKOS

4.5. Importancia de las PYMES

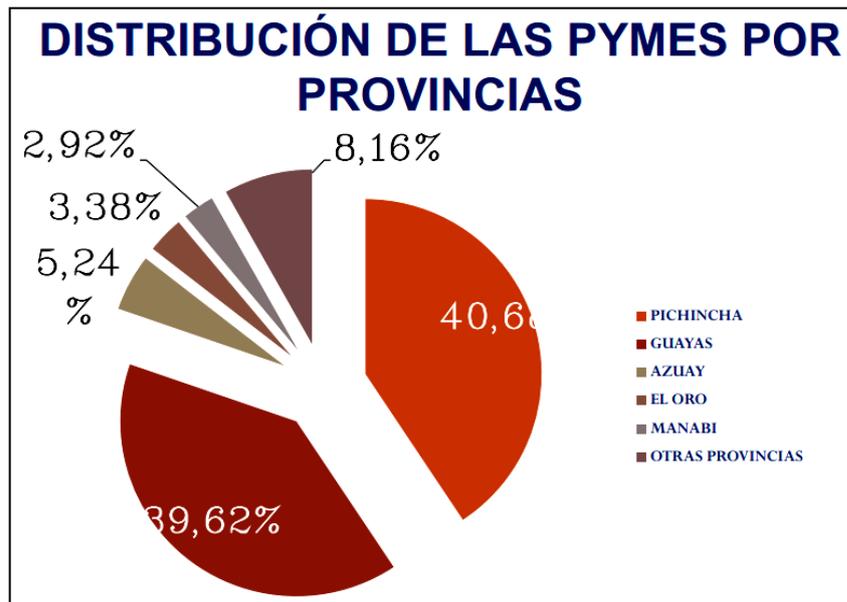
Para la Corporación de Desarrollo Empresarial (CESDE), las Micro, Pequeñas y Medianas empresas, son la mejor herramienta que tenemos en esta economía mundial, para combatir la pobreza y el desempleo. De allí que sugieren la importancia de implementar políticas, adecuadas para este sector, para así fomentar la generación de una dinámica industrial auto sostenida, que eleven el nivel de desarrollo industrial y económico de los países, y en este caso Ecuador.

Además las PYMES desde tiempos remotos, han sido generadoras de oferta de bienes y servicios en el mercado interno pero, de acuerdo a las últimas experiencias, se están insertando en la producción de bienes con mayor valor agregado participando activamente en el mercado internacional, en especial dirigido al Mercosur, esto a nivel internacional. (CESDE, 2011)

Según la revista de negocios del Ecuador, EKOS, hasta el año 2009 se registraron legalmente 12.206 pequeñas y medianas empresas en la

Superintendencia de Compañías. La industria de bienes y servicios, es lo que sobresale en nuestro país, convirtiéndose en la base del desarrollo social; tanto produciendo y demandando como comprando productos, ó añadiendo valor agregado, por lo que se constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo.

Gráfico 5. Distribución de las PYMES por provincias



Fuente: Revista de negocios EKOS

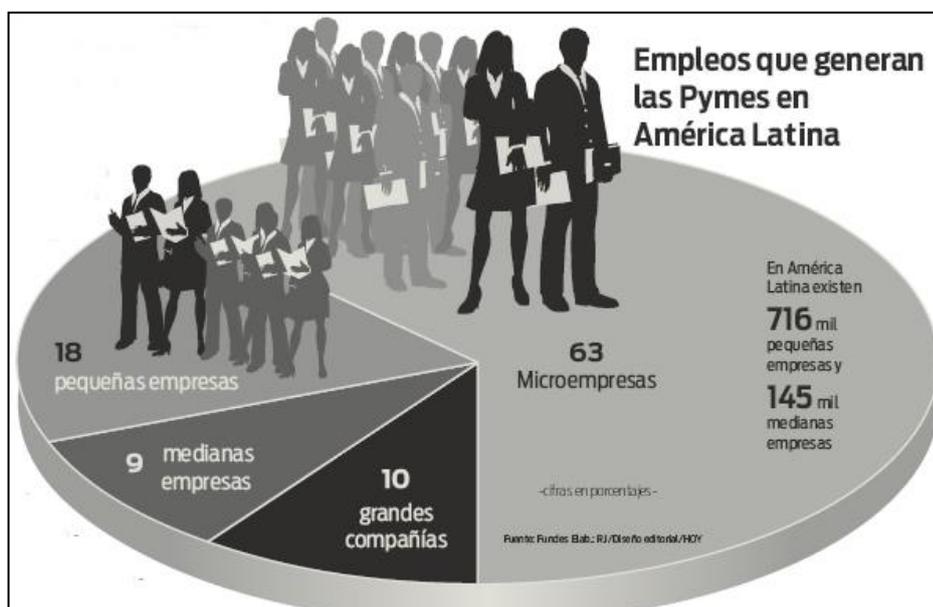
Elaboración: Revista de negocios EKOS

Actualmente en América latina, las PYMES generan un 88% de empleo, y en el Ecuador, 874 de estas entidades son parte de este programa. El mapa de desigualdades en la economía mundial cada día se va haciendo más grande, acarreando consigo muchos problemas sociales, por lo la preocupación es latente en los diferentes sectores económicos.

Según el índice de pobreza Ethos, Ecuador es el penúltimo país, apenas antes de Bolivia, que ocupa la posición 8 de 8 analizados. (CESDE, 2011). Por este motivo Ecuador debe seguir creciendo en su capacidad de producción como hasta ahora lentamente lo ha hecho, pero en fin lo hace, pues existen otras naciones sumidas en la pobreza extrema en el mundo.

Según las cifras de la Fundación para el Desarrollo Sostenible (Fundes) en la región existen 716 mil pequeñas empresas y 145 mil medianas, las mismas que generan el 88% del total de empleos y siempre relacionado con el sector comercial. Todo ello frente a un 10% que avivan las grandes compañías. Otra prueba trascendental de la fortaleza que ganan las PYMES. (HOY, 2011). Pero además de esto, hay más noticias alentadoras sobre las exportaciones de las pequeñas y medianas empresas de nuestro país, las mismas que indican que es el 23% del total de ventas no petroleras, mientras que el bloque de la Unión Europea asciende con un rubro de 24%.

Gráfico 6. Empleos que generan las PYMES en América Latina



Fuente: Diario Hoy, sección economía.

Elaboración: Diario Hoy, sección economía.

A escala internacional, cuatro empresas exportadores de atún y pescado lograron vender conservas a Europa por \$667 mil en 2010; paralelamente, 300 productores facturaron en ese mercado 600 mil euros; mientras que para este año productores de frutilla apuntan a comercializar \$400 mil.

“Las pequeñas y medianas empresas que producen frutas, jugos de frutas, aceites vegetales son las que mayores posibilidades tienen de entrar al mercado internacional debido a la demanda sobre este portafolio. Y hasta el año 2011, varias PYME lograron establecer, posibilidades de negocios de alrededor de 300 mil dólares, hasta superar el \$1 000 000.”, así lo explicó, Felipe Ribadeneira, exportador ecuatoriano, en un reportaje de Diario Hoy. (HOY, 2011).

En definitiva la producción de varias industrias a través de las pequeñas y medianas empresas, va en crecimiento, y beneficiando obviamente a nuestro país, pues según la Federación de Exportadores (Fedexpor), en el año 2011 las PYMES tuvieron un espacio importante en las relaciones comerciales del Ecuador, porque representaron el 85% del total de sociedades inscritas.

Tabla 2. Facturación según el tamaño de las empresas en Ecuador

MEDIANAS*	INGRESOS		
	2008	2009	Variación
COMERCIO	2.900.108.638	3.080.159.349	6,21%
SERVICIOS	1.725.047.111	2.007.879.693	16,40%
AGRO Y AGROINDUSTRIA	872.794.687	940.293.584	7,73%
INDUSTRIA	801.304.630	876.592.356	9,40%
CONSTRUCCIÓN	297.815.382	391.266.118	31,38%
ALIMENTOS	211.435.474	322.167.296	52,37%
HOTELES Y RESTAURANTES	149.837.365	165.540.423	10,48%
TOTAL	6.958.343.287	7.783.898.819	11,86%

Fuente: Revista de negocios EKOS

Elaboración: Revista de negocios EKOS

4.6. Incidencia social y económica

Es alentador decir que gracias al crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas, la economía del país se fortalece, pues según la Cámara de Industrias, en el Ecuador las PYMES cubren una variedad de actividades, que permiten involucrar a todos los sectores de la sociedad, pues las industrias que predominan son: el comercio, los servicios y las de producción de pequeños industriales, artesanos o micro industriales.

Se estima que existen alrededor de 600.000 pequeñas y medianas empresas en el país, las cuales ocupan a 1.200.000 personas, lo que a la vez representa un 38% de la ocupación total del país; se ubican geográficamente de manera muy concentradas en las ciudades de mayor desarrollo; en Quito y Guayaquil, en las cuales se asientan el 77% de los establecimientos; en Azuay, Manabí y Tungurahua el 15%; y el 8% corresponde a las provincias restantes. (Hidalgo, Proaño, & Sandoval, 2011).

Sin embargo estas estadísticas podrían mejorar aún más, y así poder contrarrestar las necesidades de nuestro país, pues según algunos datos: las PYMES no siempre exportan de manera creciente y sostenida, porque aún tienen ciertas dificultades para hacerlo: capacidad insuficiente para atender grandes volúmenes, desconocimiento de los requisitos nacionales e internacionales, precios no competitivos, limitaciones en calidad y trabas arancelarias y no arancelarias que imponen otros países. (Hidalgo, Proaño, & Sandoval, 2011) .

Contra eso, el gobierno ecuatoriano trata de impulsar la asociación de de micro, pequeñas y medianas empresas (Pymes), y facilitar la inserción de sus productos en el mercado local e internacional. Así lo informó el Instituto de Promoción de Exportaciones e inversiones, al anunciar la formación de los primeros tres consorcios de exportación del Ecuador: Royal Honey

(productos de miel de abeja), Nativa Ecuador (productos nativos) y Cosmética Ecuador. (Pro Ecuador)

Según esta noticia “También se reflejarán en mejoras en su posición competitiva por el volumen de la oferta, y el proyecto cuenta con el apoyo y asistencia técnica de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, (ONUDI)”. Estos consorcios de exportación básicamente son agrupaciones voluntarias que reúnen a varias empresas, para desarrollar sus servicios o comercializar sus productos en el mercado internacional, con mayores volúmenes de oferta y precios más competitivos. (Pro Ecuador)

Se demuestra con esto entonces, que el camino al éxito es largo, pero se lo está recorriendo, pues según lo establecido por la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha, existen alrededor de 15000 PYMES, cada una con un promedio de 22 empleados; lo que significa que generan 330000 puestos de trabajo; contribuyendo así al desarrollo económico del país. (Hidalgo, Proaño, & Sandoval, 2011)

A partir de la dolarización en 2000, en el Ecuador se ha evidenciado grandes cambios macroeconómicos, como: el crecimiento sostenido del PIB que pasó de 15.934 millones de dólares en 2000 a 50.242 millones de dólares en 2009, y la inflación que en 2008 fue del 4,2%.

La apertura comercial ha sido congruente durante los últimos años, en 2005 el indicador de apertura comercial alcanzó el 53,9%, superando el nivel histórico más alto registrado en el año 2000, además en el año 2002 el Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI) redujo los aranceles de numerosos productos, fundamentalmente aquellos que son requeridos como insumos para la producción de la industria nacional.

4.7. Organismos de apoyo

Es de vital importancia para el desarrollo y crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, el apoyo estatal como el privado, pero sobre todo los programas de ayuda implementado por el gobierno a través de las diferentes instituciones financieras del país, como también el mecanismo de apoyo internacional para su desarrollo.

Estas instituciones tienen amplia presencia en el sistema bancario de la región, con una participación promedio cercana a 23%. (Hidalgo, Proaño, & Sandoval, 2011). Sin embargo existen muchos parámetros que frenan aún el desarrollo de las PYME, como se indica en la siguiente tabla.

Tabla 3. Indicadores de la situación actual de la pequeña industria

INDICADORES DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA
Escaso nivel tecnológico
Baja calidad de la producción, ausencia de normas y altos costos
Falta de crédito, con altos costos y difícil acceso
Mano de obra no calificada
Producción se orienta más al mercado interno
Incipiente penetración de PYMES al mercado internacional
Ausencia total de políticas y estrategias para el desarrollo del sector
Son insuficientes los mecanismos de apoyo para el financiamiento, capacitación, y uso de tecnología
El marco legal para el sector de la pequeña industria es obsoleto

Fuente: (CEPAL; OCDE, 2011)

Elaboración: Autor

“El panorama de las instituciones financieras públicas es diverso e incluye desde agencias de apoyo a las pymes, sociedades de garantía, bancos públicos y bancos de desarrollo. Sus problemas de gobernanza y de mandato son variados, en función de su naturaleza y objetivos. Además de su importancia en el financiamiento a las PYMES, la banca de desarrollo

juega un papel crucial en apoyar al sector productivo: a diferencia de la banca pública (que a menudo busca compensar la ausencia de servicios de la banca comercial en lugares donde ésta no opera, o actúa como instrumento contra cíclico cuando la banca privada se retrae, o en el caso de un sistema bancario subdesarrollado o inestable), no busca emular al sector privado ni generar necesariamente un resultado financiero, sino que constituye un instrumento efectivo de intervención pública en sectores o proyectos con externalidades positivas, en áreas estratégicas o para el desarrollo de empresas innovadoras”. (CEPAL; OCDE, 2011).

Pero con la actual Constitución de la República, aprobada en el año 2008, se modificó también las leyes que apoyan al fomento y de desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, como: El Plan Nacional del Buen Vivir, Plan de Desarrollo para las PYMES (pequeñas y medianas empresas) y el Proyecto de Ley de Creación, Promoción y Fomento de micro, pequeñas y medianas empresas. Según fuentes gubernamentales, en estos últimos años la situación de las pequeñas y medianas empresas, ha mejorado, y la inversión para las Pymes en 2012, se incrementó de \$7 a 16 millones de dólares, lo cual representa más del doble del presupuesto que se invirtió el año anterior, el 2011. (Agencia Andes, 2012)

Según estos datos generados por el Ministerio de Industrias, hasta ahora 21 asociaciones productivas han recibido incentivos, por un monto aproximado de 300 mil dólares para cada una. (Agencia Andes, 2012). Adicional a esto existen instituciones del gobierno y privadas que apoyan al fortalecimiento de las PYME de Ecuador, como por ejemplo:

1. **BNF (Banco Nacional de Fomento)**, dentro de sus funciones, tiene la de brindar productos y servicios financieros e intervenir como ejecutor de la política de gobierno para apoyar a los sectores productivos y a sus organizaciones, contribuyendo al desarrollo socio/económico del país.

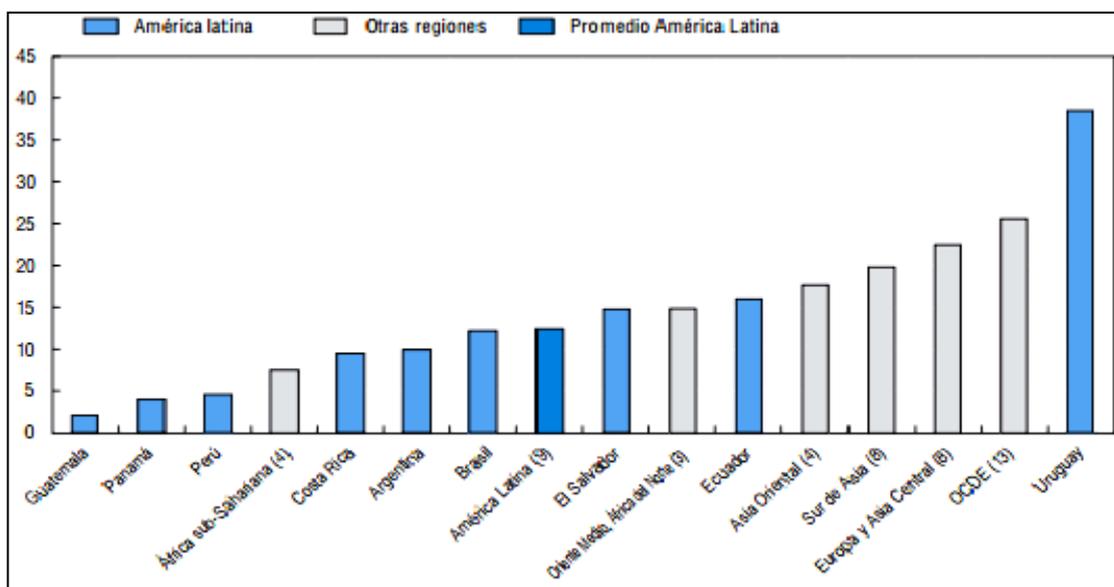
2. **CFN (Corporación Financiera Nacional)**, identifica las necesidades financieras y no financieras, nuevas alternativas de inversión, capacidad de oferta exportable, información de mercados, como elementos importantes para dinamizar la actividad productiva del país. La
3. **CORPEI (Corporación de Promoción de Exportaciones)** brinda las facilidades necesarias para que los afiliados de las Cámaras de Pequeñas y Medianas Empresas, participen en los Programas de Apoyo a las Exportaciones.
4. **Cámara de la Pequeña Industria:** es una organización no gubernamental sin fines de lucro que agrupa y representa a las MIPYMES, pequeñas y medianas empresas, busca la generación y apoyo a la producción sostenible y sustentable de bienes y servicios de las diferentes provincias del país, a través de la creación y consolidación de unidades de producción, comercio o servicios, liderando su desarrollo empresarial por medio de, apoyo empresarial, promoción comercial y servicios financieros.

A nivel Internacional, específicamente de Latinoamérica, según informes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (**OCDE**) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (**CEPAL**), el acceso al financiamiento continúa siendo limitado para una fracción importante de las pymes en América Latina: menos del 15% del crédito total en la región tiene como destino el sector de las pymes, aunque estas son la mayor parte de las unidades productivas y las responsables de cerca del 80% del empleo.

Estos datos revelan que la evolución reciente de los sistemas financieros en la región no ha respondido adecuadamente a la demanda de instrumentos de crédito a nivel empresarial. Si bien pocas empresas

latinoamericanas de tamaño pequeño logran recibir financiamiento, el nivel de aprobación de préstamos para pymes es relativamente alto. Y en los siguientes gráficos se pueden analizarlo.

Gráfico 7. Crédito a PYMES como porcentajes de crédito total, 2010



*Fuente: Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico, 2011
Elaboración Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico, 2011*

Gráfico 8. Proporción de empresas según tamaño en países seleccionados de América Latina

Pais	Micro	Pequeñas	Medianas	Grandes
Argentina	81.6	16.1	1.9	0.4
Brasil	85.4	12.1	1.4	1.0
Chile	90.4	7.8	1.2	0.6
Colombia	93.2	5.5	1.0	0.3
Ecuador	95.4	3.8	0.6	0.2
México	95.5	3.6	0.8	0.2
Perú	98.1	1.54	0.34	0.02
Uruguay	83.8	13.4	3.1	0.6
Alemania	83.0	14.1	2.4	0.5
España	92.6	6.5	0.8	0.1
Francia	93.0	5.9	0.9	0.2
Italia	94.4	5.0	0.5	0.1

*Fuente: Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico, 2011
Elaboración Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico, 2011*

4.8. Definición de Globalización

El mundo ha cambiado sus formas de comunicarse en las últimas décadas, de manera acelerada y quizás superando todas las expectativas de los expertos y científicos, gracias a la avance tecnológico. Y esto a su vez ha permitido que el intercambio comercial crezca de manera acelerada, y lo que se hace en Japón puede estar en pocos días en América, y lo que se hace en Australia, puede estar en China. Por lo que la globalización viene a ser un fenómeno de creciente extensión mundial de las relaciones económicas, como también una expansión de las oportunidades de negocios y al mismo tiempo un mayor reto, derivado de la competencia creciente en el ámbito internacional. (Flores, 2003)

“El fenómeno de la globalización también puede interpretarse como una respuesta de las empresas ante el ambiente cambiante y su necesidad de maximizar ganancias, exige estrategias mundiales de competitividad, a las empresas, promoviéndose el principio de libre mercado y la búsqueda de las ventajas competitivas.

Uno de los factores que motiva la globalización de las economías es el avance tecnológico, en especial las telecomunicaciones que facilitan el acceso a información, reduciendo las barreras para el movimiento de capitales y de mano de obra calificada, pero sobre todo, ha permitido a las PYME aprovechar oportunidades de mercados nacionales e internacionales” (Flores, 2003)

Es decir el mundo ahora está más comunicado y cada segundo se hacen miles de transacciones, por negocios internacionales que acuerdan, como en el siguiente cuadro de exportaciones de bienes y servicios en el período 2000 al 2009.

Tabla 4. Crecimiento medio anual del valor de las exportaciones de Bienes y Servicios, 2000-2009 (en porcentajes)

	Bienes	Servicios
Mundo	7,6	9,3
América Latina y el Caribe	7,4	7,2
África	13,3	10,7
China	19,1	17,5
Asia	8,7	10,5
Unión Europea	9,7	9,7
Estados Unidos	3,4	6

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

Fuente: (Rocío Mejía Prieto, 2011)

Elaboración: (Rocío Mejía Prieto, 2011)

La globalización ha transformado la forma en que las empresas llevan a cabo sus organizaciones sus operaciones, pero sobre todo, ha tenido un impacto muy importante en la organización misma, por lo que el perfil de sus integrantes es distinto. En la economía mundial moderna, las relaciones entre las personas, las regiones y los países no son accidentales ni pasivas, sino que son mecanismos de integración activos que intensifican y cambian la vida económica internacional. (Rocío Mejía Prieto, 2011)

4.8.1. Oportunidades y amenazas

El libre comercio, la libre circulación, la masificación de la información, todo trae consigo grandes oportunidades, y también grandes dificultades, esto dependiendo de las distintas economías de los países, y sus particulares características, entre ellas podemos citar:

- Provoca la aparición de mercados potenciales emergentes que eran inviables en el pasado.
- Los procesos de apertura han permitido revitalizar el rol del estado en la economía de los países, a través de la consecución de impuestos aduanales especiales.

- Pone al descubierto falencias estructurales de las PYME frente al surgimiento de nuevos competidores que se apoyan, en muchos casos, en localizaciones de bajo costo.
- Tendencia hacia la homogenización de los procesos productivos sujeto al paradigma de la eficiencia que ha excluido a productores que no lograron dominarlo.
- Establece nuevos conceptos como el de economía valor-conocimiento donde el conocimiento es un factor esencial para generar valor.
- Lo expuesto conlleva a establecer retos para las PYME en cuanto a su dirección estratégica frente a una escala tecnológica mundial, y a una inevitable inserción en los procesos de globalización de la economía. (Semanao Comercio Electrónico Alady, 2011)

Entre las oportunidades se habla de aprovechar al máximo el intercambio que se produce tan rápido, de información o bienes, etc., para progresar de manera organizada y eficaz; en vista que se puede difundir los conocimientos y por ende mejorar del nivel de vida y acercamiento entre los hombres. En suma, puede contribuir a que se produzca en un contexto mundial un crecimiento más fuerte, mejor equilibrado y más propicio para el desarrollo de los países pobres.

En este mismo estudio se analiza que la globalización puede descubrir nuevos mercados, y mejorarlos. Las mareas de información, tecnología y capital de cartera han sido los que más han desarrollado su movilidad y por ende se han convertido en los mercados con mejoras de acceso a las economías con menor capacidad relativa de generación endógena. Sin embargo las condiciones para aprovechar estas oportunidades esta heterogéneamente distribuidas entre países. (Mercado & Palmerín)

Entre las amenazas de la globalización, salta a la vista que nada es homogéneo, es un fenómeno heterogéneo que se aplica a los bienes,

servicios, capitales y a los seres humanos de manera desigual. Expertos que estudian al sector, mencionan la existencia de dificultades externas que limitan la participación de la pequeña industrial en las exportaciones (Semnario Comercio Electrónico Alady, 2011), aquí los distintos puntos a tomar en cuenta:

- Gerentes y Jefes de Marketing desconocen el comportamiento y preferencias de los mercados
- Determinados países mantienen prohibiciones de importar a determinados artículos o asignan cupos mínimos, pese a ser los patrocinadores del libre comercio.
- El dilatado proceso para obtener un “permiso previo de importación”, obstaculiza, eleva los costos y desmotiva a que los pequeños industriales realicen inversiones para ampliar su producción hacia mercados externos.
- Las normas sanitarias y las exageradas normas de calidad que tiene que cumplir un pequeño industria para exportar y los trámites burocráticos alrededor de ellos, constituyen aspectos que son muy difícil superarlos.
- En muchos casos es evidente el incumplimiento de los compromisos de integración, lo que da un descrédito a los acuerdos comerciales de carácter bilateral y multilateral, ante lo cual se hace notorio el escepticismo de producir para exportar.
- Otras de las dificultades es que los medios de transporte terrestre, aéreo, marítimo, y de comunicación, hasta ahora no operan con calidad y cobertura, lo que entorpece el contacto y la información diaria que deben tener las empresas para concretar sus negocios.

Con esto también se dan problemáticas internas, que no facilitar el buen clima de producción y negocios internacionales. (Semnario Comercio Electrónico Alady, 2011) Entre ellos:

- Inestabilidad política en los tres poderes del Estado.
- Pronunciada crisis económica que no puede ser superada.
- Conflictos sociales constantes y falta de diálogo permanente para superarlos.
- Existe un marco legal que se cambia según los intereses de los grupos de poder económico y político.
- Los capitales privados han sufrido una serie de atropellos y confiscaciones que ha creado una total desconfianza en el sistema financiero.
- La crisis del sistema financiero aún no logra ser superada lo cual dificulta la recuperación del sector productivo, con un crédito bastante limitado.
- Se han dado normas laborales anacrónicas que da pocas posibilidades de entendimiento entre gobierno, empleadores y trabajadores.
- El contrabando constituye un práctica común anquilosada y de difícil superación, que da lugar a que la pequeña industria opere en un medio de un clima de competencia desleal.
- Las políticas gubernamentales para promover las exportaciones, además de ser tenues y poco efectivas, estas no se han cumplido en un 100%.

A. ORGANISMOS MULTILATERALES DE INTEGRACIÓN LATINOAMERICANA.

- América Latina y el Caribe Asociación Estados del Caribe - AEC.
- Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo - ALIDE.
- Asociación Latinoamericana de Integración - ALADI.
- Banco Centroamericano de Integración Económicas - BCIE.
- Cámara de Integración Económica Venezolana Colombiana - CNC.

- Centro de Formación para la integración Regional- CEFIR.
- Centro Latinoamericano de Administración para el desarrollo - CLAD.
- Centro americano de administraciones Tributarias - CIAT.
- Centro Latinoamericano de Globalización y prospectiva - CELGVP.
- Centro Regional de Información sobre desastres para América latina y el Caribe - CRID.
- Comisión económica para América latina y el caribe - CEPAL.
- Comunidad Andina - CAN
- Comunidad del Caribe - CARICOM.
- Corporación andina de fomento - CAE
- Federación Latinoamericana de bancos - FELABAN.
- Foro Electrónico de Micro, pequeño y mediano Empresas Latinoamericanas.
- Grupo de Países Latinoamericanos y del Caribe Exportadores de Azúcar -GEPLACEA.
- Instituto para la integración de América Latina y el Caribe - INTAL.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura - IICA.
- Mercado Común del Sur - MERCOSUR.
- Organizaciones de estados Americanos - OEA. (Mercado & Palmerín)

B. ALIANZAS ENTRE PAÍSES Y ORGANISMOS MULTILATERALES DE INTEGRACIÓN.

Estos organismos de una manera u otra forman parte de la integración Latinoamericana:

- América Latina y el Caribe Asociación Estados del Caribe - AEC.
- Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo - ALIDE.
- Asociación Latinoamericana de Integración - ALADI.
- Banco Centroamericano de Integración Económicas - BCIE.
- Centro americano de administraciones Tributarias - CIAT.

- Centro Latinoamericano de Globalización y prospectiva - CELGVP.
- Centro Regional de Información sobre desastres para América latina y el Caribe - CRID.
- Comisión económica para América latina y el caribe - CEPAL.
- Comunidad Andina - CAN
- Comunidad del Caribe - CARICOM.
- Corporación andina de fomento - CAE
- Federación Latinoamericana de bancos - FELABAN.
- Grupo de Países Latinoamericanos y del Caribe Exportadores de Azúcar - GEPLACEA.
- Instituto para la integración de América Latina y el Caribe - INTAL.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura - IICA.
- Mercado Común del Sur - MERCOSUR.
- Organizaciones de estados Americanos - OEA. (Mercado & Palmerín)
empresa debe desarrollar estrategias competitivas e innovadoras.

4.9. Marco Conceptual

- **Alianzas estratégicas.-** proceso que consiste en la asociación de varias empresas de actividades económicas relacionadas con la finalidad de lograr un fin común. (Flores Estevez, 1999)
- **Comercialización competitiva.-** Representa una visión de largo plazo que es definida por la alta dirección, y compromete fuertemente los recursos de una empresa, condiciona y marca la filosofía y cultura de una empresa. No obstante, para el adecuado análisis competitivo se sigue el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, donde se analizan competidores, clientes, proveedores, productos sustitutos y el grado de rivalidad entre competidores actuales de un mercado. (Cláver, 2000)

- **Competitividad.-** Se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad, es decir, la optimización de la satisfacción o el precio fijados algunos factores. (Crece Negocios, 2013)
- **Demanda:** Es la cantidad de un bien o servicio que las personas o el mercado desea adquirir para satisfacer sus necesidades. (Crece Negocios, 2013)
- **Departamentalización.-** Establece que agrupar a los empleados y las actividades por departamentos hace posible la expansión de la organización hacia un punto sin límites, basándose en la estructura departamental de la efectiva división del trabajo, ya sea por clientes, por funciones, por productos, por matriz, por canales de distribución, entre otros. (Flores Estevez, 1999)
- **Desarrollo económico.-** es un proceso en el cual se da una asociatividad entre los Gobiernos locales, los grupos comunitarios y el sector privado, con la finalidad de administrar los recursos existentes, crear empleo y estimular la economía de un territorio definido. (Crece Negocios, 2013)
- **Estructura Organizacional.-** Consiste en diseñar o rediseñar todos los elementos que componen un organización, para que en conjunto puedan funcionar de una forma más eficiente y lograr una excelencia en el desempeño de la organización. (Flores Estevez, 1999)
- **Mercado:** es el lugar donde se reúnen los oferentes y demandantes para determinar los precios de los bienes y servicios, a través del comportamiento de la oferta y demanda. (Crece Negocios, 2013)

- **Modelo de Gestión.-** El modelo de gestión supone una serie de procesos claves que ayudan a resolver una problemática o asunto, para concretar un proyecto empresarial o administrarlo, generalmente ligado al ofrecimiento de calidad total. (Cláver, 2000)
- **Oferta:** hace connotación a la cantidad de bienes y/o servicios que los productores disponen para la venta. (Crece Negocios, 2013)
- **Plan de Marketing:** es conjunto de acciones que emplean las empresas para cumplir los objetivos de comercialización de un producto, enfocándose en sus características, precio, plaza y promoción. (Crece Negocios, 2013)
- **Planificación Estratégica:** es una herramienta que permite la planificación de los procesos que deben ser seguidos dentro de una empresa, con la finalidad de establecer a dónde se quiere llegar y bajo el empleo de que recursos se va a lograr esa meta. (Crece Negocios, 2013)
- **Productividad.-** Es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. (Flores Estevez, 1999)
- **Satisfacción del cliente:** es un término empleado en marketing para hacer referencia a la satisfacción que tiene un cliente respecto a un producto o servicio que ha recibido, una vez que el mismo haya sobrepasado sus expectativas. (Crece Negocios, 2013)

5. MARCO LEGAL

CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES COPCI

Registro Oficial Suplemento 351 de 29-dic-2010

Art. 3.- Objeto.- El presente Código tiene por objeto regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas a la realización del Buen Vivir. Esta normativa busca también generar y consolidar las regulaciones que potencien, impulsen e incentiven la producción de mayor valor agregado, que establezcan las condiciones para incrementar productividad y promuevan la transformación de la matriz productiva, facilitando la aplicación de instrumentos de desarrollo productivo, que permitan generar empleo de calidad y un desarrollo equilibrado, equitativo, eco-eficiente y sostenible con el cuidado de la naturaleza.

TITULO I

Del Fomento, Promoción y Regulación de las Inversiones Productivas

Capítulo I

De las inversiones productivas

Art. 14.- Aplicación.- Las nuevas inversiones no requerirán de autorizaciones de ninguna naturaleza, salvo aquellas que expresamente señale la ley y las que se deriven del ordenamiento territorial correspondiente; debiendo cumplir con los requisitos que exige esta normativa para beneficiarse de los incentivos que aquí se establecen. Los beneficios del presente Código no se aplicarán a aquellas inversiones de personas naturales o jurídicas extranjeras domiciliadas en paraísos fiscales. El reglamento regulará los parámetros de aplicación de los incentivos a

todos los sectores que lo soliciten. Los beneficios y garantías reconocidos por este Código se aplicarán sin perjuicio de lo establecido en la Constitución de la República y en otras leyes, así como en los acuerdos internacionales debidamente ratificados por Ecuador.

TITULO III
De los Incentivos para el Desarrollo Productivo
Capítulo I
Normas generales sobre Incentivos y Estímulos de Desarrollo
Económico

Art. 23.- De los incentivos.- Los incentivos de orden tributario que reconoce esta normativa se incorporan como reformas a las normas tributarias pertinentes, como consta en las disposiciones reformativas al final de este Código.

Art. 24.- Clasificación de los incentivos.- Los incentivos fiscales que se establecen en este código son de tres clases:

1. Generales: De aplicación para las inversiones que se ejecuten en cualquier parte del territorio nacional. Consisten en los siguientes:
 - a. La reducción progresiva de tres puntos porcentuales en el impuesto a la renta;
 - b. Los que se establecen para las zonas económicas de desarrollo especial, siempre y cuando dichas zonas cumplan con los criterios para su conformación;
 - c. Las deducciones adicionales para el cálculo del impuesto a la renta, como mecanismos para incentivar la mejora de productividad, innovación y para la producción eco-eficiente;

- d. Los beneficios para la apertura del capital social de las empresas a favor de sus trabajadores;
- e. Las facilidades de pago en tributos al comercio exterior;
- f. La deducción para el cálculo del impuesto a la renta de la compensación adicional para el pago del salario digno;
- g. La exoneración del impuesto a la salida de divisas para las operaciones de financiamiento externo;
- h. La exoneración del anticipo al impuesto a la renta por cinco años para toda inversión nueva; e,
- i. La reforma al cálculo del anticipo del impuesto a la renta.

2. Sectoriales y para el desarrollo regional equitativo: Para los sectores que contribuyan al cambio a la matriz energética, a la sustitución estratégica de importaciones, al fomento de las exportaciones, así como para el desarrollo rural de todo el país, y las zonas urbanas según se especifican en la disposición reformativa segunda (2.2), se reconoce la exoneración total del impuesto a la renta por cinco años a las inversiones nuevas que se desarrollen en estos sectores.

3. Para zonas deprimidas: Además de que estas inversiones podrán beneficiarse de los incentivos generales y sectoriales antes descritos, en estas zonas se priorizará la nueva inversión otorgándole un beneficio fiscal mediante la deducción adicional del 100% del costo de contratación de nuevos trabajadores, por cinco años

6. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

La internacionalización de las PYMES constituye una propuesta eficaz para la apertura de este sector hacia nuevos mercados, haciendo posible un incremento de su nivel de competitividad y mejora de los resultados finales del negocio.

7. OBJETIVO GENERAL

Hacer un análisis de los beneficios que representan los mecanismos de internacionalización a las PYMES de la ciudad de Guayaquil, para mejorar sus niveles de competitividad y rentabilidad.

8. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analizar la situación externa e interna del desempeño de las PYMES de la ciudad de Guayaquil.
2. Efectuar una investigación de campo que defina las principales características relacionadas a la forma de actuar de las PYMES en Guayaquil.
3. Desarrollar una propuesta para la internacionalización de las PYMES de Guayaquil, enfocada a un caso específico, que establezca los beneficios en el campo empresarial

9. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la presente investigación, el tipo de estudio a emplearse será exploratorio, debido a que el tema tratado ha sido poco explorado por otros investigadores, y se presenta como una visión general y aproximada del objeto de estudio (Hernández y otros, 2010); además porque este tipo de investigación intenta descubrir la respuesta a un problema planteado, como en este caso se desea analizar el motivo por las cuales las PYMES de Guayaquil no han diseñado mecanismos para su internacionalización.

Por otra parte, la investigación también será descriptiva, debido a que busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno objeto de estudio, para formar un

criterio de análisis que permita comprobar la hipótesis planteada. (Hernández y otros, 2010).

10. ALCANCE DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación se llevará a cabo con la finalidad de establecer los beneficios que pueden recibir las PYMES de un sector específico, mediante la implementación de mecanismos de internacionalización que le ayuden a incrementar sus niveles de producción, competitividad y por ende, de rentabilidad. Razón por la cual, en primera instancia es importante hacer un análisis externo e interno relacionado al campo de acción de las PYMES de Guayaquil.

Posteriormente, se necesita complementar los acercamientos teóricos recabados, a través de una investigación de campo que consistirá en la realización de entrevistas a los principales representantes de las diferentes Cámaras de Comercio de la ciudad. Finalmente, se desarrollará una propuesta aplicando un caso específico de una PYME del sector textil, para evaluar la forma en que la internacionalización de su negocio puede traer beneficios en la parte económica.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL SECTOR PYME

1.1. Introducción

En el presente capítulo se hará un análisis externo e interno sobre la situación de las PYMES de la ciudad de Guayaquil. Respecto al análisis externo se analizarán aquellas variables del entorno que inciden en los resultados de los negocios de las PYMES, clasificándolos en aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos; así como de las fuerzas competitivas de la industria enmarcadas en los poderes de negociación de proveedores, clientes y grado de amenaza de los nuevos competidores y productos sustitutos.

Por su parte, el análisis interno abarcará la metodología relacionada a la cadena de valor y las capacidades y competencias que pueden abarcar las PYMES para la creación de valor a través de sus actividades primarias y de apoyo.

1.2. Análisis Externo

1.2.1. Aspectos Políticos

En referencia a los aspectos políticos es importante destacar aquellos programas de desarrollo implementados por diversas entidades tanto estatales, como privadas, que brindan una serie de beneficios para ayudar al sector PYME a expandirse y a mejorar sus niveles de competitividad, entre esos programas se pueden destacar a: FONDEPYME, Exporta Fácil, La Bolsa de Valores de Guayaquil, La Comisión del Perú para la Exportación y Turismo. A continuación se hará una breve explicación del enfoque de estos programas:

1.2.1.1. FONDEPYME

Es un programa integral diseñado por el Ministerio de Industrias y Competitividad para las Micro, Pequeñas, Medianas, Artesanías, diseñado para incrementar la productividad y competitividad con miras a mejorar su acceso a los mercados, aportar a la lucha contra el desempleo, reducir la pobreza y contribuir a la construcción de un país competitivamente integrado al mercado global. (EKOS, 2010).

Este programa rinda prioridad para PYMES de los sectores de confección, calzado, alimentos procesados, cadena agroforestal, carrocías, químicos y metalmecánica. Aquellas empresas cuyos proyectos sean favorecidos contarán con el financiamiento del 80%, mientras que el 20% restante deberá ser capital propio.

El fin de este programa estatal está centrado principalmente a financiar proyectos centrados en asesoría empresarial, capacitación de personal, asistencia a seminarios, desarrollo de nuevos productos y compra de equipos de producción. Con el fin de acceder a este programa las empresas interesadas deberán registrarse ya sea como:

- **MIPYME Natural.**- Unidad de producción o servicios, cuyo propietario es una persona natural, entendiéndose aquella capaz de ejercer por si misma sus derechos y contraer obligaciones.
- **MIPYME Jurídica.**- (Con fines de lucro) Unidad de producción o servicios constituida legalmente por cualquiera de las formas que establece la legislación ecuatoriana.
- **Organización de la Sociedad Civil.**- (Sin fines de lucro) Unidad de producción o servicios constituida jurídicamente al amparo de la legislación ecuatoriana que no tienen fines de lucro. (MIPRO)

1.2.1.2. Exporta Fácil

Este es un programa liderado por el MIPRO dentro de la agenda del Programa Integral FONDEPYME, cuyo objetivo es de agilizar y brindar las herramientas necesarias para la exportación de productos de las PYMES por medio del Correos del Ecuador. Una de las ventajas de este programa es que los interesados pueden acceder al servicio a través de la Web con el fin de realizar los trámites pertinentes y acceder a la información básica.

Los pequeños y medianos empresarios poseen una gran herramienta con esta incitativa por parte del Gobierno. A diferencia del método tradicional en el que principalmente se incurre en un mayor volumen de gastos, con Exporta Fácil los interesados pueden acceder a mercados internacionales bajo la asesoría del MIPRO. Es importante que los empresarios tengan en cuenta que el valor declarado no puede superar los \$5000. (MIRPO, 2012).

Además de Exporta Fácil, existen otros programas dentro del Programa Integral FONDEPYME ha desarrollado varios programas con el objetivo de impulsar el desarrollo y crecimiento de las PYMES del Ecuador. Entre ellos constan los siguientes:

- **FRANQUICIAPYME:** Programa para el desarrollo de franquicias ecuatorianas.
- **MEJORAPYME:** Programa para el mejoramiento continuo.
- **INNOVAPYME:** Programa para el desarrollo de nuevos productos.
- **PROVEEPYME:** Programa para el desarrollo de proveedores
- **EXPORTAPYME:** Programa de apoyo para la internacionalización de productos y servicios de calidad.

1.2.1.3. Bolsa de Valores de Guayaquil

Esta Bolsa de Valores provee diferentes formas de financiamiento para las PYMES, demostrando que los créditos financieros no son la única forma de financiar proyectos, ya que a través de la venta de acciones o títulos de deuda se puede atraer a inversionistas que deseen aportar con su capital.

Esta entidad ofrece diversos mecanismos de financiación, entre estos están: la emisión de acciones los cuales se ofertan en el mercado público, emisión de títulos de deuda ya sea a corto o largo plazo, emisión de valores derivados de procesos de titularización y el REVINI (Registro Especial de Valores no Inscritos). Este último mecanismo, el REVINI, fue diseñado por la Bolsa de Valores de Guayaquil, pensando específicamente en aquellos sectores con necesidades de inversiones, a los cuales les resulta difícil optar por los mecanismos tradicionales.

Una de las ventajas de este diseño es que no se debe pagar cuotas de inscripción o mantenimiento, además no requiere auditoría externa siempre y cuando no estén obligadas por la Superintendencia de Bancos, no necesita de una calificación de riesgo inicial ya que solo se necesita un reporte de un Buro de Crédito de la capacidad de crédito del emisor y cuya calificación no sea menor a B; este mecanismo resulta muy interesante para PYMES ya que esto las prepara para una futura entrada a la oferta pública. (EKOS, 2010).

1.2.1.4. Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y Turismo

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y Turismo, Promperú, es una organización del Gobierno Nacional de Perú, que promueve el comercio exterior de las empresas peruanas. Entre sus

funciones están la de desarrollar estrategias para la promoción de los productos peruanos.

También se enfoca en atraer el turismo a través de la marca país, y promocionar a Perú como destino ideal para los extranjeros. Así mismo basa sus actividades en el desarrollo de incentivos para la atracción de inversión extranjera, y con ello el progreso de la sociedad peruana. Promueve la firma de acuerdos regionales y de cooperación regional para la transferencia de recursos entre Perú y el resto del mundo. De la misma forma participa activamente en la planificación de estrategias para la promoción de la oferta exportadora peruana. (Promperú, 2012)

Basado en sus principales funciones Promperú a través del Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior diseño lo que se conoce como la “Ruta Exportadora”, esta es una herramienta innovadora cuyo fin es el desarrollo y fortalecimiento de las exportaciones de las empresas peruanas, de cierto modo es una guía que incluye 24 pasos divididos en 4 etapas que indican los pasos a seguir para una internacionalización eficaz. Véase Grafico 9

La primera etapa es la orientación e información, la cual está dirigida al público interesado en realizar una actividad exportadora. Esta etapa se basa en informar al interesado sobre los principales requisitos para la exportación, se ofrecen ejemplos de empresas peruanas que ya han seguido este modelo, además se realiza una evaluación del potencial exportador con el que cuenta cada interesado.

La segunda etapa consiste en la capacitación a aquellos empresarios que cuenten con potencial exportador. Se exploran mercados potenciales para la internacionalización. Se llevan a cabo encuentros entre PYMES para identificar nuevas tendencias de mercado y potenciales destinos de exportación. Se realiza capacitaciones en diferentes ámbitos como en

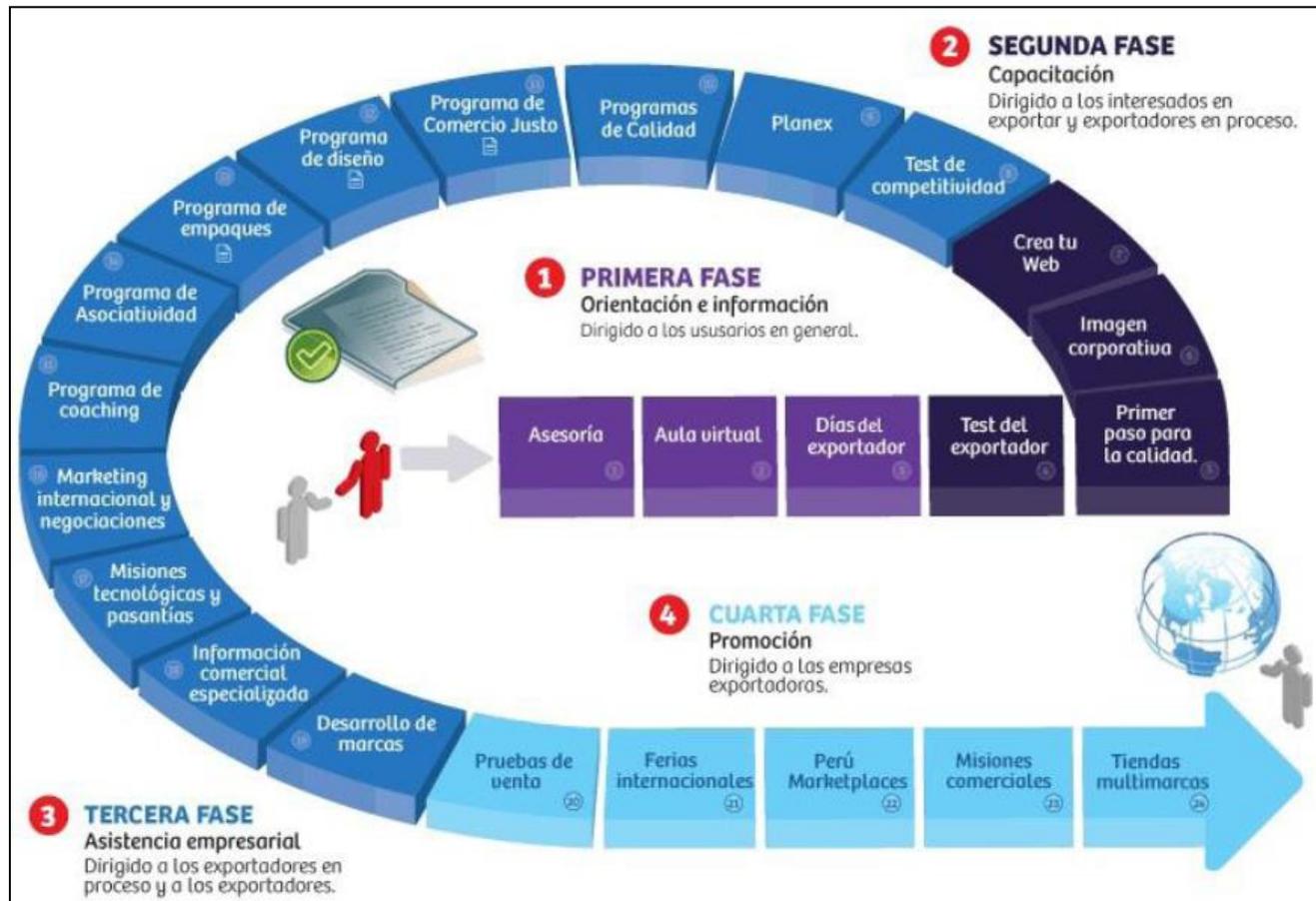
desarrollo de la imagen corporativa, programas para diseñar un website la cual es una herramienta necesaria en los negocios internacionales, además de introducción a la importancia de los procesos de calidad en los sistemas de la empresa.

La tercera etapa consiste en asistencia empresarial, la cual está dirigida a exportadores y aquellos en proceso. Se los asiste en la elaboración de planes de exportación y negocios, programas de calidad de buenas prácticas y manufacturas, programa de empaques para diseñar un empaque adecuado. La cuarta etapa es de promoción, dirigida a aquellos empresarios que ya cuentan con empresas exportadoras o han pasado por los pasos anteriormente mencionados.

En esta etapa la empresa ya cuenta con un producto listo para la exportación, por ejemplo a través de las ferias internacionales pueden representar a Perú y exhibir sus productos. Así mismo a través de las misiones comerciales empresarios peruanos pueden visitar mercados potenciales para realizar contactos con futuros clientes.

Otro medio de promoción de compradores donde empresarios extranjeros se reúnen con los empresarios peruanos para realizar rondas de negocios, y establecer futuras relaciones comerciales. También cuentan con la oportunidad de promocionar sus productos a través de un portal comercial que tiene contacto con tiendas virtuales. Este modelo que aplica Perú para promover la internacionalización de sus empresas es muy interesante, ya que prepara a la empresa desde sus inicios, analizando su potencial exportadora, ofreciéndole toda la información necesaria, capacitándola, asesorándola y finalmente la encamina a la promoción de sus productos. Este modelo podría ser aplicado en Guayaquil, pero todavía hace falta promocionar más la cultura emprendedora, y ciertas herramientas, principalmente las tecnológicas para poder llevar a cabo en especial las aulas virtuales, una herramienta bastante innovadora.

Gráfico 9. Ruta Exportadora



Fuente: Promperú, 2012

Elaboración: Promperú, 2012

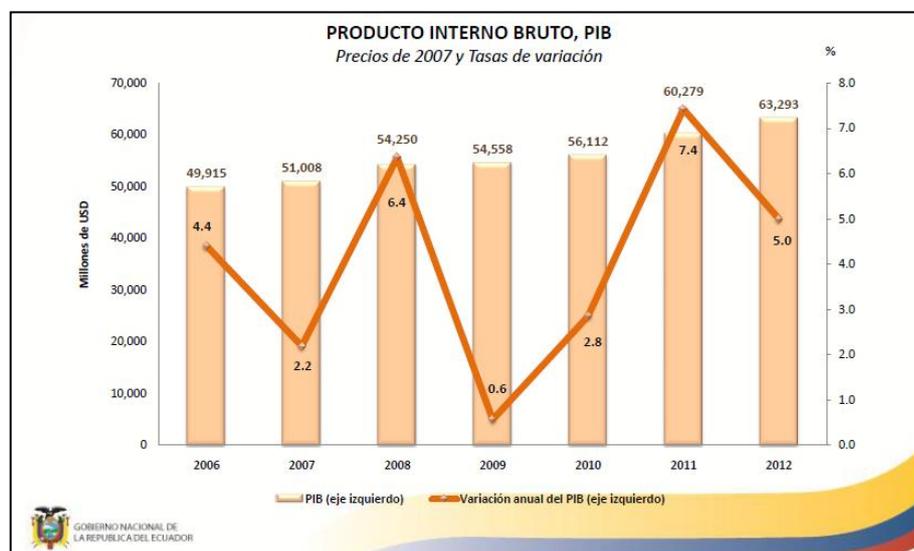
1.2.2. Aspectos Económicos

Dentro de los aspectos económicos en los que se desenvuelven las PYMES es importante analizar variables tales como el crecimiento del PIB, la inflación, la tasa de interés, la distribución de la PEA y el riesgo país.

1.2.2.1. PIB

De acuerdo a las estadísticas macroeconómicas presentadas por el Banco Central del Ecuador, se puede establecer que la economía ecuatoriana está en crecimiento, puesto que en los últimos seis años se ha podido apreciar un incremento del producto interno bruto, teniendo en 2008 y 2011 las tasas de variación más altas, siendo 6.4% y 7.4% respectivamente. No obstante entre 2011 y 2012 también se aprecia un crecimiento importante, donde el PIB se incrementó en 5%, pasado de \$ 60,279 millones hasta \$ 63,293. Aspecto favorable para el sector PYME ya que significa que las políticas implementadas por el Gobierno promueven al crecimiento económico. (Banco Central del Ecuador, 2013).

Gráfico 10. Variación del Producto Interno Bruto



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2013

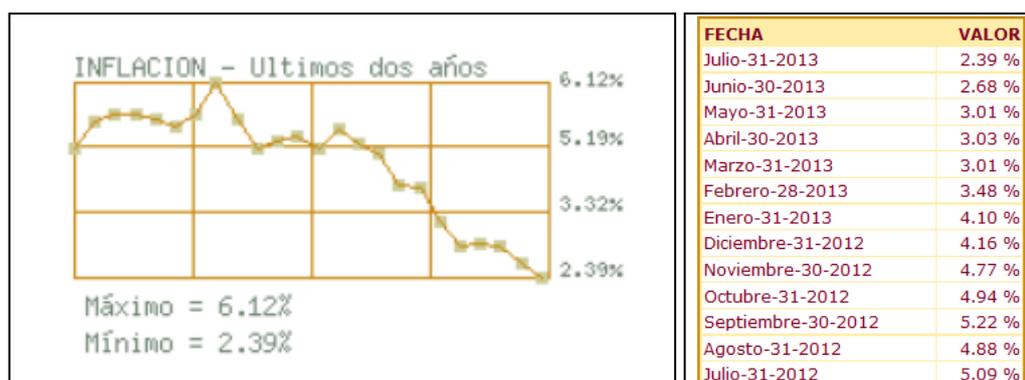
Elaboración: Banco Central del Ecuador, 2013

1.2.2.2. Tasa de Inflación

La tasa de inflación es una medida estadística que se calcula a través del índice de precios al consumidor del área urbana, tomando como referencia la canasta de bienes y servicios y que se utiliza para analizar las variaciones de los precios en un determinado período. De esta forma, de acuerdo a las estadísticas presentadas por el Banco Central del Ecuador (2013), se puede evidenciar una reducción de este indicador en los dos últimos años (2011-2013), situándose en 2.39% según el corte hasta julio 31 del 2013.

Este aspecto es muy favorable para la economía ecuatoriana, ya que la tasa de inflación incide directamente en el poder adquisitivo de los consumidores, quienes se ven afectados si los precios suben drásticamente, debido a que la inestabilidad de precios evita que compren las mismas cantidades de bienes o servicios con el ingreso que perciben. Así también, las PYMES pueden mantener un mejor nivel de rentabilidad si sus costos de operación no se ven afectados en mayor medida por la subida de los precios de los insumos que necesitan para su producción. (Banco Central del Ecuador, 2013).

Gráfico 11. Variación de la tasa de inflación



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2013

Elaboración: Banco Central del Ecuador, 2013

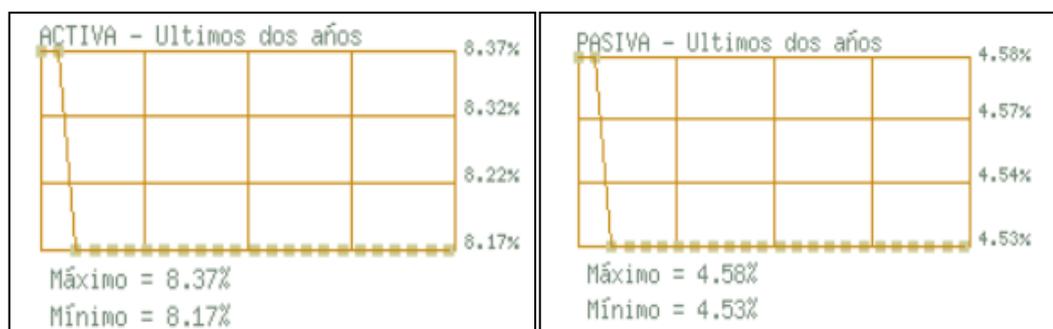
1.2.2.3. Tasa de interés

En relación a las tasas de interés es importante establecer que existen dos tipos: la tasa de interés activa, que es la que cobran las instituciones bancarias por la prestación de sus servicios; y la tasa de interés pasiva, que corresponde al porcentaje que pagan a sus clientes en función a los ahorros o dineros que depositan en sus instalaciones.

Según las cifras del Banco Central del Ecuador, tanto la tasa de interés activa y pasiva han mantenido estables en los dos últimos años, alcanzado un valor referencial de 8.17% para la tasa activa y de 4.53% para la tasa pasiva. (Banco Central del Ecuador, 2013).

Situación que beneficia a las PYMES que deseen acceder a un crédito, debido a que la estabilidad de las tasas refleja que el pago de intereses no afectará en mayor medida la rentabilidad de su negocio y teniendo un parámetro referencial, pueden estimar su nivel de endeudamiento.

Gráfico 12. Variación de la tasa de interés activa y pasiva



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2013

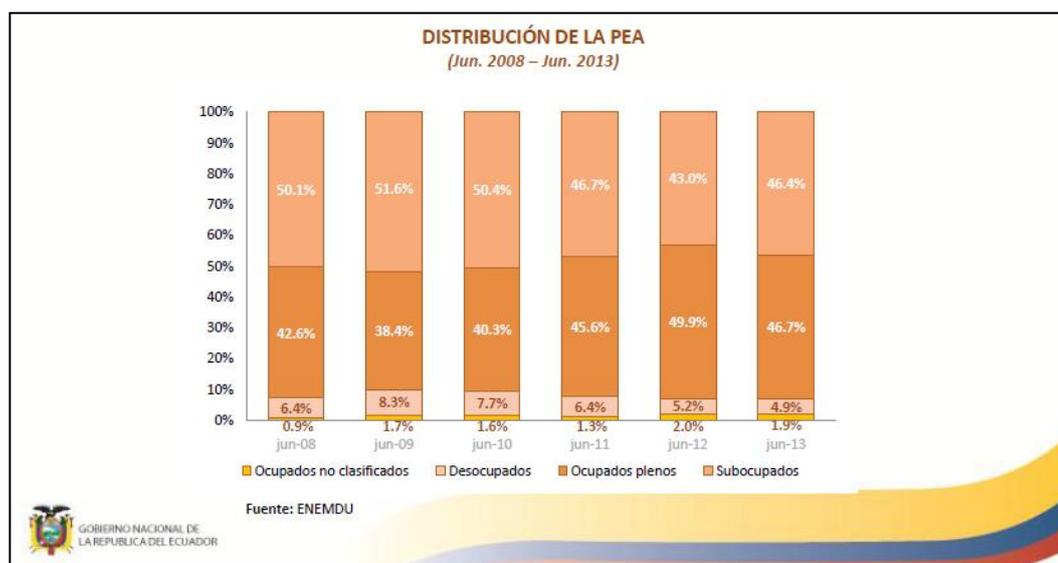
Elaboración: Banco Central del Ecuador, 2013

1.2.2.4. Distribución de la PEA

Haciendo un análisis de la distribución de la población económicamente activa se puede apreciar que la tasa de ocupación para junio 2013 representó el 46.7%, mientras que la tasa de subocupación y desocupación fueron 46.4% y 4.9% respectivamente. Por otra parte, el porcentaje de los ocupados no clasificados fue de 1.9%, quienes están dentro de esta categoría al no establecerse con precisión los datos de sus ingresos y horas trabajadas. (Banco Central del Ecuador, 2013).

Con este análisis es posible concluir que los niveles de desempleo se han ido reduciendo de a poco en el país, siendo junio 2009 la época de mayor repunte con 8.3%, mientras que en la actualidad este indicador representa aproximadamente la mitad.

Gráfico 13. Distribución de la PEA



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2013

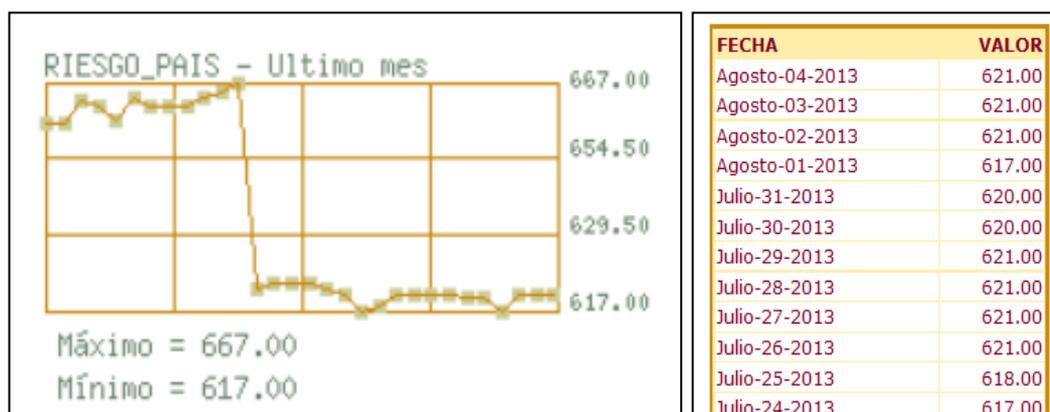
Elaboración: Banco Central del Ecuador, 2013

1.2.2.5. Riesgo País

El análisis del riesgo país, sirve para establecer cuán atractivo o riesgoso resulta para un inversionista llevar a cabo un negocio en función a las condiciones económicas, sociales y políticas de un determinado país. Esta tasa de riesgo expresa las probabilidades que tienen los inversionistas de perder dinero, y para lo cual buscarán que la rentabilidad del negocio supere la recompensa por asumir el riesgo de perder la inversión.

De acuerdo a las cifras del Banco Central, se observa una disminución de este indicador en el último mes, ubicándose en 621.00 (6.21%) en Agosto 4-2013. Lo que establece que los empresarios PYMES que deseen invertir en Ecuador, tienen menor riesgo de perder su inversión, ya que hasta el año pasado las cifras de este indicador bordeaban los 900 puntos. (Banco Central del Ecuador, 2013).

Gráfico 14. Riesgo País



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2013

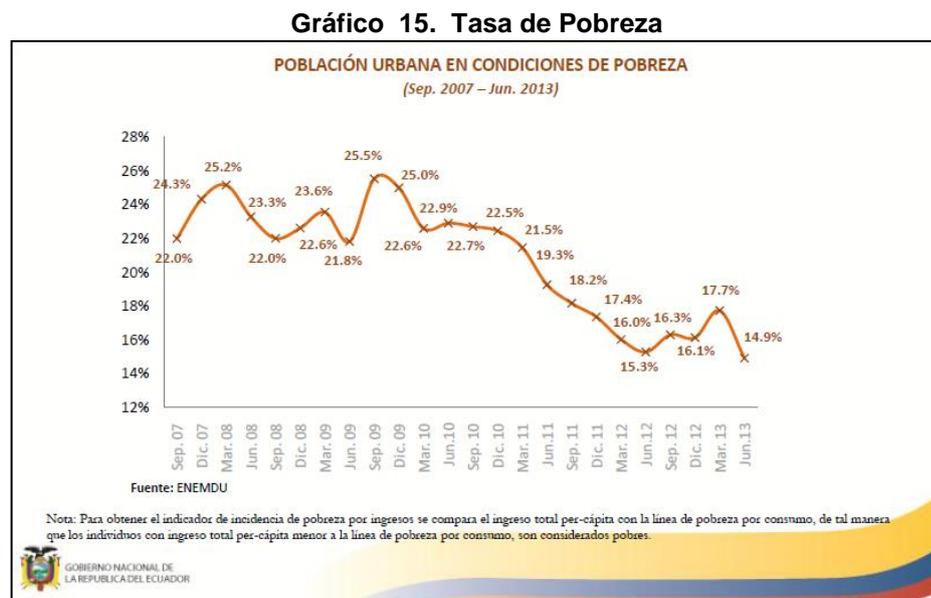
Elaboración: Banco Central del Ecuador, 2013

1.2.3. Aspectos Sociales

Dentro de los aspectos sociales, se analizarán las condiciones de pobreza urbana, pobreza extrema y el indicador de distribución de la riqueza reflejado en el coeficiente de Gini.

1.2.3.1. Condiciones de Pobreza

De acuerdo al gráfico presentado se puede apreciar que la fluctuación de la tasa de pobreza a nivel urbano se encuentra en una tendencia a la baja, donde este indicador se ubicó en 14.9% en Junio 2013, un nivel inferior en relación a septiembre 2007 donde esta tasa era 22.0%. (Banco Central del Ecuador, 2013).



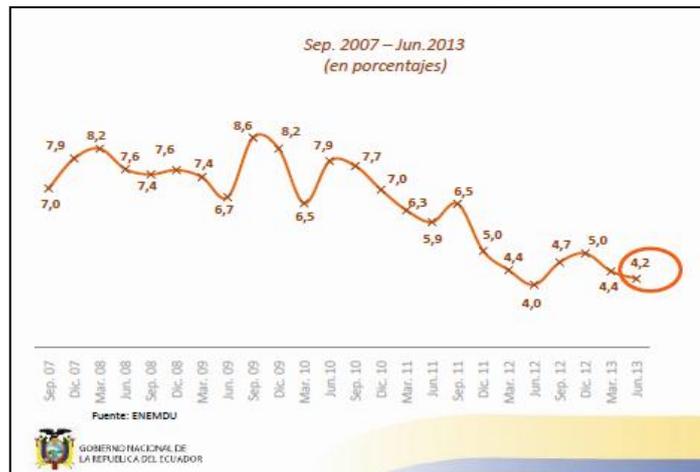
Fuente: Banco Central del Ecuador, 2013

Elaboración: Banco Central del Ecuador, 2013

1.2.3.2. Tasa de Pobreza Extrema

De forma similar a lo antes visto en la tasa de pobreza urbana, se puede apreciar que la pobreza extrema en el área urbana, también presenta una tendencia a la baja en los últimos años, pasando de 7.0% en septiembre 2007 a 4.2% en junio 2013. (Banco Central del Ecuador, 2013).

Gráfico 16. Tasa de Pobreza Extrema



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2013

Elaboración: Banco Central del Ecuador, 2013

1.2.3.3. Coeficiente de Gini

En relación al Coeficiente de Gini, el cual se utiliza para medir la desigualdad económica, en función a la manera en que distribuye la riqueza de un país. De esta forma, se puede apreciar que se aprecia una reducción de este indicador que, en diciembre 2007 era de 0.522 hasta 0.442 en junio 2013, estableciendo que hubo una mejor distribución del ingreso.

Gráfico 17. Coeficiente de Gini a nivel urbano



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2013

Elaboración: Banco Central del Ecuador, 2013

1.2.4. Aspectos Tecnológicos

En lo que respecta al análisis tecnológico, se puede establecer que la brecha digital entre Ecuador y los países desarrollados aún es muy amplia. Esta situación se manifiesta en el informe del Foro Económico Mundial donde se establece que Ecuador ocupa el puesto 96 de un total de 142 países analizados en 2012, teniendo una mejor posición que 2011 donde estaba en el puesto 108. (Diario El Universo, 2012).

Si bien, se aprecia una mejora en el ranking tecnológico como consecuencia de los componentes del Network Readiness Index (NRI), relacionados al aprovechamiento de las TIC's, tanto en la infraestructura, tarifas y habilidades de la población; por otra parte es cierto que en lo tecnológico las PYMES adolecen de tecnología de punta que les permita ofrecer un producto de excelente calidad, reflejando niveles de competitividad muy bajos en el campo tecnológico.

1.2.5. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Dentro del análisis de las cinco fuerzas de Porter se analiza el grado de atractivo de una industria enfocado en los poderes de negociación de la empresa y sus proveedores y clientes, así como el grado de amenaza que representan los nuevos competidores y productos sustitutos, para establecer el grado de rivalidad entre los competidores existentes de un sector específico.

De acuerdo a este criterio, y considerando que existen diversos sectores en los que se desenvuelven las PYMES, para este análisis se aplicará la forma en que se desarrolla el sector textil de las PYMES en Guayaquil, debido a que en la propuesta se analizará el caso de una PYME perteneciente a este sector.

1.2.5.1. Poder de negociación de los proveedores

En lo concerniente al poder de negociación de los proveedores de las PYMES del sector textil, es importante hacer una diferenciación entre aquellos que proveen de las maquinarias para la confección textil, y aquellos que proveen insumos textiles como telas, botones, cierres, hilos y demás artículos relacionados.

Iniciando con los proveedores de las maquinarias para la producción textil, es claro que las PYMES locales en su mayoría importan maquinaria de países asiáticos, principalmente de fabricantes chinos, taiwaneses y japoneses, por ofrecer máquinas de coser especializadas. Bajo este contexto, es claro que el poder de negociación de los proveedores es alto, debido a que para poner en marcha sus actividades productivas las PYMES deben comprar estas maquinarias al costo que represente su importación desde el país de origen, y de acuerdo a la tecnología que dicha maquinaria posea. (Diario El Telégrafo, 2011).

En el plano de los proveedores de insumos textiles, queda claro que el poder de negociación es moderado, ya que esta industria se subdivide en empresas que ofrecen hilados, tejidos, prendas de vestir, lencería de hogar y productos especiales.

Analizando específicamente las empresas que producen prendas de vestir, las otras divisiones representan sus proveedores y su poder de negociación resultado medio debido a la gran cantidad de locales que, además de ofrecer producción nacional, distribuyen tejidos o hilados extranjeros a costos más bajos y de mejor calidad, en ciertos casos, los que los obliga a mantener un precio razonable para no afectar a las PYMES que se dedican a la confección de prendas de vestir.

1.2.5.2. Poder de negociación de los clientes

Respecto al poder de negociación de los clientes, las empresas PYMES del sector textil tienen un bajo poder de negociación, debido a la gran cantidad de empresas existentes en la comercialización de prendas de vestir, las cuales en su mayoría resultan importadas de países asiáticos como China, donde se ofrecen prendas a costos más bajos que la producción nacional.

Según explica Alfredo Yagüe, director textil de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI), los productores locales de ropa se sienten incómodos de que no haya cabida para la producción nacional en los centros comerciales, y como tal, el sector se encuentra en desventaja frente a empresas internacionales. De ahí que Yagüe manifiesta que la industria nacional carece de credibilidad, y cita como ejemplo a los almacenes De Prati, donde alrededor del 70% de sus productos tienen origen extranjero. (Diario El Telégrafo, 2013).

1.2.5.3. Amenaza de los nuevos competidores

En lo que respecta al grado de amenaza de los nuevos competidores en la industria local, se establece que es bajo, ya que si bien existen muchas PYMES que comienzan su actividad en pequeños talleres informales, es cierto también que como resultado de la falta de apreciación de la producción nacional, especialmente en el área de la moda, la industria local posee un nivel de aceptación baja. Generalmente, los talleres de confección de prendas de vestir, en su mayoría se han orientado a un nicho un poco más atractivo, como el caso de la confección de uniformes, ya sea para empresas o instituciones educativas, debido a la alta demanda que tienen por tratarse de prendas de uso diario, que no necesariamente están hechas con los mismos materiales que una prenda vanguardista.

1.2.5.4. Amenaza de los productos sustitutos

La principal amenaza para las PYMES del sector textil radica en las importaciones de productos textiles, provenientes de países asiáticos, en su gran mayoría de China, donde se comercializan estos productos a costos mucho más bajos. Por ejemplo, de acuerdo a lo indicado por Alfredo Yagüe, un jean fabricado en China cuesta 20 dólares, puesto en un almacén; mientras que un jean de producción local resulta imposible ser comercializado a ese precio. La ventaja de los sustitutos chinos, se manifiesta en que el país asiático tiene la posibilidad de producir prendas en grandes volúmenes y distribuirlos en diferentes ciudades para abaratar costos.

1.2.5.5. Grado de Rivalidad entre los competidores existentes

En lo concernientes al grado de rivalidad entre los competidores existentes, se puede decir que es bien alto, debido a que esta rivalidad se enfoca en la forma que las PYMES del sector textil local, deben competir con aquellos productos textiles que vienen del exterior a precios muy bajos, lo que les resta competitividad y dificulta una negociación libre.

Si bien, la industria local tiene el respaldo del Gobierno Nacional, quien ha puesto medidas restrictivas en las importaciones y ha colocado salvaguardas, de a poco se ha ido mejorando los niveles de competitividad en el país, pero algunas empresas principalmente las PYMES tienen dificultados en las negociaciones porque los productos chinos ofrecidos a un costo bajo y de inferior calidad restan mucha participación en el mercado, y en la actualidad las PYMES no están en capacidad para competir a esos precios. (Diario El Telégrafo, 2013).

1.3. Análisis Interno de las PYMES

1.3.1. Cadena de Valor

El análisis de la cadena de valor sirve para el desarrollo de una serie de procesos que en conjunto se vuelven la clave para la creación del valor agregado por parte de las empresas del sector PYME, entre estas actividades se pueden clasificar en primaria y de apoyo, a continuación se hará una breve explicación de los mismos:

1.3.1. Actividades primarias

Las actividades primarias de las PYMES del sector textil, están ligadas a los procesos de producción, incluyendo la comercialización y servicio de post-venta. Para este efecto las actividades primarias se dividen de la siguiente forma:

- **Logística interna:** las PYMES del sector textil deben fijar su logística interna en la revisión de las órdenes de pedido, para enfocar su producción en prendas de vestir de calidad, haciendo un análisis de los costos y la forma en que deben negociar con sus proveedores y clientes.
- **Operaciones:** Por su parte, en relación a las operaciones, estas se orientan los procesos productivos y el inventario de mercadería. Es importante que las PYMES estén conscientes de que sus procesos productivos cumplen con los mínimos estándares de calidad para tener una participación eficiente en el mercado; no obstante, una empresa que obtenga certificaciones de calidad evidentemente tendría una ventaja, ya que tienen un respaldo de la calidad de sus procesos. Por otra parte, la gestión de su inventario de mercadería es clave para definir volúmenes de producción y proyecciones de venta.

- **Logística Externa:** Por su parte la logística externa, se debe enfocar en la distribución y entrega de los productos hasta el establecimiento requerido, generalmente, almacenes de venta de ropa o demás confecciones textiles.
- **Mercadeo y ventas:** Las PYMES por su bajo capital, generalmente optan por medios de difusión más económicos, como la distribución de volantes, presentación de rótulos o Gigantografías, pero en la actualidad, el uso del internet representa una forma de promocionar sus productos, ya sea a través de la creación de un sitio web o fan pages como Facebook o Twitter, que le dan mayor interacción y cercanía con sus clientes, para analizarlos de mejor forma y ser capaces de cumplir con sus expectativas.
- **Servicio de Post-venta:** Finalmente, las PYMES deben estar conscientes que el servicio de post-venta es un proceso clave para la generación de valor, ya que según el nivel de satisfacción del cliente, si es alto o bajo, dependerá el desarrollo del negocio. De ahí que es importante efectuar seguimiento y encuestas de retroalimentación para evaluar la forma en que el cliente percibe los productos y servicios de las PYMES.

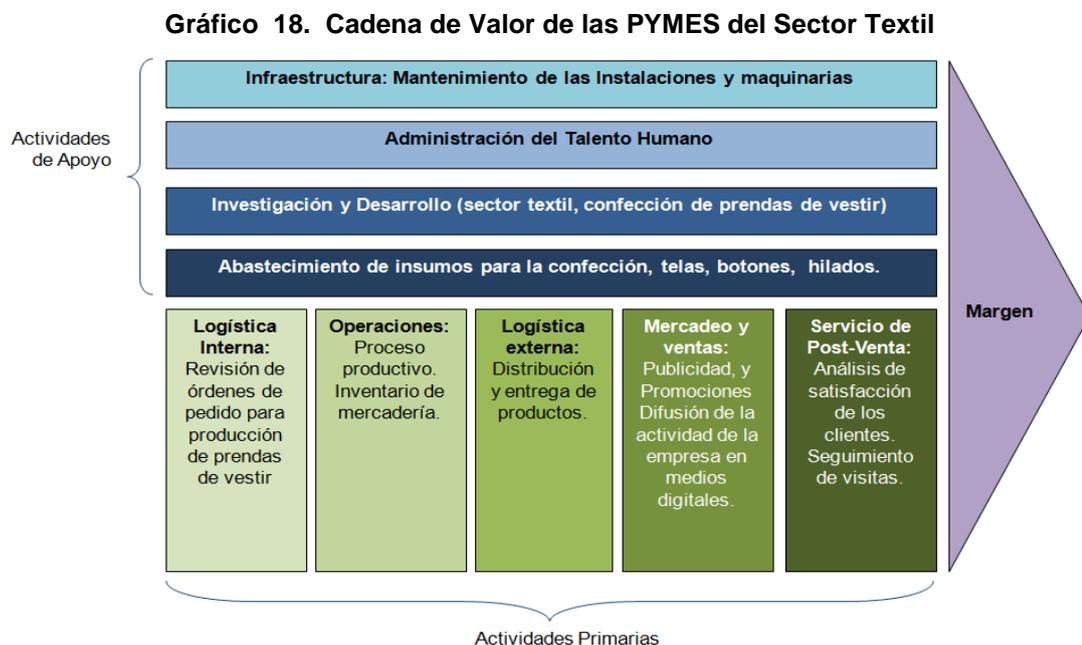
1.3.2. Actividades de Apoyo

Las actividades de apoyo son aquellas que respaldan a las actividades primarias, y que garantizan un adecuado funcionamiento de las actividades de las PYMES. Bajo este contexto, se han identificado las siguientes actividades:

- **Infraestructura y equipamiento:** En la medida que se pueda, se recomienda a las PYMES hacer un mantenimiento periódico de sus instalaciones, con la finalidad de garantizar el correcto funcionamiento de sus procesos productivos, y evitar daños que retrasen la producción o afecten la calidad de los productos.

- **Administración del Talento Humano:** Orientada en la capacitación del talento humano y servicio. Este proceso es sumamente importante, ya que el personal encargado de atender los requerimientos de los clientes, son la imagen de la institución y obviamente se proyecta en el prestigio del establecimiento. Razón por la cual es necesaria la capacitación en el campo técnico, así como en relaciones públicas para que el personal a cargo, responda cordialmente a los requerimientos más exigentes de los clientes.
- **Investigación y desarrollo:** De productos de calidad, con mejores acabados, que estén bajo las tendencias de la industria y que garanticen un nivel de satisfacción a los clientes.
- **Abastecimiento de insumos:** coordinando con tiempo la recepción de aquellos insumos necesarios para su producción, y siendo capaces de obtener descuentos que ayuden a abaratar costos, en función a la adquisición de grandes volúmenes de compra.

De ahí que las actividades de la cadena de valor se resumen en la siguiente gráfica:



Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Autora

CAPÍTULO II

ASPECTOS METODOLÓGICOS

2.1. Diseño de Investigación

2.1.1. Método

El método de investigación utilizado será el deductivo, debido a que se caracteriza por la concepción de una hipótesis para luego ser comprobada a través del estudio de ciertas teorías y criterios. De igual forma, la metodología utilizada es de corte cualitativo, debido a que se recolectarán datos sin hacer una medición numérica que permita descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. (Hernández y otros, 2010)

2.1.2. Instrumentos y Técnicas para la recolección de datos

La técnica utilizada para esta investigación será la entrevista, la cual se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre entrevistado y entrevistador. Al aplicar esta técnica, se logra una comunicación y construcción conjunta de significados respecto a un tema a través de preguntas y respuestas. (Hernández y otros, 2010). Para llevar a cabo las entrevistas se utilizan cuestionarios direccionados para el grupo de interés.

El cuestionario es un conjunto de preguntas estructuradas y enfocadas que pide información sobre la misma persona que contesta. (Salkind, 1997). Se recomienda planear el propósito de la entrevista teniendo en cuenta las metas del proyecto. En el mismo sentido, se debe seleccionar una muestra apropiada para el estudio, a continuación se deben formular las preguntas.

Para este estudio se utilizaron preguntas no estructuradas o abiertas, las cuales permiten al entrevistado proporcionar más o menos detalles en sus respuestas. (Salkind, 1997). Las entrevistas fueron realizadas a representantes de Gremios de las PYMES y Cámaras de Comercio e Industrias de Guayaquil, tanto como a instituciones públicas enfocadas al desarrollo de las PYMES, con el fin de adquirir información específica sobre la labor que realiza cada gremio en pro de la internacionalización de las PYMES de Guayaquil.

Tabla 5. Instituciones Entrevistadas

No. DE ENTREVISTA	INSTITUCIONES
1	Cámara de la Pequeña Industria del Guayas
1	Cámara de Industrias de Guayaquil
1	Cámara de Comercio de Guayaquil
1	Ministerio de Industrias y productividad del Ecuador
1	Instituto de Promoción de Exportadores e Inversiones del Ecuador
1	Cámara Marítima del Ecuador

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Autora

2.1.2.1. Cuestionario de Entrevista

FORMATO DE ENTREVISTA

1. ¿Cuál considera que es el papel desempeñado por las PYMES de su gremio en relación al crecimiento económico del país?
2. ¿Qué potencial poseen las PYMES de su gremio para tener éxito en el mercado internacional?
3. ¿Qué beneficios hacia la economía nacional genera la participación de las PYMES de su gremio en el mercado internacional?
4. ¿Cómo evaluaría el desempeño de las PYMES de su gremio en el mercado internacional?
5. ¿Cuáles son las principales limitaciones que han frenado la internacionalización de las PYMES de su gremio?

6. ¿A través de cuales programas el Gobierno Nacional ha fomentado la internacionalización de las PYMES de su gremio y de qué forma podría mejorar su apoyo a las mismas?
7. ¿A través de cuáles programas y estrategias su gremio ha apoyado a la internacionalización de las PYMES de Guayaquil?
8. ¿Cuáles son los factores tomados en consideración al momento de decidir internacionalizar las PYMES de su gremio?
9. ¿Por qué se considera importante la internacionalización de las PYMES de su gremio?
10. ¿Cuáles serian sus recomendaciones y propuestas para impulsar la internacionalización de las PYMES de su gremio?

2.2. Análisis e interpretación de resultados

2.2.1. Síntesis de las Entrevistas: Internacionalización de las PYMES

2.2.1.1. Generalidades de los resultados

Se optó por realizar entrevistas a expertos, en este caso a representantes de la Cámaras de Comercio de Guayaquil, Cámara de Industrias de Guayaquil, Cámara Marítima del Ecuador y Cámara de la Pequeña Industria del Guayas, ya que era necesario conocer el punto de vista del sector privado sobre la situación de las PYMES; del mismo modo se realizaron entrevistas al Ministerio de Productividad y Competitividad del Ecuador y al Instituto de Promoción de Exportación e Inversión para identificar el labor realizada por el sector público en cuanto al desarrollo de las PYMES. (Ver desarrollo de entrevistas en anexos 7,8)

2.2.1.2. Aporte de las PYMES de Guayaquil al desarrollo del país

El papel desempeñado por las PYMES de Guayaquil, capital comercial del Ecuador, respecto al crecimiento económico del país, se

puede establecer que las PYMES representan el principal motor de la economía de ecuatoriana, de acuerdo al Censo Económico Nacional del 2010 se establece que el 90% de las empresas del Ecuador son PYMES, esta estadística nos puede dar una idea macro de la importancia de las PYMES en la generación de riqueza para el país, fuentes de empleo y bienestar para la sociedad. (Ver Anexo 7)

2.2.1.3. Potencialidades de las PYMES de Guayaquil

Las PYMES de Guayaquil cuentan con un gran potencial para tener éxito en los mercados internacionales, una de sus principales ventajas es su capacidad de rápida adaptación hacia los cambios del mercado. Debido a su dinámica estructura empresarial, para las PYMES resulta más fácil adaptar nuevas estrategias a su negocio y aplicar nuevas tendencias del mercado. Asimismo, por su alto nivel de emprendimiento, tienen la capacidad de encontrar nichos de mercado, y desarrollar productos para tales consumidores. (Anexo 7)

2.2.1.4. Beneficios de la Internacionalización de las PYMES de Guayaquil

A través de la participación de las PYMES de Guayaquil en los mercados internacionales, se pueden llevar a cabo alianzas con socios y clientes extranjeros, lo cual permitirá un intercambio de recursos, tecnología, conocimientos, que beneficiarán al desarrollo de la PYME local. Una vez que las PYMES logren el objetivo de la internacionalización, estas tienen la oportunidad de ofrecer al mundo la oferta exportadora de la ciudad y del país, si estas se desenvuelven eficazmente y crean un nexo con empresarios internacionales, estos evidenciarán a Guayaquil como un potencial destino de inversión a través de sus PYMES.

Asimismo, se logra la redistribución de la riqueza en varios actores, ya que paulatinamente habrá más emprendedores que se van sumando a la red exportadora y con ellos la generación de más fuentes de empleo, incremento de pedidos a proveedores nacionales y mayor demanda de productos. (Anexo 7, 8, 11).

2.2.1.5. Penetración al mercado internacional

Es evidente que en la actualidad no existe una representación significativa de las PYMES de Guayaquil en mercados internacionales, de acuerdo a la Cámara de la Pequeña Industria del Guayas (CAPIG) sólo el 1.5% de sus 760 agremiados exportan; siendo el banano, atún, café, cacao y camarón, los principales productos exportados (Ver anexo 8). De igual manera, queda claro que la mayoría de estos son de origen primario tradicional, lo que permite establecer que las PYMES aún se encuentran en un proceso de desarrollo y preparación para llevar a cabo su internacionalización.

Por otra parte, ProEcuador comenta que solamente 215 empresas de Guayaquil en la actualidad se encuentran posicionadas en mercados internacionales, destacando que las PYMES que han logrado su internacionalización lo han hecho gracias a la preparación profunda en aspectos internos de la empresa, para después analizar los factores del mercado. Las PYMES de Guayaquil poseen un espíritu emprendedor potencialmente explotable, con la debida preparación y capacitación tendrán éxito en el exterior.

2.2.1.6. Limitaciones al internacionalizarse

Se han identificado varias limitaciones que han frenado la internacionalización de las PYMES de Guayaquil. En primer lugar existe una evidente falta de difusión y promoción de los programas de capacitación y

asesoría profesional en cuanto a la preparación e internacionalización de las PYMES. No obstante, Las Cámaras de Comercio, Industrias, Pequeña Industria, Marítima, ProEcuador y el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) ofrecen varios programas, seminarios, capacitaciones y asesoría para las PYMES, pero muchas de estas desconocen de los beneficios que estas instituciones brindan. Otro factor es la falta de seguridad de parte del exportador local, de ahí que es necesario aplicar nuevas estrategias y aceptar que el mercado internacional ya no es una opción sino una necesidad si es que las PYMES desean progresar y mejorar su rentabilidad, con el propósito de que se rompan los paradigmas que han venido de generación en generación.

Asimismo, es evidente que en si la oferta de las PYMES hacia el exterior está enfocada en la comercialización de productos primarios no industrializados, los cuales carecen de valor agregado e innovación. Otro factor bastante mencionado, es el hecho de las barreras sanitarias y de calidad que imponen varios mercados para permitir la entrada de productos hacia sus países. Es una realidad que las PYMES no cuentan con las certificaciones de calidad, esto dificulta su internacionalización (Anexo 10,11).

2.2.1.7. Apoyo del Estado y de los Gremios

En la actualidad existen diversos programas de desarrollo y apoyo a las PYMES, tanto en el sector privado como en el sector público. Por ejemplo, en el caso que se desee contar con una asesoría profesional, se puede acudir a las diferentes Cámaras de la ciudad, como la Cámara de Comercio, Industrias y de Pequeña Industria, las cuales ofrecen programas de capacitación, asesoría, organización de ferias de exportación y ruedas de negocios. Básicamente, estas Cámaras realizan ferias multisectoriales, para que sus agremiados y clientes internacionales conozcan la oferta de los socios.

En el mismo sentido, es importante mencionar que en el sector público, los empresarios del sector PYME se puede asesorar a través del Ministerio de Industria y Productividad o ProEcuador, las cuales son entidades a cargo de la promoción de productos ecuatorianos. Por ejemplo, a través del programa Exporta fácil, las emprendedores pueden iniciar su contacto con mercados internacionales, lo cual se convierte en una eficaz herramienta para aquellas personas naturales o jurídicas que estén interesados en comercializar sus productos en el exterior.

Hoy en día con todos los programas que ofrece el sector público y privado, no hay excusa para no internacionalizarse, lo que hace falta es iniciativa por parte del empresario y compromiso y total preparación. Lo que es importante tener en cuenta que para internacionalizarse se debe preparar y asumir con total responsabilidad los nuevos retos que conlleva la salida a nuevos mercados. (Anexo 2, 3, 4, 5, 6,7)

2.2.1.8. Consideraciones al internacionalizarse

Es importante que cuando una PYME decida internacionalizarse, esta analice su desenvolvimiento en el mercado local. Además debe empezar realizando un análisis interno para identificar sus debilidades y fortalezas, para que de esta forma sea capaz de desarrollar ventajas competitivas que le permitan mejorar su estructura organizacional. También deben estar conscientes que las empresa que actúan a nivel internacional son muy competitivas; por tal razón, deben desarrollar un producto innovador que los diferencie de los demás; es decir, plantearse la pregunta ¿qué me hace diferentes de los demás? Los productos con valor agregado llaman la atención del consumidor y de futuros socios, por tanto, es necesario desarrollar la imagen de la empresa.

Hoy en día casi todas las transacciones son realizadas a través del Internet, por ende, la empresa debe poseer un sitio web, con información de

contacto, oferta de productos, historial de la empresa, planificación estratégica, entre otros. Sin una buena imagen corporativa, la PYME no podrá proyectar total seguridad hacia un potencial socio extranjero, ya que es necesario estar a la vanguardia de la globalización y los cambios que esta requiere. De igual manera, se debe considerar las barreras de entrada, ya sea sanitarias, calidad o imagen del producto; varios países especifican las condiciones y presentación del producto en cuanto a empaque, embalaje, tamaño, etc., por ende es primordial conocer las restricción y requerimientos de entrada al país como tal y al mercado. (Anexo 7,10)

2.2.1.9. Importancia de la internacionalización de las PYMES de Guayaquil

La internacionalización impulsará a las PYMES a incrementar su nivel de innovación y competitividad, ya que los mercados internacionales lo requieren. Además a través de la entrada a mercados internacionales, la PYME requerirá de más mano de obra, mayor volumen de materia prima, ya que en su mayoría las empresas internacionales realizan pedidos en grandes volúmenes. De esta forma, si la PYME aumenta su capacidad productiva, generará mayor riqueza para ella y para sus clientes internos y externos. (Anexo 8). En la actualidad, el país depende en su mayoría de productos primarios tradicionales, pero a través de la internacionalización se da paso a la diversificación de la canasta exportadora del país, ya que las PYMES pueden ofertar productos no tradicionales, con potencial valor agregado. (Anexo 7,12)

2.2.1.10. Recomendaciones para llevar a cabo la internacionalización

Los entrevistados concluyeron en varios aspectos. El primero de ellos es que las PYMES de Guayaquil deben realizar un diagnóstico interno de su situación actual, para de esta forma desarrollar estrategias que le permitan

mejorar su oferta, si quieren lograr el propósito de la internacionalización. Adicionalmente, deben considerar que el proceso de internacionalización supone de un largo pero no difícil proceso de preparación e incubación, que exige un total compromiso y responsabilidad, así como adaptación a los cambios que exijan los mercados internacionales.

No obstante, para expandirse a mercados internacionales, en primer lugar, las PYMES deben alcanzar el éxito a nivel local, como dijo el representante de la CAPIG “Casa adentro lista, para luego internacionalizarse”. Los entrevistados también recomiendan que busquen nuevos mercados emergentes, ya que en aquellos pueden existir nichos y potenciales consumidores para sus productos. Por tal motivo, es primordial que elijan su producto estrella, adicionarle alguna innovación y ser capaces de promover valor agregado, acorde a las características del consumidor después de haber realizado un exhaustivo estudio de mercado, donde se haga un análisis del comportamiento de compra del cliente potencial.

Además, las PYMES deben contar con una asesoría profesional para llevar a cabo la internacionalización, debido a que no es un proceso que puede ser tomado a la ligera, y su éxito o fracaso influenciará directamente a sus empleados, socios, clientes, proveedores y demás agentes involucrados. Bajo este contexto, es necesaria la promoción y difusión de los programas de capacitación y promoción del sector privado y público, los cuales promueven el desarrollo y apertura de las PYMES hacia nuevos mercados, pero también es tarea de cada empresario mostrar interés e iniciativa en cuanto a la internacionalización.

Finalmente, citando la frase dicha por el representante de ProEcuador: “El gran error de las empresas es pensar que deben competir para ser el mejor, sino para ser el único”, resulta necesario que las PYMES asuman que al internacionalizarse deben tener presente que su fin es ser innovadores y únicos en su rama, si compiten por rivalidad no obtendrán

mayores frutos que solo el monetario, lo ideal perseverancia a lo largo del tiempo y difundir su oferta en todos los mercados posibles.

2.3. Diagnóstico situacional estratégico de las PYMES

2.3.1. Análisis FODA

El término FODA es “una sigla formada por las iniciales de cuatro palabras: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. De estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son factores internos de la organización y son los puntos donde más fácilmente se pueden obtener resultados; mientras que oportunidades y amenazas, son factores externos de la misma, y es donde difícilmente se puedan hacer modificaciones.”(PSM Soutions, s.f.)

Con el fin de analizar la situación de las pequeñas y medianas empresas de Guayaquil se procedió a realizar un análisis FODA, cuyos resultados son los siguientes:

Fortalezas:

1. Las PYMES son las **principales fuentes generadoras** de empleos para la población local y nacional. Guayaquil por ser el puerto principal del país, cuenta con un sin número de oportunidades laborales, las cuales atraen a trabajadores de los varios rincones del país, quienes ven a Guayaquil como una fuente de trabajo y bienestar para sus familias.
2. **Flexibilidad** para adaptarse a los cambios del mercado en comparación con las grandes empresas, ya que por su dinámica estructura pueden adaptar sus metas y operaciones de una manera más eficaz.

3. Debido a su tamaño, la **toma de decisiones** suele ser una tarea relativamente simple, ya que existe un pequeño grupo de directivos. Por tal razón, si se necesita emplear una nueva estrategia o definir el desarrollo de un nuevo producto, este no se verá obstaculizado por un protocolo de aprobaciones, a diferencia de las grandes empresas, las cuales necesitan un consenso bastante extenso de las decisiones.
4. Es el sector que mayormente **utiliza materias primas de la nación**, de esta forma apoya a la utilización de recursos nacionales y a su vez la promoción de los mismos en mercados extranjeros.
5. Tienen la **ventaja de poder reducir en costos de infraestructura** y necesita menores costos de funcionamiento e inversión

Oportunidades:

1. **Fuente importante para generar riqueza y bienestar** a la comunidad local y nacional. Un sin número de familias guayaquileñas son beneficiadas por la presencia de las PYMES, las cuales ofrecen un trabajo remunerado y estable.
2. Tiene la **oportunidad de producir bienes no tradicionales** para nuevos nichos de mercado, su nivel de innovación es mayor en comparación con las empresas grandes.
3. **Fuente de desarrollo y crecimiento económico**, las Pymes guayaquileñas al estar posicionadas geográficamente en un sitio estratégico, cuentan con la ventaja de tener un puerto marítimo a su disposición, el cual cuenta con la logística y herramientas necesarias para llevar a cabo las transacciones comerciales necesarias. Asimismo, aporta con dinamismo en el aparato productivo del país, ya que permite la distribución de la riqueza entre los varios sectores de la economía local y nacional.
4. Es importante tomar en consideración que Guayaquil cuenta con una **gran diversidad de productos y recursos naturales**, los cuales utilizados adecuadamente y transformados en productos finales con

valor agregado podrían posicionarse fácilmente en mercados no tradicionales.

5. Hoy en día existen varios **programas de desarrollo de las PYMES** los cuales ofrecen créditos con tasas de interés preferenciales para los empresarios.

Debilidades:

1. **Limitadas acceso a fuentes de financiamiento e inversión**, este factor resulta uno de los más relevantes al momento de analizar las debilidades de las PYMES, en la mayoría de los bancos optan por financiar a grandes empresas ya que resulta más rentable y aquellas cuentan con respaldos de garantías. Un factor que influye en la falta de financiamiento de las PYMES es que la mayoría de ellas no cuenta con un sistema administrativo y una planificación estratégica óptima para su buen desarrollo.
2. **Limitado profesionalismo en la gestión empresarial**, así como escaso personal capacitado, debido a que su presupuesto son ajustados y no están en la capacidad de ofrecer sueldos bien remunerados, como lo hacen las grandes empresas.
3. **Escasos procesos y controles de calidad en la producción**; las PYMES de Guayaquil poco a poco han ido incorporando procesos de calidad, pero lamentablemente se encuentran en desventaja con las empresas mundiales, ya que para ellas la calidad debe estar presente en todos los procesos de la empresas, no sólo en el área de producción. Hoy en día, las PYMES enfrentan la realidad que la mayoría de los mercados extranjeros, especialmente aquellos de la Unión Europea y Estados Unidos requieren que los productos importados cuenten con rigurosos estándares de calidad y normativas sanitarias, lo cual se resume en un inconveniente para la mayoría de las PYMES de Guayaquil, ya que pocas se encuentran en la capacidad de certificar sus productos.

4. **Poco valor agregado a los productos o servicios**, gran número de las PYMES guayaquileñas que exportan se enfocan en producto primarios como banano, camarón, cacao, entre otros. El problema reside en que esos productos salen del Ecuador como materia prima y regresan al país como productos ya elaborados, por lo cuales los ciudadanos terminan pagando aranceles y adquiriendo un producto de raíces ecuatorianas.
5. **Escasa inserción a nuevos mercados**, la mayoría de las PYMES centran su producción para el mercado nacional y no se enfocan en abrir sus horizontes hacia los mercados internacionales, en gran parte esto se debe al desconocimiento y temor al fracaso.
6. Es evidente la **falta de acompañamiento** para proyectarse a los mercados internacionales.

Amenazas:

1. Las PYMES actúan a la par con las **condiciones del mercado**, pero debido las cambiantes reglas del juego, han influenciado para que la inversión extranjera se vea rezagada al optar entrar al mercado nacional y con ello la oportunidad de alianzas con empresas extranjeras se ve comprometida.
2. **Existe falta de conocimiento e información sobre procedimientos y procesos para llevar a cabo la internacionalización.** Para muchas de las PYMES de Guayaquil, la entrada a mercados internacionales resulta una misión difícil de cumplir por falta de preparación y recursos. Además, es evidente la falta de asesoría profesional en lo que se refiere a la planificación de estrategias para la internacionalización.
3. Existe una **baja utilización de las economías de escala** por parte de las PYMES de Guayaquil, ya que mientras el resto de los países de la región y el mundo aprovechan las economías de escalas, las PYMES de Guayaquil aún no se han enfocado en aprovechar de los beneficios de esta práctica para promover su productividad.

2.3.2. Análisis FOFA-DODA

Con los criterios recabados se hará un análisis FOFA-DODA, en el cual se determinará la situación actual de las PYMES y las Estrategias que pudieran aplicar para mejorar sus niveles de competitividad:

Tabla 6. Análisis Estratégicos de las PYMES de Guayaquil

ANÁLISIS ESTRATÉGICO	<u>Oportunidades</u> Disponibilidad de recursos naturales, los cuales pueden ser convertidos en productos industrializados y semi-elaborados	<u>Amenazas</u> Crecimiento del potencial económico de países de la región andina, es así que estos toman provecho de las economías de escala
<u>Fortalezas</u> Flexibilidad para adaptarse frente a los cambios del mercado en comparación con las grandes empresas, ya que por su dinámica estructura pueden adaptar sus metas y operaciones de una manera más eficaz.	F-O Con la utilización de tecnología se pueden industrializar aquellos productos primarios de tradicional exportación	F-A Obtención de economías de escala y aprovechamiento de las mismas para obtener mejoras en la productividad, la misma se la puede obtener a través de alianzas con empresas internacionales o filiales.
<u>Debilidades</u> Poco valor agregado a los productos o servicios, gran numero de las pymes guayaquileñas que exportan se enfocan en producto primarios como banano, camarón, cacao, entre otros. Además existe un escaso asesoramiento profesional y capacitación	D-O Desarrollar ventajas competitivas en relación a su oferta, haciendo énfasis en la creación de valor agregado. Así mismo desarrollar una oferta innovadora que cumpla con las expectativas de nuevos nichos de mercado. Igualmente se debe impulsar la difusión de y promoción de capacitación y asesoría profesional para la adecuada internacionalización	D-A Realizar alianzas estratégicas con empresas extranjeras para el intercambio de tecnología y conocimiento

Fuente: Investigación de Campo

Fuente: Autora

CAPÍTULO III

PLANIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1. Introducción

De acuerdo a los temas tratados previamente se puede establecer que las principales limitaciones de una PYME para internacionalizarse radica en las dificultades que tienen para acceder a créditos que les ayuden a tener mayor liquidez y por ende ser capaces de promover proyectos de inversión, incrementar tecnología, mejorar la calidad de productos, capacitar a su personal, entre otros aspectos.

Bajo este concepto, queda claro que la internacionalización de las PYMES en la actualidad representa una oportunidad para expandir sus fronteras comerciales, siempre y cuando la empresa ya haya conseguido un posicionamiento en el mercado local que le sirva de apoyo para proyectar sus ventas al exterior. Los criterios recabados en la investigación de campo, permiten definir que previo a la internacionalización de una PYME, esta debe hacer un diagnóstico de su situación actual y establecer el mecanismo más adecuado para conseguir el propósito de la internacionalización.

Por tal razón, para tener un ejemplo práctico de la manera en que las PYMES de Guayaquil se pueden internacionalizar, en el siguiente capítulo se explicarán ciertos lineamientos que deben considerarse para tener logar una internacionalización efectiva, para ello se analizará a la empresa "Marian Fashion" y la forma en que la puesta en marcha de estos lineamientos podrían mejorar sus niveles de competitividad y por ende rentabilidad del negocio, partiendo desde la forma en que actualmente se ha manejado en el mercado y alternativas de gestión para la internacionalización.

3.2. Internacionalización de las PYMES

3.2.1. Generalidades

Los cambios en los procesos económicos mundiales, generados por el proceso de la globalización y el avance de los conocimientos, están empujando sistemáticamente a las empresas hacia un nuevo reto, que es expandirse al mercado exterior. Por estos motivos, también se ha ido generando cambios en la materia de política económica de manera paulatina en los distintos países del mundo.

Estos cambios y modificaciones a esta realidad, ha desarrollado múltiples iniciativas para fomentar la salida al exterior de las pequeñas y medianas empresas y, por otro lado, en el campo de la investigación económica han prodigado los trabajos relacionados con la internacionalización de la empresa. Con este estudio queremos insistir sobre la trascendencia que los procesos de internacionalización han adquirido entre las pymes, tratando de arrojar un poco más de luz sobre el reto que supone la puesta en marcha de las actividades internacionales. (Escolano & Belso, 2003).

“La Internacionalización empresarial se entiende, básicamente, como un proceso integrador de decisiones y operaciones estratégicas que facilitan el establecimiento de vínculos y/o relaciones crecientes y cada vez más estables entre una determinada organización y sus mercados en el exterior”. (Martínez, 2009). Internacionalizar las pequeñas y medianas empresas, viene a ser la mejor y estratégica opción de desarrollo de estas entidades, pues el resultado puede determinar no sólo el crecimiento de una empresa sino su supervivencia a largo plazo.

De las acciones o formas en las que se hagan estos intercambios comerciales, o entradas para operar en cada país-mercado exterior;

dependerá posiblemente el éxito que se está buscando, puede ser en solitario o a través de plataformas de internacionalización como son los consorcios de exportación. (Rocío Mejía Prieto, 2011). Según estas mismas investigaciones el campo de la internacionalización es un proceso que demanda un compromiso con el desarrollo de la empresa, pues involucra a los tres niveles tradicionales de la empresa:

Negocio.- es la decisión competir a nivel internacional para conseguir el éxito, pero de cómo hacerlo, en estos mercados extranjeros, pues son decisiones para alcanzar las metas que se propongan en dicho negocio.

Corporativo.- es saber dónde va a competir la empresa, es decir, tomar la decisión de aumentar geográficamente el área de actividad de la empresa; es decir entrar en nuevos mercados, desarrollarse o crecer con los productos que posea.

Funcional.- es la decisión de cómo expandir la productividad de los recursos, dentro de las áreas funcionales, analizando que se cumplan las prácticas de recursos humanos, tomando en cuenta las políticas financieras, las estrategias de marketing. (Rocío Mejía Prieto, 2011)

3.2.2. Objetivos de la internacionalización

La internacionalización de las pymes tienen sus estímulos que pueden ser captar las oportunidades comerciales en los distintos países y aprovechar ventajas de ubicarlas y aumentar la productividad. Pero más allá de esto, existen otros factores determinantes para incursionar y promover la internacionalización de las PYME, que vendrían a ser los principales objetivos empresariales, entre ellos podemos mencionar:

- Los mercados internos saturados, lo cuales se puede superar expandiéndose hacia otros rumbos comerciales, que pueden mejorar la situación de las PYME.

- Economías de localización, donde se requiere un suministro exterior o también se puede desarrollar en otros países, algunas etapas del proceso productivo, que puede ser más barato hacerlo y garantizar así la producción del producto.
- La ubicación de los consumidores siempre será vital para las empresas que producen el producto, pues si es cerca proporciona flexibilidad a la empresa ante cambios en la demanda, y evita la pérdida de oportunidades frente a los competidores.
- Aprovechar la capacidad ociosa de producción o reducir los costos de producción en los mercados más amplios, a través de las economías de escala y así lograr esa eficiencia.
- Explotar asociaciones a través de las economías de alcance, que se podrán lograr en cuanto las empresas posean determinados activos listos para ser explotados en los diferentes mercados. (Rocío Mejía Prieto, 2011)

3.2.3. Tipología de la internacionalización

Según algunos informes, existen tres formas distintas para salir de las fronteras nacionales de los diferentes países y en este caso Ecuador, que pueden ir desde las exportaciones, hasta las inversiones externas. Entre las formas de internacionalización está el sentido principal de formar alianzas estratégicas, con el único objetivo del crecimiento significativo de la empresa (Cláver, 2000). A continuación podemos enumerar algunas formas de estas exportaciones, conocidas y establecidas a nivel internacional. (Rocío Mejía Prieto, 2011)

- Exportación.- es la manera más habitual para la internacionalización, ya que requiere de una baja inversión en relación con las otras formas.

- Exportación directa.- es cuando al empresa hace todo directo, es decir se encarga de la gestión de exportación en su totalidad, desde su país de origen al destino que va el producto.
- Exportación indirecta.- como la palabra lo dice, se necesita de otro ente o persona para realizar la exportación, que viene a ser quien realmente está exportando.
- Relación contractual con el exterior.- se ceden determinados derechos a otra empresa, que se cual se encuentra ubicada en un tercer país.
- Exportación con representante en el exterior.- se lo realiza por medio de un contrato con una empresa importadora y otra distribuidora, que deben estar ubicadas en el país de destino.
- Licencias al exterior.- aquí la empresa concede un permiso a otra entidad que estará ubicada en un tercer país, para la ejecución de determinadas actividades, procesos o productos, según los términos que se establezcan en la licencia.
- Franquicias al exterior.- es un derecho que se entrega a empresas que están en un tercer país, con la finalidad de que esta manejen determinadas actividades con la responsabilidad la marca por ejemplo, y otros aspectos estratégicos del producto o procesos franquiciados.
- Contratos de fabricación en el exterior.- aquí las empresas entregan el derecho de fabricación y ventas en un tercer país, de sus propios productos a otra, a través de la subcontratación.

- Contratos de gestión en el exterior.- Son empresas entregan la gestión de su actividad empresarial a otra empresa ubicada en otro país, de acuerdo con las propias condiciones y obligaciones del contrato.
- Inversión externa.- se trata de invertir grandes sumas de dinero en los países de destino.
- Oficina de representación en el exterior.- es una extensión de la propia empresa en el mercado de un tercer país, se requiere inversiones necesarias para su constitución y el desarrollo de sus actividades.
- “Joint - Venture” en el exterior.- son acuerdos entre dos o más empresas, en los cuales cada una conserva su independencia, con el objetivo de crear después una nueva organización en un tercer país distinto a la de las entidades matrices.
- Consorcios en el exterior.- implican dos o más empresas que mantienen un contrato de *joint venture* en el exterior, y también llevan contratos de gran envergadura y de altas inversiones.

3.2.4. Obstáculos para la internacionalización de las PYME

La internacionalización de las PYME, tare consigo varios retos internacionales, que hay que las pequeñas y medianas empresas, y entre ellos se debe mencionar también algunos inconvenientes internos.

- Inexperiencia en las operaciones del comercio exterior; carencia de contactos en el mercado de destino.
- Personal no capacitado y falta de conocimientos falta de conocimientos

- Datos no certeros sobre el mercado internacional.
- Dificultad para equipararse con el nivel de precios de los competidores.
- Un acceso no tan fácil a los compradores potenciales en el extranjero.
- Carencia de adecuación de su producto a los gustos y preferencias del mercado objetivo.
- Normas técnicas (ISO, IRAM, API, etc.), reglamentaciones sanitarias y fitosanitarias.
- Ausencia de certificaciones de calidad y falta de créditos para financiar la oferta exportable desde el proceso productivo hasta el cobro del envío.
- Poder de negociación.
- Complejidad de los canales de distribución extranjeros.
- Dificultades en la comunicación directa de la empresa con distribuidores y consumidores.
- Obstáculos externos. Entre ellos están:
 - Infraestructura escasa e ineficaz.
 - Falta de recursos financieros.
 - Encarecimiento de costos de transporte y de producción.
 - Inexistencias de políticas reguladoras y macroeconómicas favorables.
 - Políticas comerciales desleales.
 - Desconocimiento de los procedimientos de exportación.
 - Normas nacionales desfavorables.
 - Diferencias de los hábitos de competencia.
 - Riesgos cambiarios; fluctuaciones adversas de los tipos de cambio.
- Protección insuficiente de los derechos de propiedad. (Rocío Mejía Prieto, 2011)

3.2.5. Etapas de la internacionalización

Para una empresa atravesar el camino a una internacionalización, deberá pasar por varias etapas y cada una representará una forma de realizar negocios, con mayor cercanía y relación con los clientes de distintos países. Las dos primeras etapas abarcan la exportación, exactamente se refiere a vender, en los mercados extranjeros, bienes producidos en el país.

Cabe aclarar que en la etapa de la internacionalización, las empresas sólo tratan en forma pasiva con las personas y las organizaciones del extranjero; y en la segunda etapa las compañías tratan directamente con sus intereses en el exterior, aunque también pueden seguir usando a terceros para hacerlo.

En la tercera etapa los intereses internacionales dan forma a la composición global de la compañía en un sentido muy importante. Aquí pueden recurrir a licencias o franquicias que son un tipo de licencia especial en la que la compañía vende sus paquetes que contiene una marca registrada. (Mercado & María). Y es importante entonces saber los pasos o procedimientos por los que pasan las PYMES, en el camino a su internacionalización.

3.2.5.1. Cambios estructurales y la globalización de las empresas

Las dimensiones del cambio estructural son múltiples: (tecnológica, demográfica, económica social, etc.) y con eso vienen adaptaciones en diferentes niveles, como el económico, social, institucional y político. Estos cambios estructurales sin duda ponen a prueba la capacidad de las economías, las instituciones y el conjunto de actores sociales, para adaptarse a las nuevas circunstancias y condicionantes, tratando de buscar nuevas oportunidades para el despliegue de sus recursos. (Mercado & María)

Estos procesos de adaptación estructural tratan de reforzarse con políticas públicas que proponen acciones encaminadas a mejorar el funcionamiento de los mercados de factores (capital, recursos humanos, tecnología), con el objetivo de incrementar la productividad; la competitividad en los mercados de productos; la eficacia y eficiencia del sector público, mediante el impulso de la reforma del Estado. (Mercado & María)

3.2.5.2. Tendencias del Macro entorno, frente a la internacionalización de las PYME

A pesar de los inconvenientes u obstáculos que pueden presentar las PYMES, no se puede pasar por alto, que aunque la gran empresa puede producir bienes estandarizados, las PYME poseen flexibilidad para responder a demandas singulares o nuevas de los distintos mercados, y con un rápido ritmo de innovación.

Debido a esto, el macro entorno internacional presenta las siguientes tendencias que facilitan cada vez más el acceso a los mercados internacionales (Mercado & Palmerín), y son:

- Entorno político e institucional.- con el auge de organismos e instituciones multilaterales que promueven liberar los mercados y la eliminar las barreras al comercio entre los países que los integran: UE, MERCOSUR, ASEAN, etc.
- Entorno económico.-los sistemas de economía de mercado promueven la liberación del comercio, la desregulación de los mercados y el fomento de la libre competencia.
- Entorno tecnológico.- la difusión de la tecnología es cada vez más rápida permitiendo la deslocalización de las actividades productivas optimizando su participación en el mercado internacional.

- Entorno físico. Lo ecológico incrementa la regulación legal, política, económica y social.
- Entorno sociocultural. El entorno cultural presenta una creciente homogenización debido a sistemas comunicaciones globales.

3.2.6. Formas de Internacionalización

De acuerdo al Sistema de Información Empresarial de Canarias una empresa se puede internacionalizar, es decir acceder al mercado internacional desde diferentes perspectivas. (Sistema de Información de Islas Canarias, s.f.) La forma de entrada dependerá bastante de los recursos con los que cuenta la empresa y de sus prioridades. Se pueden diferenciar los siguientes modos de entrada:

3.2.6.1. Venta Directa

A lo largo de la historia la venta directa ha sido la forma tradicional de internacionalización de la empresa. Por lo general el primer paso dado por las empresas para expandirse a mercados extranjeros ha sido a través de la exportación esporádica, en la cual las empresas ocasionalmente deciden exportar ciertos productos a un determinado comprador en el extranjero.

A continuación experimentan con una exportación de cierta forma gradual, para luego seguir con la implementación de filiales de venta para finalmente establecer filiales de producción en aquellos países donde su nivel de exportaciones ha sido mayor y su entorno sea adecuado para la prosperidad de la empresa.

En el caso de la venta directa la empresa está en contacto directo con los intermediarios o compradores finales en el país extranjero y a su vez asume todos los trámites y reglamentos establecidos. La empresa mantiene el total control de las operaciones de internacionalización. Con el fin de

lograr esto, es necesario que la empresa exportadora cuente con la infraestructura necesaria y a su vez expertos en el tema. Una de los mayores problemas que enfrentan las empresas a través de este medio es que muchas veces carecen de información de los mercados y de asesoramiento de expertos. La venta directa se puede dar a través de los siguientes medios: (Gobierno de Cataluña, 2010)

- **Exportación con red propia**

Se refiere a la exportación directa desde una empresa determinada hacia otro país, con la utilización de colaboradores de la compañía.

- **Exportación con agentes a comisión**

La empresa cuenta con agente local que presta sus servicios por comisión en relación a las ventas que realice hacia el exterior. Es la persona o firma que se encarga de posicionar los productos en el mercado internacional. La contratación de un agente comisionista aporta con la ventaja de poseer mayor conocimientos sobre el mercado hacia el que se exporta, además que el agente ya posee una red de clientes alrededor del mundo, lo cuales son posibles compradores.

- **Establecimiento de una filial comercial**

Una vez que la empresa haya establecido un mercado de exportación, es necesario que la empresa decida si desea seguir vendiendo por medio de intermediarios, o si ya desea invertir en recursos humanos y financiero, lo cual la llevaría a cambiar su estrategia de internacionalización. A través de la filial de venta la empresa controlará las operaciones comerciales en una zona determinada, y así contara con un manejo directo de las ventas en el mercado exterior. Es evidente que esto implicará una fuerte inversión, pero es importante reconocer que aquella inversión se verá reflejada en el crecimiento del tamaño de empresa y con ello su nivel de ganancias.

Un factor muy importante a tomar en consideración al momento de crear la filial, es considerar las similitudes con el país de origen, con esto no se quiere decir que debe ser igual, pero si es necesario que existan ciertas similitudes, ya que esto supondrá mayores posibilidades de éxito. Además se debe contar con estudios previos de mercado y comportamiento del consumidor, análisis de la situación política y económica del país, y sobre todo que el país destino cuente con estabilidad jurídica, para que de esta forma la filial no se vea envuelta en inconvenientes.

- **Establecimiento de una filial de producción**

Este corresponde a la última etapa de la internacionalización. A diferencia con la filial comercial, la de producción requerirá un mayor volumen de inversión, y por consiguiente un alto grado de dificultad. Al decidir implementar una filial de producción, la empresa esta consiente que ha alcanzado un nivel de ventas óptimo en el país de destino, en el cual una planta de producción supondrá un mayor nivel de oferta para una demanda existente.

Es necesario que antes de decidir crear una filial de producción se analicen ciertos parámetros:

- Explorar las potencialidades que hay en el mercado, igualmente como el poder de adquisición de los consumidores locales.
- Analizar si existe estabilidad tributaria, política, económica y judicial. Además de investigar si existen restricciones para importaciones de materias primas las cuales serian indispensables para el funcionamiento de la planta de producción, cuotas de mercado, aranceles muy altos o si el tipo de cambio de divisas es inestable.
- Considerar si el gobierno local ofrece incentivos para atraer a la inversión extranjera, o si en su contrario este presiona con trabas para el correcto desempeño de la empresa.

- La logística juega un papel muy importante, ya que el costo de los fletes resulta uno de los más relevantes a considerar en el momento de exportar un bien.
- Finalmente el costo de mano de obra resulta uno de los factores primordiales, ya que es necesario evaluar si existen bajos costos de mano de obra, los cuales aporten a una reducción en el costo de producción.

3.2.6.2. Venta Indirecta

Se refiere a las exportaciones llevadas a cabo por intermediarios exportaciones a la empresa, ellos asumen todos los trámites y proceso necesarios para llevar a cabo la exportación. Por lo general las pequeñas y medianas empresas optan por los brókeres, ya que en muchos casos los empresarios desconocen de los procesos aduaneros y requisitos necesarios para la exportación. Una de las desventajas del uso de intermediarios, es que en cierto modo se pierde el control de las actividades de la empresa en los mercados destino de las exportaciones, pero por otro lado la ventaja se ve reflejada en que la empresa invierte menos y así la estructura de la compañía no se ve obligada a crecer. Existen varios tipos de intermediarios:

- **Bróker**

Es el intermediario que se encarga de poner en contacto al vendedor y comprador, es decir el busca oportunidades de negocios para sus interesados.

- **Trading company**

Son empresas de comercio que actúan en varios países, las cuales asumen todo el proceso de exportación, distribución y venta de aquellas empresas que no desean participar en el proceso.

- **Importador distribuidor**

Es la empresa o persona radicada en el país donde se desea exportar la cual toma posesión de los productos y los vende, esta se encarga totalmente del proceso de distribución.

- **Exportador comisionista**

Son exportadores originarios del país de la empresa exportadora, los cuales toman posesión de los bienes de la compañía y los exportan bajo su propia responsabilidad, asumiendo todos los riesgos, costos, trámites y desafíos que esto conlleva hacia los países que le desee.

3.2.6.3. Venta Compartida

En la actualidad la venta compartida constituye uno de los medios más viables para la internacionalización de la empresa, muchos de estos son llevados a través de acuerdos de cooperación local o regional. Una de las cualidades de esta estrategia es que las empresas inmersas comparten los riesgos y beneficios que conlleva el proceso de internacionalización.

Una de las ventajas, es que al estar agrupadas, las empresas aportan con recursos con el fin de conseguir beneficios en común para las empresas participantes. Además, el hecho de negociar en bloque, supone de mayores ventajas, principalmente al momento de competir y negociar con grandes empresas del exterior.

Por su parte las desventajas se ven reflejadas en que cada una de las empresas se ve limitada al momento de la toma de decisiones, ya que al formar parte de una asociación, la decisión debe ser aprobada por todo el grupo. Existen varias formas de llevar a cabo la internacionalización por medio de venta compartida:

- **Asociatividad**

Son entidades independientes propiedad de un grupo de empresas o mejor dicho asociaciones, las cuales son conformadas por un grupo de empresas que se asocian para lograr conjuntamente una inserción en el mercado exterior.

En el caso de las PYMES, las ventajas de este tipo de exportación son la menor inversión, disminución del riesgo, la mayor flexibilidad, y sobre todo la oportunidad de poder negociar en bloque y así obtener poder competir contra grandes empresas.

- **Acuerdos de piggy back o portage**

Este acuerdo consiste en que una empresa utiliza el canal de venta de otra empresa con el fin de ejecutar su estrategia de internacionalización. A cambio de la utilización del canal de venta, la empresa dueña del mismo, recibe un porcentaje de comisiones basado al nivel de exportaciones realizado por medio de su canal.

Una de las mayores ventajas de este acuerdo, es que aquellas pequeñas empresas estarían en la posibilidad de ofertar sus productos al exterior, sin la necesidad de invertir una mayor suma de dinero.

- **Joint venture**

Este acuerdo permite que dos o más empresas de distintos países se asocien con el fin de fusionar sus recursos con el propósito de poder ingresar a un determinado mercado. Es decir, una empresa puede aportar con el conocimiento del mercado local, la red de clientes, mano de obra y los canales de distribución y comercialización, mientras la otra invierte el capital y tecnología necesaria para llevar a cabo las operaciones comerciales.

- **Acuerdos de distribución cruzada**

Este acuerdo se lleva a cabo cuando dos empresas de diferentes países acuerdan distribuir los productos del otro en su país de origen, de esa forma cada una estaría encargada de distribuir los productos de su socio. De esta forma las empresas involucradas logran posicionar sus productos en aquellos mercados donde antes no tenían acceso.

- **Licitaciones Internacionales**

Las Licitaciones Internacionales constituyen otro modo de internacionalizar para la empresa. Esta se refiere a la participación de las empresas interesadas en los concursos públicos que se celebran a nivel internacional, este método es muy parecido al sistema de Compras Públicas, liderado por el Gobierno de Ecuador.

Al momento de que la empresa decide postular a una licitación internacional, esta debe estar preparada para competir con empresas, muchas de las cuales ya han formado parte de estos procesos y tienen vasta experiencia.

3.3. Caso de análisis de la empresa "Marian Fashion"

3.3.1. Breve descripción del negocio

Hace 15 años, una mujer emprendedora llamada Narcisa Cevallos tuvo la idea de constituir la empresa guayaquileña "Marian Fashion", dedicada a la confección de prendas de vestir para el mercado femenino, prendas que se destacan por su calidad y diseños variados, los cuales son desarrollados bajo los procesos de producción más estrictos; factores que la han llevado a crear alianzas con una de las cadenas de venta de ropa más reconocidas en el país: "Súper Éxito", teniendo una gran participación en el mercado y haciendo posible que el negocio siga en crecimiento a lo largo de su trayectoria.

Actualmente el taller de confecciones textiles se encuentra ubicado al sur de la urbe, específicamente en la ciudadela "La Floresta III". Cuenta con un personal de 30 empleados entre operativos y administrativos. Sus líneas de producto se distinguen de la siguiente manera:

Marian Fashion (marca principal) ofrece ropa para damas cuyas edades oscilan entre los 30-60 años en diseños casuales, tales como:

- Blusas casuales
- Pantalones casuales

Angelina (submarca), ofrece ropa para niñas de edades entre los 8 y 16 años, destacándose por comercializar:

- Blusas
- Pantalones
- Shorts
- Capris
- Overoles
- Faldas de uniforme escolar

3.3.2. Filosofía empresarial

3.3.2.1. Misión

Producir y distribuir prendas de vestir de la más alta calidad y a precios asequibles, bajo un proceso de producción eficaz, como se resultado de una equipo de trabajo calificado, motivado y comprometido en satisfacer las necesidades de los clientes.

3.3.2.2. Visión

Convertirse en uno de los principales productores y distribuidores de prenda de vestir en el país, contando con el apoyo de la ciudadanía y empresas aliadas, para alcanzar costos de producción más bajos y así lograr un posicionamiento importante en el mercado.

3.3.2.3. Valores de la Empresa

- Ética Corporativa
- Realización personal
- Puntualidad
- Compromiso
- Lealtad
- Comunicación integrada

3.3.2.4. Imagen Corporativa

La imagen corporativa de la empresa es como sigue:

Gráfico 19. Logotipos de Marian Fashion y Angelina

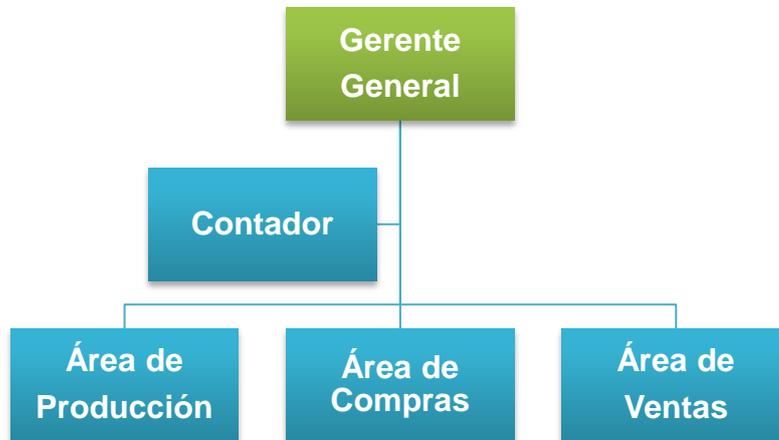


Fuente: Marian Fashion

Elaboración: Marian Fashion

3.3.3. Estructura organizacional

Gráfico 20. Organigrama de Marian Fashion



Fuente: Marian Fashion

Elaboración: Autora

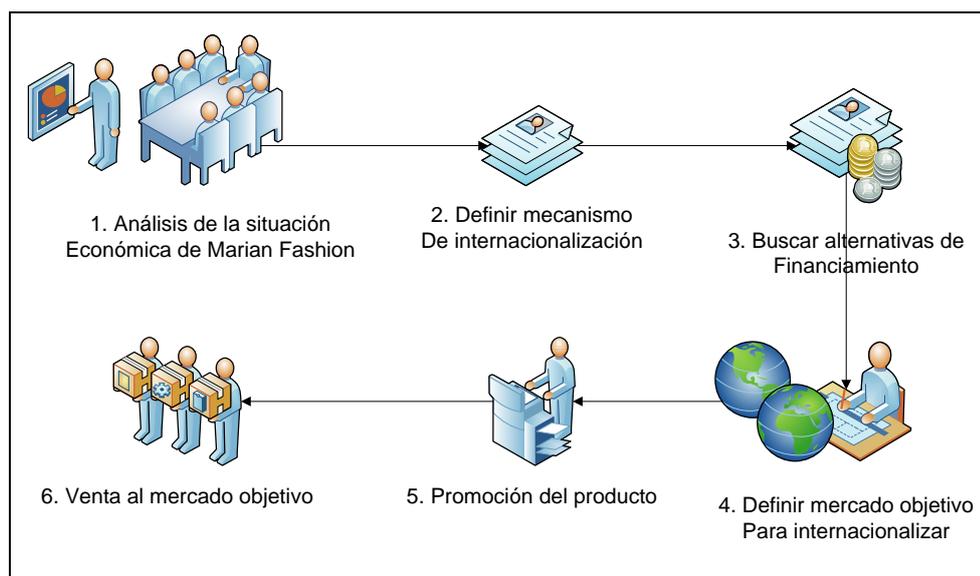
3.4. Proceso para la internacionalización de Marian Fashion

Para la internacionalización de la empresa Marian Fashion, el proceso se ha definido en 6 pasos que permitirán a la empresa:

1. Hacer un análisis de la situación económica, para determinar los niveles de crecimiento, liquidez y endeudamiento de la empresa, con la finalidad de establecer alternativas de financiamiento que no perjudiquen la solvencia del negocio.
2. Luego del análisis, es importante definir el mecanismo bajo el cual se ajustaría la internacionalización de la empresa.
3. Posteriormente, se debe definir la alternativa de financiamiento que ayude al desarrollo de inversiones y por ende no descapitalice al negocio.
4. Es importante también definir el mercado objetivo para internacional, de acuerdo a las condiciones políticas, económicas, sociales y culturales que ofrezca.

5. Con el establecimiento de la propuesta, se debe hacer la respectiva promoción de los productos para finalizar con la venta al mercado objetivo.
6. En la venta al mercado objetivo hay que tener en cuenta calidad y puntualidad en la entrega de los pedidos.

Gráfico 21. Proceso de internacionalización de Marian Fashion



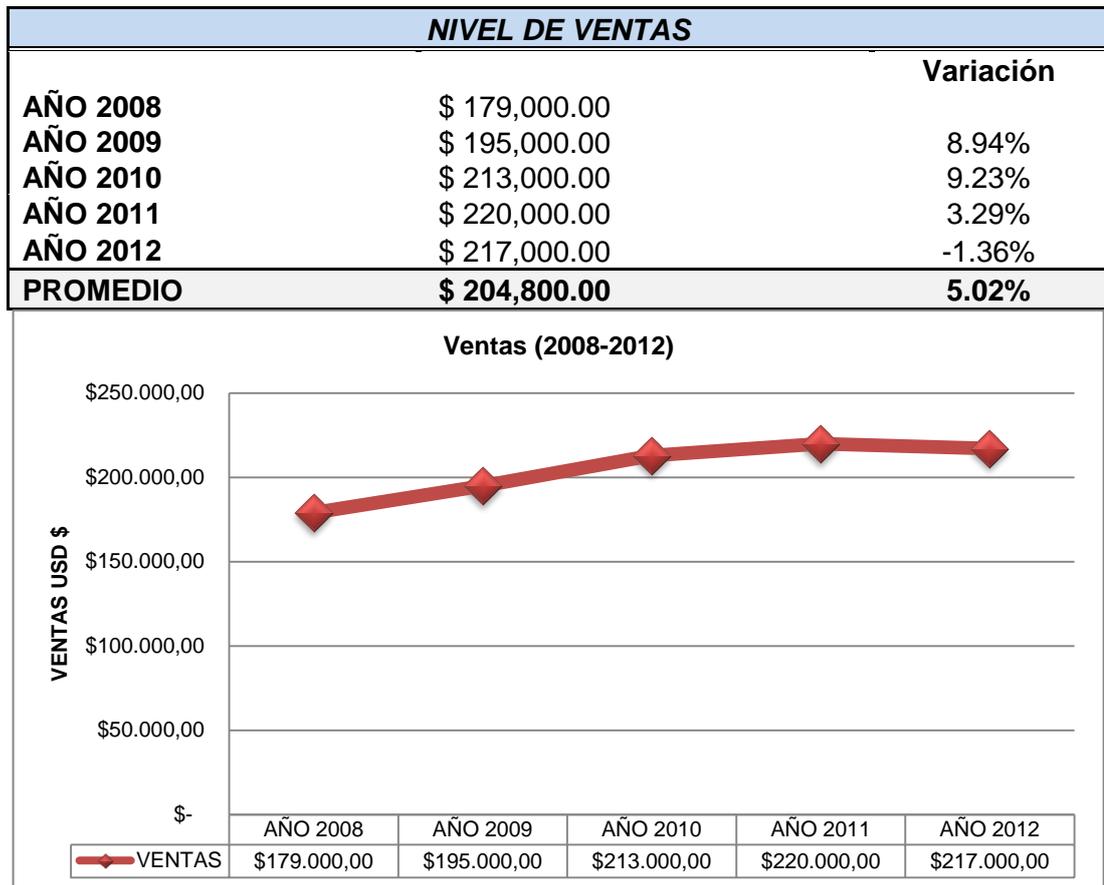
Fuente: Marian Fashion

Elaboración: Autora

3.4.1. Diagnóstico de la situación actual

Entrando en el plano analítico, la situación económica de Marian Fashion permite reflejar que el nivel de sus ventas en los últimos cinco años (2008-2012) ha tenido un crecimiento promedio de 5.02%, teniendo crecimiento más alto entre los años 2009 y 2010, donde las ventas crecieron más de 9%. A partir de ese periodo el negocio creció, pero en menor proporción (3%) y en 2012 las ventas bajaron en -1.36% como resultado del daño de una máquina que derivó en menor producción y retraso de las ventas, lo que hizo que el negocio bajara su nivel de ventas.

Gráfico 22. Evolución de las ventas de Marian Fashion (2008-2012)

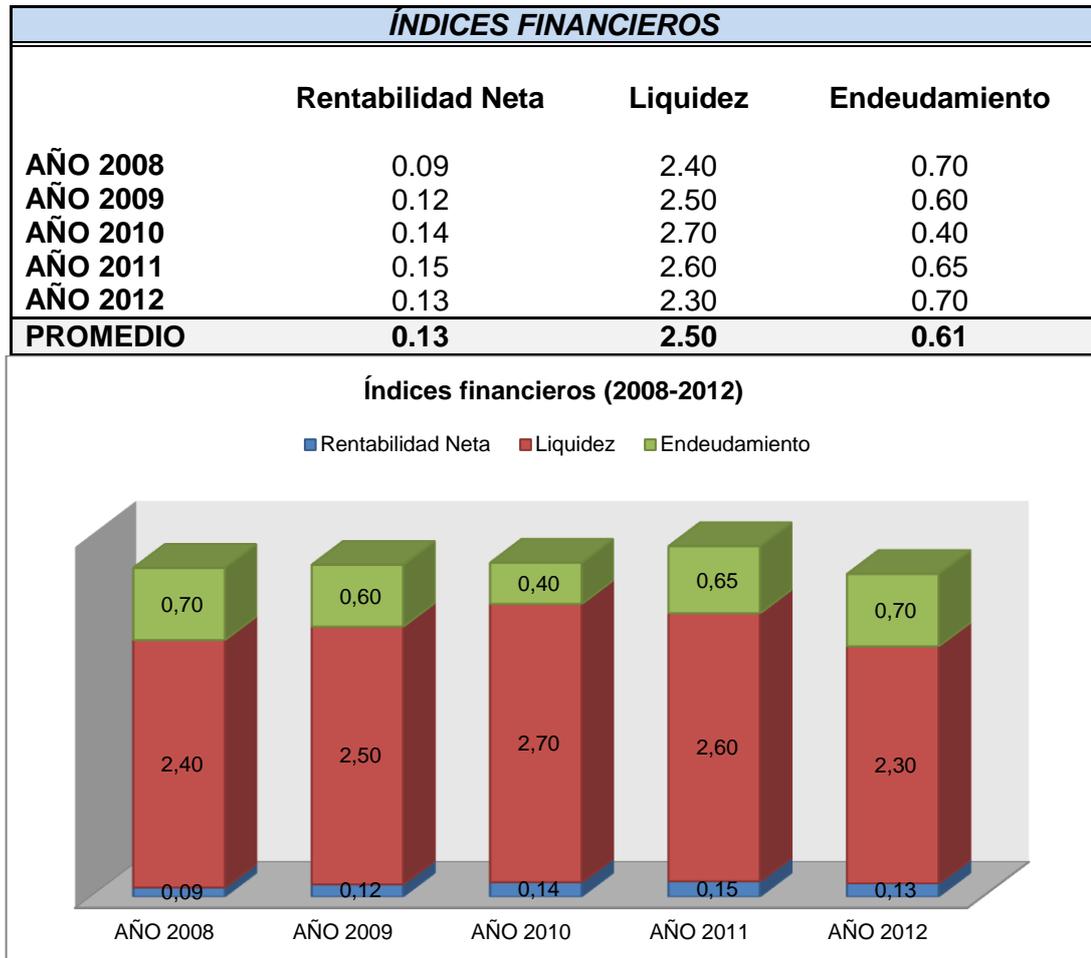


Fuente: Marian Fashion

Elaboración: Autora

Para el análisis financiero, se consideraron los 3 principales indicadores de la empresa, rentabilidad neta, liquidez y endeudamiento. Según los datos de los últimos cinco años, el nivel de rentabilidad neta de la empresa es 13% en promedio, lo que significa que por cada dólar que vende, la empresa recibe \$ 0.13 de utilidad neta. En el plano de la liquidez corriente del negocio, se puede ver que el promedio es 2.50, es decir que la empresa tiene 1.5 veces más dinero en relación a su nivel de deudas, las cuales representas cerca del 61% en promedio, para los últimos cinco años.

Gráfico 23. Evolución de los índices financieros de Marian Fashion (2008-2012)



Fuente: Marian Fashion

Elaboración: Autora

Con la información financiera previamente analizada, queda claro que el negocio está en expansión, siendo su tasa de crecimiento anual de 5% en promedio, aspecto que debe ser aprovechado para potencializar la capacidad productiva del negocio. Por otra parte, los indicadores financieros dejan una sensación un poco preocupante debido a los bajos niveles de rentabilidad que tiene el negocio, seguido por el alto nivel de endeudamiento y nivel de liquidez aceptable (1.5 mayor a las deudas). No obstante, para potencializar al negocio, queda claro que la liquidez debería ser mayor para no descapitalizar a la empresa y así vender mayor número de prendas.

De acuerdo a lo explicado por el contador de la empresa, el bajo nivel de liquidez del negocio deriva en la dificultad del acceso a crédito que ha tenido la empresa con instituciones financieras que apoyen su actividad, y que para mejorar la rentabilidad del negocio, sería importante adquirir maquinaria con mejor tecnología, pero para ello es necesario contar con un buen nivel de liquidez para evitar que esa inversión tenga sus repercusiones en el pago a los proveedores, más aún considerando que la empresa vende a consignación, es decir que recibe el dinero en la medida que sus prendas se van vendiendo en las tiendas de Súper Éxito.

3.4.2. Análisis PEST del Mercado objetivo

La empresa Marian Fashion desde hace un par de años ha mostrado particular interés por invertir en Perú, específicamente en Lima, debido a que mantiene contactos importantes con representantes de dos de las cadenas de ropa más prestigiosas de ese país: Ripley y Saga Falabella, quienes tienen son empresas holding que operan como comercializadores de prendas de vestir bajo conceptos de tiendas, supermercados o hipermercados, y que además cuentan con una interesante participación en países como Chile, Argentina y Colombia, existiendo aún más posibilidades de expansión a esos mercados, en la medida que resulte exitosa el posicionamiento de la marca.

3.4.2.1. Generalidades de Perú

Gráfico 24. Bandera del Perú



Fuente: Presidencia del Perú

Elaboración: Presidencia del Perú

Analizado el mercado objetivo, se puede mencionar que Perú es un país sudamericano ubicado en la costa del Pacífico, el cual limita al norte con Ecuador y Colombia, al oeste con el Océano Pacífico, al este con Brasil y Bolivia; y al sur con Chile. Su moneda local es el Nuevo Sol Peruano, el cual tiene una relación aproximada de S/. 2.80 soles por dólar estadounidense (Yahoo Divisas, 2013). Su presupuesto general de Estado se estima en \$ 35.000 millones de dólares, su nivel de nivel de renta per cápita oscila los US\$ 9.000 y pertenece a grupos económicos como la CAN³, OEA⁴, ONU⁵, CSN⁶, APEC⁷, Alianza Pacifico y está asociado al MERCOSUR⁸.

A pesar de haber sufrido grandes crisis económicas como la hiperinflación de la década de 1980 es evidente que este país ha tenido a una mejora sustancial en la última década (Gonzalez de Olarte, 2012), como consecuencia de la explotación de su recurso minero y las políticas liberales que incentivaron la inversión extranjera a tal punto que para el primer semestre de 2012 su economía creció en cerca del 6%, de acuerdo a informes del Banco Central de ese país. (Gestión, 2012).

3.4.2.2. Medición de la actividad económica

En la década de 1980, Perú vivió una de sus peores crisis económicas que tuvo como resultado la devaluación de 2 monedas locales, la primera denominada el "Sol de Oro" que una vez que se devaluó dio como origen la implementación del "Inti" que correspondía aproximadamente a 1000 soles de oro. Pese a la aplicación de esta medida, la inflación no se detuvo a tal punto que se generó una hiperinflación que terminó devaluando aún más esta moneda, dando como origen al Nuevo Sol Peruano (moneda actual), en el año de 1991 (Timeline, s.f.).

³ Comunidad Andina de Naciones

⁴ Organización de Estados Americanos

⁵ Organización de las Naciones Unidas

⁶ Consejo de Seguridad Nuclear

⁷ Asia-Pacific Economic Cooperation

⁸ Mercado Común del Sur

Desde esa época la economía peruana comenzó a estabilizarse teniendo crecimientos del 4% aproximadamente entre el periodo 2002 y 2006 y conservando niveles inflacionarios relativamente bajos y un tipo de cambio estable en relación al dolar.

En la actualidad (2012) el crecimiento de la economía peruana se estima en 6% de acuerdo informes del Banco Central del Perú, como resultado del repunte del sector de la construcción y las importaciones. Por su parte, la actividad minera y de hidrocarburos creció en 4.76% para junio 2012 (Gestión, 2012). Para julio 2013, inclusive los reportes macroeconómicos del Banco Central del Ecuador, reflejan que la economía peruana presenta una de las tasas de inflación más bajas de América Latina, siendo esta del 2.66%, casi la mitad de lo que es en Ecuador en estos momentos (Banco Central del Ecuador, 2013).

3.4.2.3. Mercado de bienes y dinero

En 2011 la economía peruana tuvo un crecimiento de 6.9%, siendo considerada como una de las economías que mayor crecimiento y menor inflación tuvieron en la región, estando en según lugar después de Argentina (quien creció 7.7% económicamente); la justificación de este notable crecimiento económico radica en el consumo privado y la inversión privada que incentivo un alza de la demanda interna generando una expansión del PIB⁹, para mayo 2013 se establece que el PIB de este país creció al 4.9%.

Por otra parte, en relación a la inversión privada de Perú, esta tuvo un crecimiento de 11.7%, las importaciones de bienes de capital para 2011 superaron cifras de \$ 11 mil millones de dólares¹⁰, que evidentemente ayudó al mercado laboral viéndose reflejado un crecimiento del empleo urbano en

⁹ Ver Anexo 1

¹⁰ Ver Anexo 2

empresas de 10 a más trabajadores en 5.4% y mejorando así el índice de confianza al consumidor también para este periodo¹¹.

El tipo de cambio para el periodo 2013 se mantuvo en 2.80 soles por dólar, teniendo así una apreciación de 2.5%, generalmente como consecuencia de la debilidad internacional del dólar, el flujo de capitales, los altos precios de los metales y la oferta de dólares por inversionistas privados¹². Así mismo el índice de inflación bajó de 4.7% en 2011 hasta 2.66% en 2013, y la variación de índices de precio al consumidor se sustentó en el incremento del precio de las materias primas de alimentos y el petróleo.

3.4.2.4. El Mercado

De acuerdo a un informe de la empresa gestora de fondos Black Rock¹³ establece que la economía peruana se encuentra en expansión, la misma que se fundamenta en tres ejes que consolidan este crecimiento: El primero basado en la disminución de la pobreza extrema a través del incremento de la producción; el segundo hace referencia al boom de los commodities¹⁴, que continuará en apogeo, especialmente para el continente asiático y el tercero tiene que ver con las inversiones privadas y públicas que se han ejecutado y continúan haciéndose. (América Economía, 2011).

En igual sentido, Perú es considerado como uno mercado muy atractivo para la inversión según empresas españolas, de acuerdo a un estudio de IE Business School¹⁵ y la consultora Kreab & Gavin Anderson¹⁶

¹¹ Ver Anexo 3

¹² Ver Anexo 4

¹³ Black Rock es una de las empresas líderes en gestión de activos del mundo, gestión del riesgo y asesoramiento a inversores institucionales, intermediarios y particulares.

¹⁴ Término anglosajón que se aplica a todo producto vendido a granel, a menudo se vende en los mercados financieros. Los más comunes son el oro, el café, el petróleo, etc. En el caso peruano se refiere al cobre, plomo, zinc, estaño, plata y oro.

¹⁵ Es una institución internacional dedicada a la formación de líderes en negocios a través de programas basados en valores, enfoque global y espíritu emprendedor con un acercamiento humanístico.

¹⁶ Es una asociación global de comunicaciones estratégicas encargada del asesoramiento de empresas y otras organizaciones en temas de negocios, finanzas y política.

(Perú 21, 2009). En referencia al mercado de valores, la bolsa local de Lima ha ganado un 0,01 por ciento a 20.107,88 puntos mientras que el índice selectivo avanza a 0,04 por ciento a 29.259,09. En 2012, la bolsa limeña subió en 3.3 por ciento. (Mariluz, 2012).

3.4.2.5. Política Económica

En relación a los principales lineamientos en el que se basa la política económica de Perú, el Ministerio de Economía y Finanzas de Perú ha gestionado los siguientes campos:

1. Reducción de la inequidad, disminución de la pobreza extrema y mayor inclusión social, a través de la generación de oportunidades y mayor presencia estatal en zonas rurales del país, para lo cual se apuesta al crecimiento económico mediante la inversión privada para lograr este propósito, pues a mayor programas de fomento al desarrollo productivo, se genera un crecimiento sostenido que da fuentes de empleo a la gente, lo que se traduce en disminución del desempleo y mejores condiciones de vida.

2. Crecimiento con estabilidad, manejando de forma responsable las cuentas nacionales, para así alcanzar mayores tasas de crecimiento, generar empleo, generar espacios adecuados para aplicar la política fiscal, atraer importantes flujos de inversión privada.

3. Mejorar la productividad y competitividad económica, teniendo como ejes el mejoramiento sustancial del capital humano, disminución de la brecha de infraestructura a través de asociaciones ya sean del ámbito privado o público que fomenten la inversión y faciliten la formalización del sector empresarial, impulsar la innovación tecnológica, diversificar la oferta productiva, profundización financiera y desarrollo del mercado de capitales, así como el diseño de una economía enfocada en la valoración de acciones de sostenibilidad ambiental.

4. Incrementar la presión tributaria, para logara este efecto se ha planteado ampliar la base tributaria de forma permanente a través de un ataque directo contra la evasión fiscal (35% en relación al IGV¹⁷ y 50% en el impuesto a la renta), reducción del contrabando, promover una cultura transaccional a través de medios electrónicos para garantizar el cumplimiento tributario y aduanero y así también generar mayor oportunidad den la información; sistemas de fiscalización y controles basados en análisis de riesgos y mayor formalización y fiscalización de trabajadores independientes.

5. Mejorar la calidad del gasto público a través del presupuesto por resultados, los principales factores que inciden en la desvinculación entre el dinamismo del gasto público y los resultados, se mencionan: la ausencia de enfoque hacia resultados, falta de claridad de las finanzas públicas, muchos actores intervinientes, actividades de control que priman sobre asesoramiento y orientación, limitada información y débil planificación sobre prioridades. (Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, 2013)

3.4.2.6. Relaciones Internacionales

Para 2011 los términos de intercambio tuvieron un crecimiento de 5.4%, los mismos que aumentaron debido al mayor crecimiento de los precios de exportación (20%) en relación a los de importación que fue 13.8%. Las cotizaciones internacionales de los principales productos de exportación, a excepción del oro, tuvieron una contracción (cobre -13.4%, plomo -17.1% y zinc -18.1%), en tanto que las de los productos de importación se incrementaron (petróleo 10.4% y maíz 13.90%).

El déficit en cuenta corriente creció en 1.9% del PIB y se financio por los mayores niveles de la Inversión Extranjera Directa (IED). Para 2011, su

¹⁷ Impuesto General a las Ventas, es el equivalente al Impuesto al Valor Agregado (IVA) en Ecuador.

balanza comercial alcanzo un superávit de \$ 9,302 millones (5.3% del PIB)¹⁸.

El nivel de exportaciones alcanzo asimismo un nivel record al cierre de 2011, con una cifra de \$ 46.268 millones y un aumento del 30.1% en relación a 2010 y 7 veces mayor a lo alcanzado a inicios de la década, los mismos que fueron impulsados por los altos precios de exportación y menores precios de importación.

Las exportaciones tradicionales tuvieron mayor crecimiento como consecuencia del sector de la minería, petróleo y gas natural. Por otra parte, las exportaciones no tradicionales llegaron a una cifra de \$ 10,130 millones y un crecimiento de 32.6% en 2011, teniendo mayor impacto productos agropecuarios, textiles, químicos y siderometalúrgicos y joyería. En igual sentido los principales mercados de destino de los productos peruanos son China con una participación de 15% sobre el total de exportaciones, Estados Unidos y Suiza con 13%¹⁹.

3.4.2.7. Conclusiones del análisis del mercado objetivo

Como conclusión de esta breve investigación acerca de la economía peruana, es evidente valorar los buenos resultados que el Gobierno Nacional a través de su política económica ha ido alcanzado a lo largo de las dos últimas décadas, en una economía que si bien paso por crisis devastadoras como la hiperinflación que devaluó dos monedas locales y que mantiene una moneda propia, lejos de un sistema dolarizado como el ecuatoriano, ha sabido fomentar el crecimiento económico a través de la inversión extranjera directa como principal motor generador de oportunidades y desarrollo social, teniendo un impacto en la disminución de la inequidad y distribución de la riqueza, mejorando la calidad de vida de las personas y convirtiéndose en un

¹⁸ Ver Anexo 5

¹⁹ Ver Anexo 6

atractivo para los inversionistas extranjeros, principalmente de España y China quiénes son sus principales socios comerciales.

La explotación de sus recursos naturales como el Oro y Plata, han sido también el gran respaldo económico de su moneda y estabilidad.

3.4.3. Definición del mecanismo de internacionalización a emplearse

De acuerdo a la revisión de literatura realizada, se considera que el mecanismo de internacionalización más conveniente para Marian Fashion por el momento sería el de venta indirecta, mediante la alianza con brókeres localizados en la ciudad de Lima, que permitan el ingreso de los productos a ese mercado.

Posteriormente, de acuerdo al desarrollo del negocio se podría tomar un mecanismo de venta directa, mediante la incorporación de una filial de producción que ayude mejorar los niveles de competitividad, ya que otro aspecto favorable para la empresa, es que los sueldos en Perú son un 20% más bajos que en Ecuador, ya que por ejemplo el sueldo básico del país vecino es de S/. 750.00 (USD \$ 267.85).

3.4.4. Plan de Marketing

3.4.4.1. Precio

El precio se considera uno de los factores más importantes al momento de comercializar un producto, por esta razón es imprescindible fijar precios acordes a los del mercado con la finalidad de que los clientes se sientan atraídos no solo por la presentación y la calidad que posean las prendas de vestir sino también por el precio, especialmente porque la venta de prendas de vestir a un país tan competitivo como Perú, exige que sus precios estén acorde a la situación económica de ese país.

Bajo este contexto, Marian Fashion tiene una lista de precios competitivos, cuyo promedio es \$ 11.50; sin embargo, se pondrán en práctica algunas estrategias de precios con la finalidad de que el bróker obtenga un mejor precio en función al volumen de ventas, de ahí que las estrategias estarán orientas a:

1. La competencia, por lo que se introducirán las prendas de vestir con un precio acorde al que posee la competencia, con la finalidad de que los clientes se sientan atraídos y motivados a adquirir ropa de Marian Fashion.
2. Asimismo, se ofrecerían facilidades de pago a través de la otorgación de un crédito de 30 días plazo.
3. Y finalmente, se puede ofrecer descuentos por temporadas, con la finalidad de incrementar las ventas. A continuación se presenta una lista de los precios estimados de la empresa.

Tabla 7. Lista de precios referenciales

MARCA	PRODUCTO	TALLAS	PRECIO
MARIAN FASHION	Blusa Kimono	XS, S, M, L	\$ 12.50
MARIAN FASHION	Blusa M 3/4	XS, S, M, L	\$ 10.00
MARIAN FASHION	Blusa Estampada	XS, S, M, L	\$ 11.50
ANGELINA	Blusa Rayada	XS, S, M, L	\$ 11.00
ANGELINA	Blusa Casual	XS, S, M, L	\$ 11.50
ANGELINA	Blusa botones	XS, S, M, L	\$ 12.50
PROMEDIO			\$ 11.50

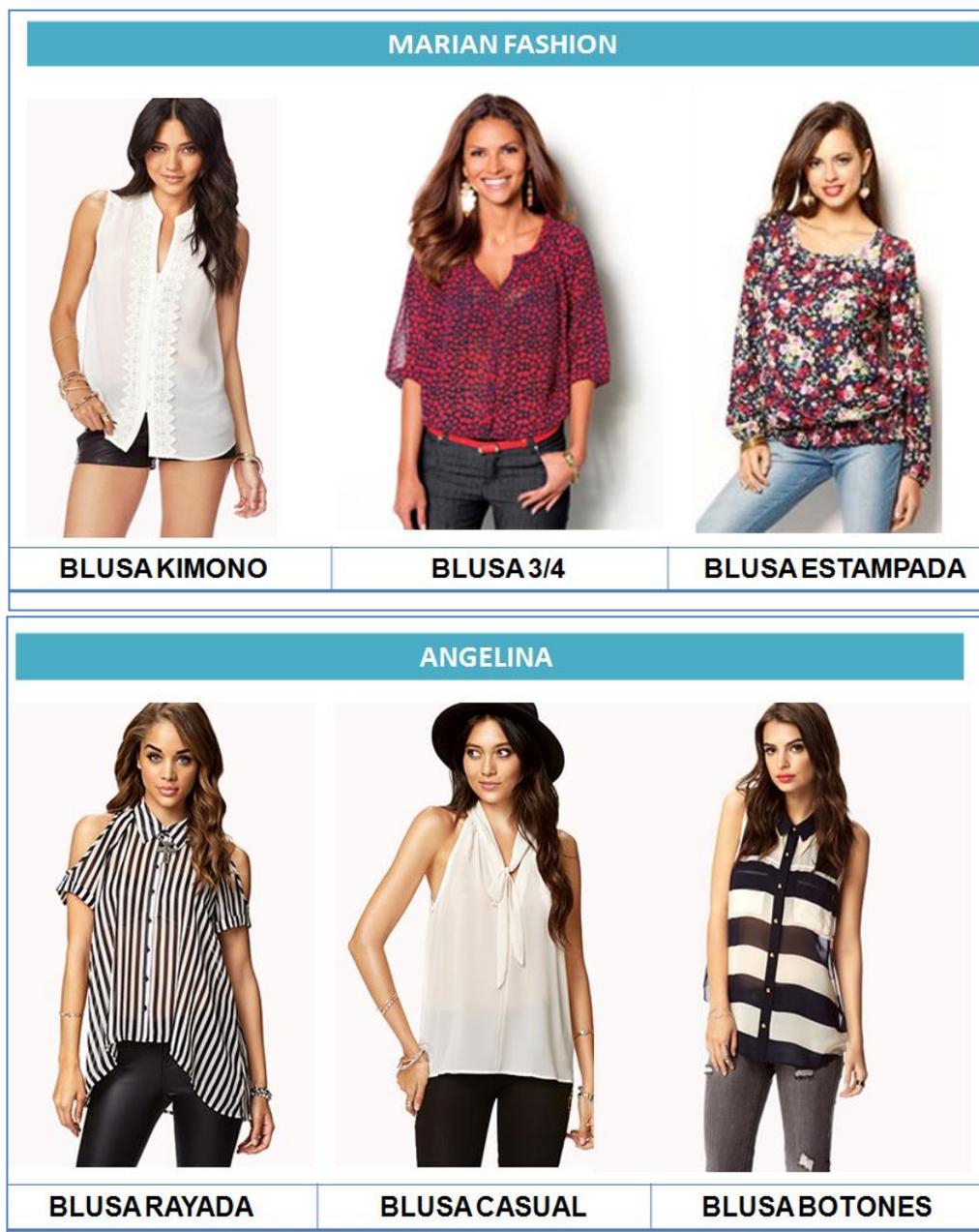
*Fuente: Dpto. Contable Marian Fashion
Elaboración: Autora*

3.4.4.2. Producto

La estrategia de productos de Marian Fashion se enfoca **en** aumentar las ventas en los mercados actuales gracias a productos mejorados, reformulados o nuevos, los cuales buscan cumplir los siguientes parámetros:

1. Añadir funciones o características al producto
2. Extender la gama de productos
3. Desarrollar una nueva gama de productos, crear nuevos productos destinados a los mercados actuales. A continuación se presenta un catálogo de los productos a comercializarse:

Gráfico 25. Productos a comercializarse



Fuente: Marian Fashion
Elaboración: Autora

3.4.4.3. Plaza

La forma de comercializar los productos será a través del mecanismo de internacionalización de venta indirecta bajo pedido. En este punto, la empresa Marian Fashion enviaría el pedido solicitado por las tiendas Saga Falabella y Ripley, localizadas en la ciudad de Lima, Perú. Mediante la aplicación de la metodología de la cadena de valor empresarial, se hará una descripción del desarrollo de las actividades de la propuesta de negocio del proyecto, generando valor al cliente final.

Tabla 8. Actividades de la cadena de valor

Categorías	Actividad
Organización de los Departamentos	Planificación de las reuniones con clientes para el ofrecimiento del producto en sus diversos modelos y diseños.
	Preparación de la orden de pedido de los clientes.
	Transporte y logística de la mercadería
	Tramitar el respectivo permiso de exportador
Junta Directiva y Gerente General	Búsqueda del personal para cada uno de los cargos
	Evaluación del personal seleccionado
	Contratación del personal seleccionado
	Motivación del Personal
Desarrollo de Tecnología	Investigación de nuevas modalidades para tomar los pedidos del exterior.

Fuente: Marian Fashion

Elaboración: Autora

El proceso de comercialización de la empresa Marian Fashion se describe de la siguiente manera:

1. Marian Fashion establece contacto con los bróker de Saga y Ripley en Lima, Perú, en este caso el elegido con el Sr. José Manuel Gonzales, director del área de compras de estas cadenas de ropa.
2. Los precios son negociados con el bróker, según las cantidades que se vayan a comprar, evidentemente, si es al por mayor resulta más económico para la empresa su comercialización.

3. De esta manera, se procede a la realización del pedido, indicado explícitamente al cliente el detalle de las prendas de vestir, cantidades, tamaños, colores, etc.
4. La empresa Marian Fashion procede al despacho de las prendas bajo la negociación comercial CIF.
5. Durante el proceso de exportación la empresa Marian Fashion confirma al cliente en Lima, para indicarle que su pedido está listo para ser embarcado. Básicamente el producto sería empacado en cajas de cartón pequeñas.
6. Una vez cerrada la negociación, el producto se envía mediante un flete marítimo, el mismo que llegará en 10 días aproximadamente al puerto del Callao en Perú, para su entrega al proveedor.
7. Para esto es importante que el agente de comercio exterior, este bien empacado del proceso respectivo y mantenga comunicación con el cliente en Lima, asegurándose de que el producto será entregado en perfecto estado.
8. Finalmente cuando la mercadería zarpa y llega a Perú, es el cliente quien se encarga de su nacionalización las traslada hasta sus bodegas.

Gráfico 26. Canal de Distribución



Fuente: Marian Fashion

Elaboración: Autora

3.4.4.4. Promoción

De esta forma, para la aplicación de este mecanismo de internacionalización se debe desarrollar una planificación de la forma en va a promocionar sus productos, para ello Marian Fashion tomaría en cuenta los siguientes aspectos:

La etapa de promoción está ligada estrechamente a la labor realizada por ProEcuador, ya que su misión es promover e impulsar las exportaciones e internacionalización de los productos nacionales. A través de esta etapa la PYME podrá formar parte de los siguientes medios de promoción:

- **Rondas de Negocios**

A través de las rondas de negocios en Guayaquil a la cual se convoquen a potenciales compradores internacionales y a empresarios de Guayaquil, se podrá lograr que varios de los expongan su oferta exportadora y en muchos casos realicen alianzas comerciales.

- **Showroom y Ferias**

A lo largo del año se organizan ferias comerciales alrededor del mundo, estas ferias son una gran oportunidad para que los empresarios de la ciudad exhiban y promocionen sus productos ante los ojos de potenciales compradores que están en la búsqueda de nuevos productos.

Estas exhibiciones internacionales resultan en una potencial herramienta para estrechar lazos comerciales con empresas de alrededor del mundo, que no necesariamente pueden ser sus clientes, sino que proveedores o distribuidores.

- **Portal Comercial**

A través de este medio las PYMES podrán promocionar sus productos al mercado internacional y estar expuestos en el medio de comunicaciones más amplio del mundo. Hoy en día el Internet conforma una de las principales, para no decir la mejor, herramienta al momento de hacer negocios, ya que no es necesario estar en persona, solo basta una videoconferencia para cerrar un contrato de negocios. Es evidente que todavía hace falta que la cultura ecuatoriana se adapte a estas nuevas tendencias globales, pero solo es cuestión de tiempo y adaptación para que empiecen a utilizar estas herramientas

Gráfico 27. Estrategia de promoción de Marian Fashion



Fuente: Marian Fashion
Elaboración: Autora

3.4.5. Alternativas de Financiamiento

Debido a que el acceso al crédito es uno de los problemas que afectan a la mayoría de las PYMES, se recomienda a Marian Fashion aplicar una herramienta financiera denominada el Factoring, la cual consiste en una forma más simple y efectiva para obtener liquidez para su empresa.

El factoring es un mecanismo financiero utilizada en todo el mundo que permite a las empresas obtener recursos líquidos a partir de la cesión de sus propios activos corrientes, tales como facturas, letras, pagarés, contratos u otros títulos de crédito con vencimiento a fecha futura. (Factor Logros, 2013).

En el Ecuador, la empresa Factor Logros de origen chileno, ofrece un servicio de factoring con la finalidad de impulsar la liquidez y mejorar el capital de trabajo a las pequeñas y medianas empresas haciendo un descuento o anticipo de sus cuentas por cobrar, de ahí que por ejemplo, si el total de cuentas por cobrar en un plazo de 60 días es \$ 10.000, esta empresa entrega inmediatamente una suma de efectivo descontando su comisión y le da liquidez al negocio, por ejemplo \$ 8.500.00²⁰.

3.4.6. Pronóstico de Ventas

Para efectos del pronóstico de ventas, se consideraría la posible negociación con las dos cadenas de ropa Ripley y Saga Falabella, quienes en conjunto adquirirían 500 prendas mensuales a un precio de venta promedio en \$ 11.50, para este efecto se considera que al menos durante tres años seguidos se puede hacer la proyección para ver cómo se maneja el mercado durante ese tiempo y definir en lo posterior, la conveniencia de implementar o no una planta de producción en Lima, Perú.

²⁰ Para mejor comprensión del modelo ver anexos.

A continuación se presenta un posible pronóstico de las ventas de Marian Fashion al mercado peruano, donde se ha proyectado un crecimiento de las ventas en 5% como resultado del promedio del incremento del PIB de esa nación en los últimos 3 años:

Tabla 9. Pronóstico de Ventas

		2014		2015		2016
Ventas	\$	69,000.00	\$	72,450.00	\$	76,072.50

Fuente: Dpto. Contable Marian Fashion
Elaboración: Autora

3.5. Evaluación Financiera

En esta sección se hará una evaluación de los posibles escenarios financieros que podría tener Marian Fashion para la comercialización de sus productos en el mercado peruano. A continuación se presenta el flujo de caja respectivo:

3.5.1. Flujo de Caja Projectado

EMPRESA MARIAN FASHION				
FLUJO DE CAJA				
2013-2016				
Ingresos	2013	2014	2015	2016
Ventas		\$ 69,000.00	\$ 72,450.00	\$ 76,072.50
Costos:				
Materias Primas		\$ 17,250.00	\$ 18,112.50	\$ 19,018.13
Mano de Obra		\$ 13,800.00	\$ 14,490.00	\$ 15,214.50
CIF		\$ 6,900.00	\$ 7,245.00	\$ 7,607.25
Gastos Administrativos		\$ 9,600.00	\$ 10,046.40	\$ 10,513.56
Publicidad y Marketing		\$ 4,200.00	\$ 4,395.30	\$ 4,599.68
Gastos Financieros		\$ 888.89	\$ 575.28	\$ 214.83
Flujo antes de participación de trabajadores		\$ 16,361.11	\$ 17,585.52	\$ 18,904.55
Participación de trabajadores		\$ 2,454.17	\$ 2,637.83	\$ 2,835.68
Flujo antes de Impuestos		\$ 13,906.94	\$ 14,947.69	\$ 16,068.87
Impuesto a la Renta		-\$3,059.53	-\$3,288.49	-\$3,535.15
Pago Capital del préstamo		-\$2,099.94	-\$2,413.55	-\$2,774.00
Inversión				
Fija	-\$10,000.00			
Diferida	-\$1,500.00			
Corriente	-\$3,075.00			
Flujo de Caja Neto	-\$14,575.00	\$8,747.47	\$9,245.65	\$9,759.72
PAYBACK	-\$14,575.00	-\$5,827.53	\$3,418.12	\$13,177.84

*Fuente: Dpto. Contable Marian Fashion
Elaboración: Autora*

3.5.2. Interpretación del Flujo de Caja

De acuerdo a lo explicado por el Contador de Marian Fashion, se considera que es factible la comercialización de 500 unidades al mes a esas dos cadenas, inclusive podría venderse más, pero para escenarios conservadores se toma como referencias las unidades establecidas previamente. Sin embargo, para lograr esa producción se necesita una inversión de al menos \$ 14,575.00 para adquirir maquinaria que ayude a incrementar la cuota de producción, adecuar un poco la planta para la instalación de dichas maquinarias y adquirir capital de trabajo para la elaboración de sus prendas.

Respecto a los costos que la empresa generaría adicionalmente producto del incremento de su producción, se establecen que en promedio, se generarían los siguientes porcentajes sobre las ventas:

Tabla 10. Variables del proyecto

Materias Primas	25%
Mano de Obra	20%
CIF	10%
Gastos Administrativos	\$ 800.00
Publicidad y Marketing	\$ 350.00

Fuente: Dpto. Contable Marian Fashion
Elaboración: Autora

Con estos datos, se elaboró el flujo de caja con la finalidad de determinar cuáles serían los flujos netos generados si se concreta la comercialización de las 6.000 prendas anuales, y de esta manera se obtiene que las ventas oscilarían entre \$ 69.000 y \$ 76,072.50 entre los años 2014 y 2016, los flujos de caja por su parte tendrían una variación final entre \$ 8,747.47 para el primer año que de a poco se incrementaría hasta \$ 9,759.72 en el tercer período. Flujos que dejarían un saldo en caja equivalente a \$ 13,177.84, una vez recuperada la inversión a partir del año dos, donde ya se observa un saldo en caja positivo (\$ 3,418.12).

3.5.3. Análisis de Factibilidad Económica

Para el análisis de factibilidad económica se calculó la TMAR a través del método WACC (Weighted Average Cost of Capital), ya que la inversión se la financiaría a través de dos recursos: fondos propios y préstamo bancario, por el mismo porcentaje de participación (50%), dejando de esta forma una tasa de descuento del proyecto equivalente a 14.74%. Destacando que para el cálculo de la tasa de los fondos propios se sumaron las variables inflación (4.65%), riesgo país (6.30%) y tasa de interés pasiva (4.53%). (Banco Central del Ecuador, 2013).

Tabla 11. Cálculo de la tasa de descuento

WACC				
		%	TASA	PONDERACIÓN
FONDOS PROPIOS	\$ 7,287.50	50.00%	15.48%	7.7400%
PRÉSTAMO	\$ 7,287.50	50.00%	14.00%	7.0000%
TOTAL	\$ 14,575.00		WACC	14.7400%

Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Autora

De esta forma los indicadores TIR, VAN y Costo Beneficio serían de la siguiente manera:

Tabla 12. Análisis de la TIR, VAN y B/C

ESCENARIO CONSERVADOR	
TMAR:	14.74%
TIR:	39.72%
VAN:	\$6,532.38
RELACIÓN B/C	\$0.45

Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Autora

Es decir que el retorno de la inversión sería de 39.72%, lo que dejaría un valor actual neto de \$ 6,532.38 una vez recuperada la inversión, y una relación beneficio costo de \$ 0.45 adicionales por cada dólar invertido.

3.5.4. Análisis de Escenarios

Tabla 13. Análisis de Escenarios

	PESIMISTA	CONSERVADOR	OPTIMISTA
INVERSIÓN	-\$14,575.00	-\$14,575.00	-\$14,575.00
FLUJO PROMEDIO	\$7,400.76	\$9,250.95	\$11,101.13
TMAR	14.74%	14.74%	14.74%
TIR	23.88%	39.72%	54.76%
VAN	\$2,310.91	\$6,532.38	\$10,753.86
B/C	0.16	0.45	0.74

Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Autora

Con el propósito de determinar los diferentes cambios que se pudieran presentar en el proyecto, se hizo un análisis de dos escenarios: pesimista y optimista, con una incidencia de 20% positivo y negativo sobre los resultados conservadores del proyecto para establecer hasta qué punto el proyecto deja de ser rentable.

De esta forma, con los cálculos realizados se establece que aún en un escenario pesimista el proyecto sería rentable, debido a que si bien se aprecia una disminución considerable de los indicadores financieros, el proyecto aún sigue representado un escenario atractivo para los inversionistas, contemplando la posibilidad de alcanzar un TIR que podría llegar a 23.88% o inclusive bajar un poco más, pero dentro de los próximos 3 años, si la empresa Marian Fashion mantiene un nivel de ventas de al menos 500 unidades mensuales, se podría mejorar su nivel de rentabilidad y por ende de liquidez, dejando como constancia que el proceso de internacionalización sería todo un éxito.

3.6. Efectos de la Internacionalización vs. No Internacionalización de Las PYMES de Guayaquil

3.6.1. Efectos De La Internacionalización

Es necesario considerar y analizar los efectos que traería consigo la internacionalización de las PYMES de Guayaquil. Hoy en día el mundo está viviendo una de las épocas más agitadas y dinámicas de todas. Debido al constante cambio de las preferencias de consumidores, mayor número de competidores, avance de las tecnologías, desarrollo de nuevos mercados, globalización de canales de venta, distribución, entre otros han llevado a las empresas a considerar la internacionalización, como una medida para afrontar tales cambios.

Entre las principales razones por las cuales las PYMES de Guayaquil desean internacionalizarse se pueden citar las siguientes:

1. Nuevos mercados

La internacionalización ofrece a las PYMES guayaquileñas la oportunidad de ofertar sus productos y servicios en mercados internacionales, donde su variedad e innovación llamaran la atención de compradores extranjeros. Además crea la oportunidad para generar divisas y sostenibilidad. Para muchos países, la mayoría de los productos nacionales, son considerados únicos y a su vez intrigantes, por la utilización de sus materias primas. Basado en esto los mercados internacionales, son una fuente potencial para destinar aquellas exportaciones. Si es cierto, que un porcentaje de la demanda local no aprecia los productos nacionales, es evidente que la demanda extranjera se siente atraída hacia los productos no tradicionales nacionales.

2. Incremento de competitividad

Al momento de ingresar a mercados extranjeros, el nivel de competitividad en aquellos países, hará que las pymes guayaquileñas sientan la necesidad de mejorar su oferta, generando valor agregado. Al sentir la presión de la competencia, estas se verán en la capacidad de desarrollar ventajas competitivas para afrontar a sus rivales.

3. Generación nuevas fuentes de empleo

A través de la internacionalización, las PYMES de Guayaquil generaran nuevas fuentes de trabajo y con ello bienestar y estabilidad para un gran número de familias guayaquileñas y a su vez de aquellos trabajadores que provienen de deferentes provincias buscando un mejor futuro en la capital guayasense. Al incrementar las plazas de trabajo, los niveles de delincuencia, pobreza, desempleo, entre otros reducirán y con ello la imagen de la ciudad mejorara y se potenciara como una metrópoli de clase mundial.

4. Destino de inversión

La internacionalización de las PYMES de Guayaquil conllevaría a la exposición y publicidad de las características, ventajas e innovación de la oferta ecuatoriana. A través de esto, el mercado guayaquileño podría ser asimilado como un potencial mercado para llevar a cabo transacciones comerciales o implantar sucursales de multinacionales.

Lo que Guayaquil necesita es el impulso y promoción de sus PYMES, para de esta forma atraer a la inversión extranjera, y con ello el desarrollo económico y social de la ciudad. La financiación internacional, es un factor importante en el desarrollo de las económicas emergentes, en este caso Ecuador, a través de flujos de dinero internacionales, Guayaquil podría prosperar y convertirse en un mercado llamativo para las empresas internacionales. Además la

ciudad cuenta con las facilidades logísticas de la ciudad, lo cual la llevaría a ser un atractivo para inversión extranjera

5. Tecnología y Productividad

Estos factores son un requerimiento indispensable para optimizar costos y economías de escala. Cuando las PYMES se internacionalizan, estas pueden aprovechar las economías de escala que ofrecen los mercados internacionales, así como su competencia lo hace ellas también estarán en la capacidad. Al lograr trabajar conjuntamente con las economías de escala, en el caso de que la pyme decida optar por una filial de producción o comercialización, los costos de producción, distribución y administración se verán optimizados. También se puede lograr la transferencia de tecnología y conocimientos.

6. Política Fiscal

A través de la internacionalización de las PYMES de Guayaquil se puede lograr que empresas extranjeras inviertan en Guayaquil y así se generaría más recaudación de impuestos, los mismos que serían invertidos en la comunidad.

3.6.2. Efectos de la No Internacionalización

Si bien es cierto, la entrada a mercados internacionales conlleva a una gran inversión de tiempo, planificación y recursos, pero la misma posee varias ventajas. El hecho de que las PYMES de Guayaquil no se internacionalicen, provoca que la economía guayaquileña se rezague en comparación a las economías emergentes vecinas que están dando todo de sí para ingresar a la competencia mundial.

Entre los principales efectos que conllevaría la no internacionalización de las PYMES guayaquileñas se pueden citar las siguientes:

1. Crecimiento Endógeno

Sin la internacionalización las PYMES se enfocaran en producir para mantener el negocio en marcha, más bien se impulsa el crecimiento endógeno de la PYME.

2. Nivel competitivo no se desarrolla

Al no haber salida de los productos de las PYMES de Guayaquil, estas empresas se estancaran en la demandan nacional, lo que provocara que su nivel competitivo no mejore. Si estas no se interesan en ingresar a mercados internacionales, su nivel competitivo se verá bastante comprometido y en corto plazo se darán cuenta que la demanda nacional no será suficiente para cumplir con sus metas de ganancias. Mientras las empresas de los países vecinos hacen lo posible por internacionalizarse y ofertar al mundo su capacidad productiva y gama de productos, no sería propicio que las PYMES de Guayaquil se quedaran enfocadas en el mercado nacional, lo cual conllevaría a la desaceleración de la economía nacional. Una vez que la empresa se internacionaliza, esta se ve obligada a desarrollar ventajas competitivas para desenvolverse en aquel mercado donde las empresas internacionales poseen varias superioridades.

3. Crecimiento inercial de fuentes trabajo

La internacionalización trae consigo la generación de fuentes de trabajo indiferentemente de la forma de entrada al mercado internacional que se elija, pero si esta no se da, se estará apoyando a la generación inercial de fuentes de trabajo.

4. Limitado crecimiento económico

Guayaquil hoy en día es una de las principales fuentes generadoras de riqueza del país, cuyos principales actores son las pequeñas y medianas empresas. Si bien es cierto el mercado nacional ha fomentado el crecimiento de las mismas, pero por otro lado esto ya no

es suficiente para asegurar una amplia rentabilidad. Si las PYMES se siguen enfocando en el mercado nacional y evaden la salida a nuevos mercados, en corto plazo se darán cuenta que la internacionalización no es una opción sino una necesidad, pues la globalización ha llevado que las reglas del comercio internacional se estandaricen y con ello la entrada y salida de productos desde todos los países del mundo. Si las PYMES de Guayaquil no optan por internacionalizarse, existen otras de la región que si lo hacen y aprovechando las economías de escala.

Si las PYMES guayaquileñas no son expuestas a la demanda internacional, no se podrá promocionar de cierta forma a Guayaquil como referente para destino de inversiones. Lo que ha llevado a muchas económicas a resaltar en el mercado mundial es el hecho de que la inversión extranjera ha jugado un papel sumamente importante, desarrollando infraestructura y consigo bienestar social y económico.

5. Oferta de productos primarios y escaso valor agregado

Al no haber internacionalización, las empresas no sentirán la presión de mejorar sus productos y generar valor agregado, lo que conllevará al estancamiento del nivel de innovación de la oferta local. En la actualidad y debido a la globalización constantemente que se vive día a día, las empresas deben innovar constantemente su oferta, ya que si ellas no lo hacen seguramente otra empresa detrás de ellas está desarrollando un oferta innovadora para acaparar y satisfacer las necesidades de los consumidores.

6. Recaudación de impuestos vía crecimiento endógeno

Si no se impulsa la internacionalización de las PYMES se estará logrando que la recaudación de impuestos se la logre a través del crecimiento del comercio nacional, mas no por le internacional.

Tabla 14. Comparación Efectos Internacionalización vs. No Internacionalización

	INTERNACIONALIZACIÓN	NO INTERNACIONALIZACIÓN
NUEVOS MERCADOS	Crea la oportunidad para generar divisas y sostenibilidad	Producir para mantener el negocio en marcha / crecimiento endógeno
COMPETITIVIDAD	La entrada a mercados extranjeros exige un nivel de competitividad mayor, lo que influenciara en el desarrollo de ventajas competitivas para hacer frente a la competencia internacional	Al no existir interacción con los mercados internacionales, el nivel competitivo no se desarrolla
GENERACIÓN DE EMPLEO	Fuente importante para la generación de nuevas plazas de empleo a nivel local como nacional	Crecimiento inercial de fuentes de trabajo
DESTINO DE INVERSIÓN	Facilidades logísticas de la ciudad, es un atractivo para inversión extranjera	Limitado crecimiento económico
TECNOLOGÍA Y PRODUCTIVIDAD	Requerimiento indispensable para optimizar costos y economías de escala	Estancamiento en el nivel de innovación, ya que al no existir una motivación de búsqueda de nuevos mercados, las PYMES suponen que poseen una demanda fiel y estable a su oferta, es decir se enfocaran en la oferta productos primarios y escaso valor agregado
POLÍTICA FISCAL	Aumento de la recaudación fiscal	Recaudación de impuestos vía crecimiento endógeno

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Autora

CONCLUSIONES

El desarrollo del presente trabajo de investigación permite definir las siguientes conclusiones:

1. La economía nacional y local continúa dependiendo de las rentas de la exportación de productos primarios como banano, petróleo y atún, camarón, los cuales no poseen valor agregado. De acuerdo a la CAPIG solamente el 1,5% de los 760 agremiados exportan regularmente. A través de la industrialización de los productos primarios nacionales, se podrá ofertar un productor innovador hacia los consumidores, los cuales día a día están en la búsqueda de productos con valor agregado. Son pocas las PYMES locales que producen semi elaborados y productos terminados para exportar: conservas, atún, madera, papel, envases de metal y plásticos, reciclados, entre otros.
2. En función a la situación actual de las PYMES de Guayaquil, respecto a su incursión internacional, se puede establecer que muy pocas han tenido la oportunidad de desarrollarse debido a las diversas limitaciones que han frenado su desarrollo. Entre las principales restricciones y/o limitaciones que han frenado la internacionalización de las PYMES de Guayaquil se consideran las siguientes: acceso a fuentes de financiamiento y tecnología, desconocimiento de mercados potenciales, falta de certificaciones de calidad, reglas del juego cambiantes para el empresario, falta de personal capacitado, escaso valor agregado, economías de escala, falta de asesoramiento profesional, falta de acompañamiento. etc.
3. Al momento de desarrollar la propuesta se tomo como ejemplo a la empresa Marian Fashion para determinar la manera en que las empresas pueden lograr un proceso de internacionalización, a través

del desarrollo de un proceso organizado que parta de un análisis de la situación económica de la empresa, para determinar el mercado objetivo en el que planea destinar sus productos, así como la situación de ese país en aspectos económicos y políticos que incidan en el negocio. De esta forma, si se logra aplicar un proceso efectivo es posible internacionalizar una PYME estableciendo un mecanismo que, en primera instancia, le permita penetrar de a poco en el mercado, para que posteriormente, de acuerdo a la acogida en el mercado y las condiciones, sea capaz de implementar otra estrategia que le ayude a mejorar su rentabilidad. Por ejemplo, analizando a Marian Fashion, y su incursión en el mercado peruano, proyecta vender al menos 500 unidades mensuales, pero para ello necesita una inversión de \$ 14,575.00 aproximadamente, inversión que en la evaluación de escenarios sería capaz de dejar una TIR entre 23.88% y 54.76%, definiendo la factibilidad financiera de llevar a cabo un proyecto de internacionalización.

Bajo estas premisas, se podría concluir que se cumplen con los objetivos de investigación por cuanto se ha desarrollado un modelo de internacionalización aplicada a una empresa, para tener como escenario la manera en que su incursión en un mercado externo podría generar beneficios en su rentabilidad, liquidez y apertura de nuevos mercados.

RECOMENDACIONES

Dentro de las recomendaciones del proyecto se establecen las siguientes:

1. Promover campañas de difusión de los programas estatales y privados de soporte y apoyo a las PYMES de Guayaquil, para poner en marcha estrategias de expansión internacional por sectores productivos.
2. Desarrollar un proyecto piloto con un sector PYMES de la ciudad de Guayaquil, para la implementación de esta propuesta de internacionalización.
3. Para la implementación del proyecto piloto, es necesario el acompañamiento de expertos. En este punto deben involucrarse las universidades, gremios, cámaras de producción y asesores.

BIBLIOGRAFÍA

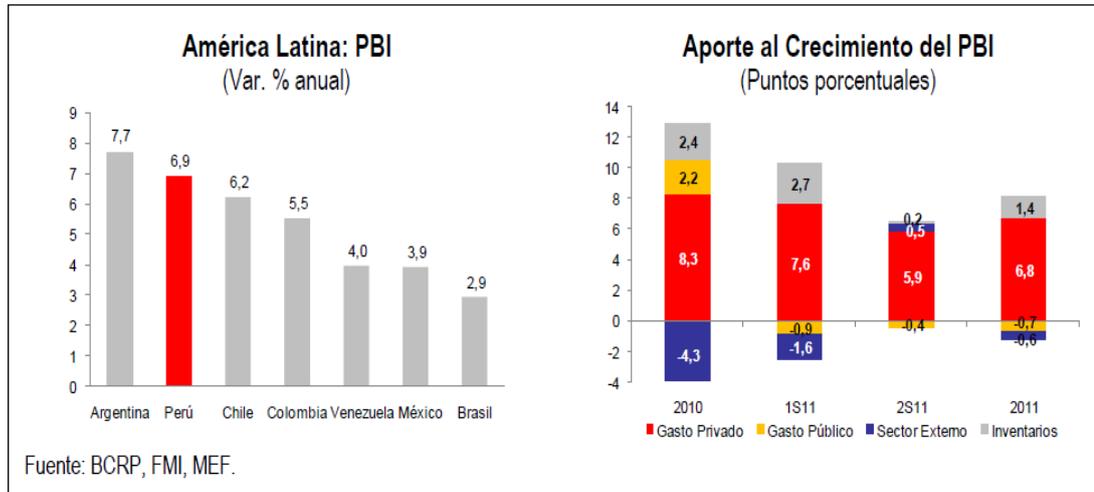
- HOY. (febrero de 2011). Las PYME generan un 88% de empleo en America Latina. *Diario Hoy*, págs. <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/las-pymes-generan-88-de-empleos-en-america-latina-458599.html>.
- Agencia Andes. (Febrero de 2012). *Agencia Pública de noticias del Ecuador y Sudamérica*. Obtenido de <http://andes.info.ec/2009-2011.php/?p=137999>
- Araque, W. (enero 2012). *Las PYMES y la situación actual*. Universidad Andina Simón Bolívar.
- Arenas Guerrero, F. A. (2009). *Acceso al crédito y límites del crecimiento en Pymes: una mirada a través de la dinámica de sistemas*. Obtenido de http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/sistemas_telematica/article/view/1012
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Informe de Estadísticas Macroeconómicas Julio 2013*. Quito: Dirección de Estadística Económica .
- CEPAL; OCDE. (2011). *Comisión Económica Para América Latina y el Caribe , Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- CESDE. (agosto de 2011). *Corporación de Desarrollo Empresarial* . Obtenido de <http://cesdecorp.org/2011/08/04/mipymes-futuro-economia-ecuatoriana/>
- Cláver, E. (2000). *Estrategias de la Internacionalización de la Empresa*. Alicante España: Club Universitario.
- Crece Negocios. (2013). *Cadena de Valor*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/>
- Diario El Telégrafo. (13 de abril de 2011). *Proveedores y confeccionistas invitados a encuentro textil*. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/proveedores-y-confeccionistas-invitados-a-encuentro-textil.html>
- Diario El Telégrafo. (4 de abril de 2013). *Alfredo Yagüe: La industria textil todavía no despega*. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/alfredo-yague-la-industria-textil-todavia-no-despega.html>
- Diario El Universo. (4 de abril de 2012). *Ecuador mejora competitividad tecnológica, pero persiste brecha digital*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/2012/04/04/1/1356/brecha-digital-persiste-ecuador-segun-informe-fem.html>
- EKOS. (2011). *Una porción importante de los sectores de la economía, son las microempresas*.

- Ensinck, G. (abril 2017). *Las 10 trabas de la competitividad*. Revista Fortuna.
- Escolano Ansensi, C., & Belso Martínez, J. A. (2003). *Internacionalización y PYMES: conclusiones para la actuación pública a partir de un análisis multivariante*. Asturias: Revista Asturiana de Economía de la Universidad Miguel Hernández.
- Escolano, C., & Belso, J. (2003). *Internacionalización de las PYMES*. Asturias, España: Revista Asturiana de Economía.
- Factor Logros. (2013). *¿Qué es el factoring?* Obtenido de <http://www.logros.ec/>
- Ferraro, C. (2011). *Eliminando barreras: El financiamiento a las pymes en América Latina*. Santiago de Chile: CEPAL, Naciones Unidas.
- Flores Estevez, M. I. (1999). *Análisis de la estructura organizacional de una cadena de supermercados*. Guatemala: Universidad Francisco Marroquín. Facultad de Ciencias Económicas.
- Flores, J. J. (2003). *Integración Económica al TLCAN y participación estatal en el sistema de Innovación Tecnológica*. Plaza y Valdez Editores.
- Gestión. (2012). *BCR: La economía peruana habría crecido a más de 6% en junio*. Obtenido de Recuperado de: <http://gestion.pe/2012/08/06/economia/bcr-economia-peruana-habria-crecido-mas-6-junio-2009335>
- Gonzalez de Olarte, E. (2012). *Economía Peruana: Un año después del susto*. Obtenido de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/economiaperuana>
- Hidalgo, M., Proaño, C., & Sandoval, M. (2011). *Evaluación del uso de las TICS en el desempeño de las PYME*. Latacunga: Escuela Politécnica del Ejército.
- Lizarralde, E., Ferro, E., Cano, M. J., Beviá, B., & Orihuela, J. (2012). *Tendencias hacia la internacionalización de las PYMES españolas 2011*. Madrid: Fundación EOI.
- Marchán Rumba, K. R. (2009). *Análisis de competencias y habilidad para que un usuario utilice herramientas de inteligencia de negocios en las PYMES del Ecuador*. Guayaquil: Tesis de grado de la ESPOL.
- Mariluz, O. (2012). *Bolsa peruana cierra establece ante cautela de mercado por Europa*. Obtenido de http://economia.terra.com.pe/noticias/noticia.aspx?idNoticia=201208202045_RTI_SIE87J0CW
- Martínez, P. (2009). *PYMES Estrategia para su internacionalización*. Editoriales Uninorte.
- Mercado, H., & María, P. (s.f.). *La internacionalización de las pequeñas y medianas empresas*.
- Mercado, O., & Palmerín, M. (s.f.). *La internacionalización de las pequeñas y medianas empresas*. www.eumed.net/libros/2007c/334.

- Ministerio de Economía y Finanzas del Perú. (2013). *Informe Macroeconómico Multianual 2013-2015*. Obtenido de http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=266&Itemid=100236&lang=es
- Perú 21. (2009). *El mercado peruano entre los más atractivos para la inversión española*. Obtenido de <http://peru21.pe/noticia/376832/mercado-peruano-entre-mas-atractivos-inversion-espanola>
- Pro Ecuador. (s.f.). *Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones*. Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/programa-de-mejora-competitiva-para-las-mipymes-genera-resultados-positivos/>
- Revista Líderes. (21 de enero de 2013). *El sector crece, pero solicita capacitación*. Obtenido de http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/ventas-pymes-Ecuador-crecimiento_0_851314882.html
- Rocío Mejía Prieto. (2011). *Asociatividad empresarial como estrategia para la internacionalización de las PYMES*. Tesis de grado Universidad Andina Simón Bolívar.
- Semanario Comercio Electrónico Alady. (2011). Obtenido de [www.aladi.org/nsfaladi/reuniones.nsf/.../\\$FILE/di1565.doc](http://www.aladi.org/nsfaladi/reuniones.nsf/.../$FILE/di1565.doc)
- SENPLADES. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva: Revolución productiva a través del conocimiento y el talento humano*. Quito: Ediecuatorial.
- SRI. (2012). *SERVICIO DE RENTAS INTERNAS DEL ECUADOR*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/10138/32@public>
- Timeline. (s.f.). *Del Inti al Nuevo Sol. La hiperinflación en el Perú*. Obtenido de <http://www.xtimeline.com/evt/view.aspx?id=586412>
- Urbano, D., & Toledano, N. (2008). *Invitación al emprendimiento: una aproximación a la creación de empresas*. UOC.
- Yahoo Divisas. (2013). *Relación nuevo sol peruano versus dólar*. Obtenido de <http://es.finance.yahoo.com/divisas/conversor/#from=USD;to=PEN;amt=1>

ANEXOS

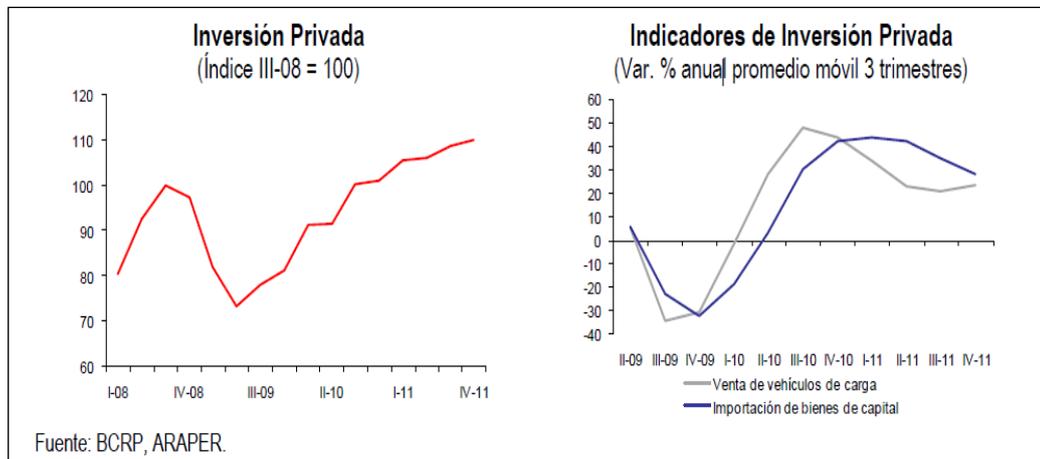
Anexo 1. Crecimiento económico del Perú



Fuente: Ministerio de Finanzas de Perú, 2012

Elaboración: Ministerio de Finanzas de Perú, 2012

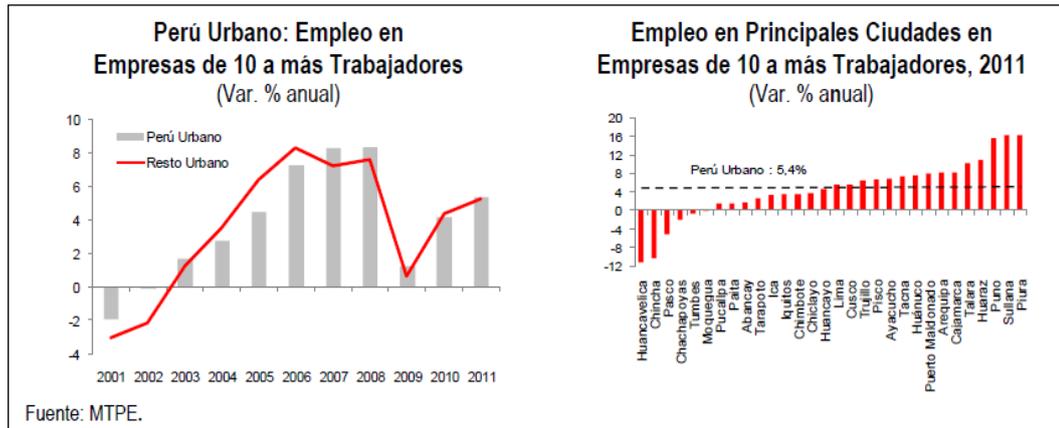
Anexo 2. Inversión Privada de Perú



Fuente: Ministerio de Finanzas de Perú, 2012

Elaboración: Ministerio de Finanzas de Perú, 2012

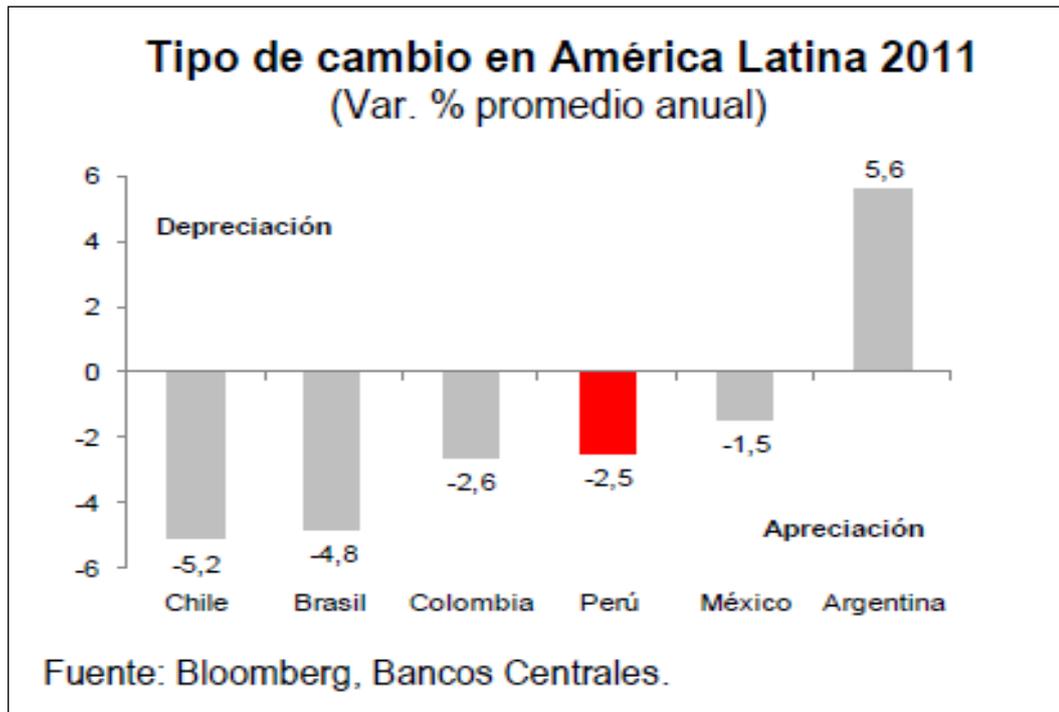
Anexo 3. Tasa de Empleo en Perú



Fuente: Ministerio de Finanzas de Perú, 2012

Elaboración: Ministerio de Finanzas de Perú, 2012

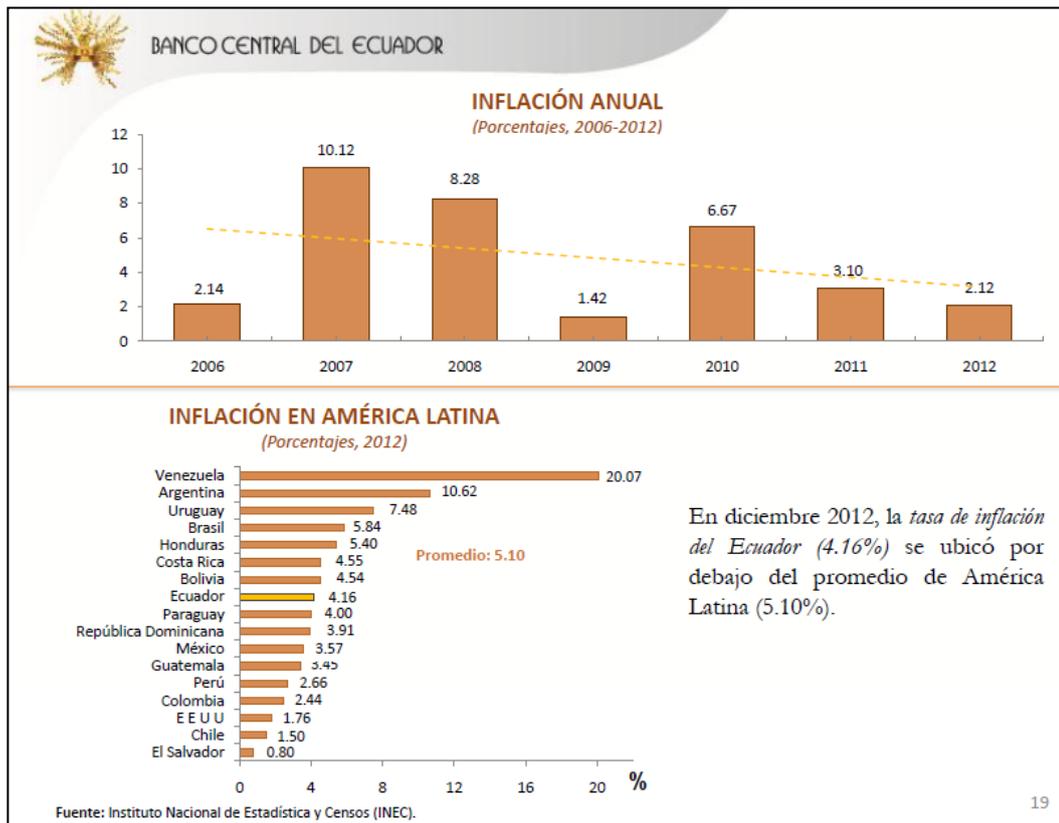
Anexo 4. Tipo de Cambio



Fuente: Ministerio de Finanzas de Perú, 2012

Elaboración: Ministerio de Finanzas de Perú, 2012

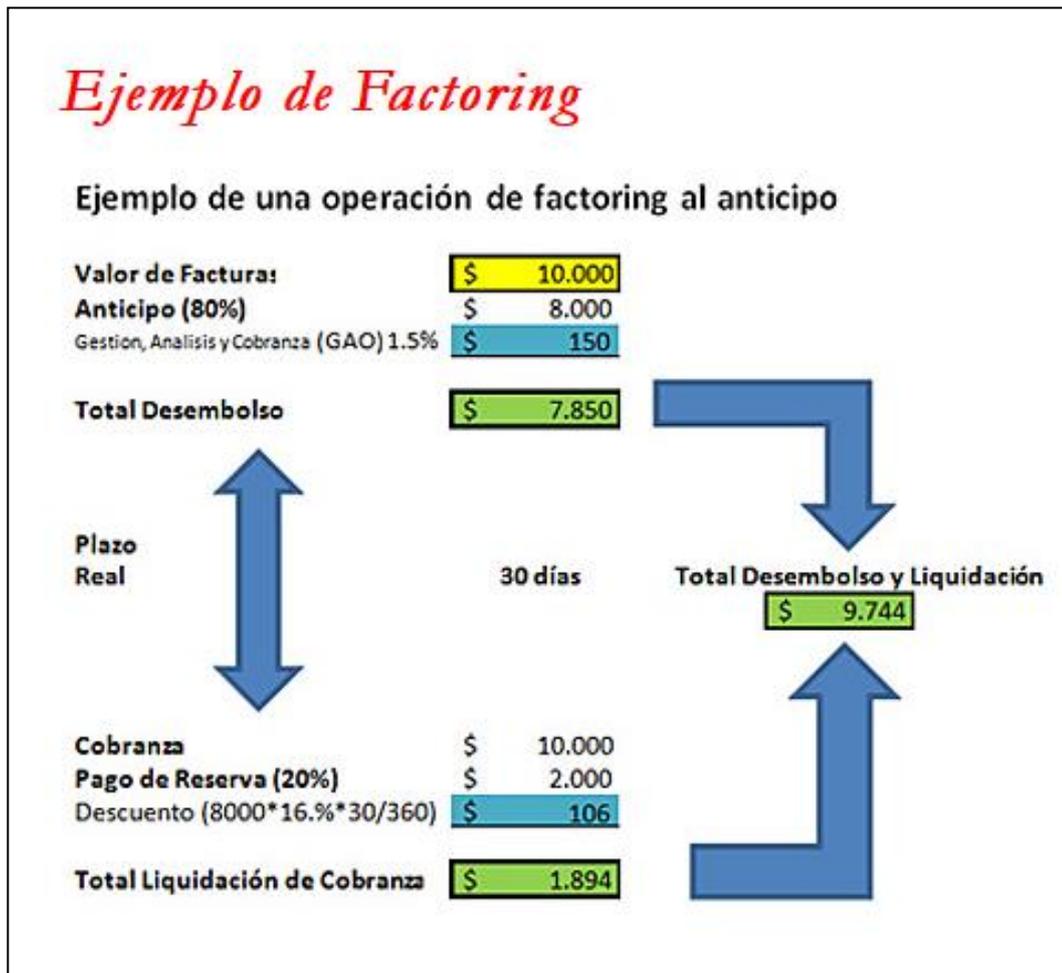
Anexo 5. Inflación anual en América Latina



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2013

Elaboración: Banco Central del Ecuador, 2013

Anexo 6. Ejemplo de Factoring



Fuente: Logros Factor, 2013

Elaboración: Logros Factor, 2013

Anexo 7. Entrevista a Cámara de la Pequeña Industria del Guayas

- **¿Cuál considera que es el papel desempeñado por las PYMES de su gremio en relación al crecimiento económico del país?**

Considero que las PYMES de Guayaquil representan el principal motor de la economía nacional. De acuerdo al Censo Económico del 2010 realizado por el INEC, el 90% de las empresas de Ecuador son PYMES, esto nos puede dar una idea de cuán importante son las PYMES en nuestra economía nacional. Enfocándonos en Guayaquil, la capital del comercio del país, las PYMES de la ciudad constituyen el eje comercial del Ecuador, generando plazas de empleo y bienestar a la sociedad.

- **¿Qué potencial poseen las PYMES de su gremio para tener éxito en el mercado internacional?**

Las PYMES de Guayaquil cuentan con un amplio abanico de oportunidades y fortalezas al momento de internacionalizarse. Uno de estos es que para estas el proceso de adaptación resulta una tarea fácil, si ven que existe una nueva tendencia ellas simplemente aprenden a cómo hacerlo y se adaptan a los cambios. Además poseen un ímpetu para ser emprendedores, siempre están tratando de mejorar su oferta y emprender en nuevas formas de negocios.

- **¿Qué beneficios hacia la economía nacional genera la participación de las PYMES de su gremio en el mercado internacional?**

Considero que una vez que nuestras PYMES se internacionalizan, estas pueden alianzas y buscar socios extranjeros que se interesen en su oferta, y una vez que existe ese nexo internacional, existirá un intercambio de conocimientos y recursos. Si nuestras PYMES se desenvuelven exitosamente en los mercados internacionales,

Guayaquil podrá estar presente en el interés de inversionistas extranjeros, ya que evidencian el potencial que poseen las PYMES guayaquileñas. Además una vez que estas se exponen a una demanda internacional, traen consigo la generación de fuentes de empleo, ya que existe una mayor demanda de productos, materia prima por parte de los proveedores nacionales, entre otros, es decir se crea una cadena de beneficios para todos sus participantes.

- **¿Cómo evaluaría el desempeño de las PYMES de su gremio en el mercado internacional?**

Actualmente la CAPIG acoge a 760 socios activos, pero es evidente que solamente el 1.5% de estas se han internacionalizado. Pero entre las que sí lo han hecho, han desempeñado un gran papel en el mercado internacional, aunque su volumen de exportación no sea tan amplio, poco a poco aumentarán su volumen y su capacidad exportadora. Entre los principales productos exportados se encuentra el banano, atún, café, cacao y camarón, es evidente que la mayoría de estos son productos primarios tradicionales. Hace tres años preparamos a un grupo de PYMES en la ISO 9001, tres años después no es grato saber que las mismas han entrado al proceso de recertificación, este hecho nos hace evidenciar que las PYMES día a día están mejorando su oferta y han evidenciado la importancia del valor agregado para el aumento de su demanda de productos.

- **¿Cuáles son las principales limitaciones que han frenado la internacionalización de las PYMES de su gremio?**

Entre las principales causas que influenciado a la baja tasa de internacionalización de nuestras PYMES se puede mencionar a la falta de cultura empresarial, falta de difusión y promoción de los programas de desarrollo de las PYMES. A varios representantes de las PYMES les hemos ofrecido toda la información y capacitación necesaria para llevar a cabo la internacionalización, pero

lamentablemente ellos no han optado por esta debido a la falta de iniciativa, nosotros les damos las herramientas pero ya depende de las empresas mismas llevar a cabo el proceso de internacionalización. Es importante que las PYMES evidencien que la internacionalización es un proceso que conlleva a bastante preparación, no es como “soplar y hacer botella”, deben entregarse completamente y comprometerse a excelentes resultados.

- **¿A través de cuales programas el Gobierno Nacional ha fomentado la internacionalización de las PYMES de su gremio y de qué forma podría mejorar su apoyo a las mismas?**

La labor realizada por la Cámara de Industrias de Guayaquil, es totalmente independientemente del Gobierno Nacional. Nuestra tarea es preparar a los socios y no socios interesados en los proceso de comercialización de sus productos, básicamente les damos asesoría y herramientas necesarias para posicionar sus productos en el mercado. Con lo que si contamos es con una alianza estratégica con Proecuador, a través de la cual informamos a nuestros socios acerca de las ferias y programas liderados por esa institución, para que de cierta forma estén informados de la labor de Proecuador en cuanto a la promoción de productos en el mercado local e internacional.

- **¿A través de cuáles programas y estrategias su gremio ha apoyado a la internacionalización de las PYMES de Guayaquil?**

Nuestro gremio ofrece asesoría a socios y no socios interesados en nuestra asesoría. Entre los servicios que ofrecemos están: asesoría empresarial, jurídica y financiera. Tenemos varios programas como: Apoyamipyme -Fortalecimiento Empresarial, Incubamipyme – Pre-Incubación Empresarial, Infomipyme – Información, noticias y estadísticas, Laboral Mipyme Intelectual Mipyme – Propiedad intelectual, marcas, derecho del autor, Constitución de Mipyme, Marca

Primero Ecuador. Además contamos con un centro de capacitación y un portal comercial.

Nuestra tarea se basa principalmente en el proceso de incubación de la empresa, realizamos un diagnóstico interno de la misma y la preparamos en los aspectos necesarios. Una vez que evidenciamos que cuenta con un potencial de exportación le indicamos que se acerque a Proecuador y entable una conversación con ellos, para analizar sus oportunidades en el mercado internacional. Además realizamos intercambios comerciales plurisectoriales, para que de esta forma los socios entre sí se conozcan y realicen alianzas entre ellos. A través de nuestro portal comercial, los socios pueden exponer sus productos y ofrecerlos al público interesado.

- **¿Cuáles son los factores tomados en consideración al momento de decidir internacionalizar las PYMES de su gremio?**

Una vez que la empresa decide internacionalizarse lo primero que debe hacer es prepararse internamente, es decir realizar un diagnóstico y analizar si en realidad está preparada para el mercado internacional y si es el caso mejorar aquellas debilidades encontradas. Antes de decidir internacionalizarse la empresa debe haber tenido éxito localmente, analizar cuáles han sido sus fortalezas y como podría mejorarlas para ofertar un producto de calidad al exterior. Al momento de elegir el mercado meta internacional es importante evaluar los requerimientos del consumidor, y buscar nichos de mercado. Además debe desarrollar buenas prácticas manufactureras y aun mejor si posee certificaciones ISO. También se debe investigar sobre las normas y regulaciones sanitarias del país al cual se desea entrar, de nada sirve tener un producto de calidad si no se cumplen con los requerimientos específicos de dicho país. Un factor muy importante es que la PYME cuente con una imagen corporativa, con un website, no muy sofisticado pero si por lo menos con uno básico que exponga la información relevante de la empresa,

es evidente que la imagen corporativa es una inversión necesaria. Para las empresas internacionales, la imagen de la empresa influye bastante al momento de decidir con quién asociarse, hoy en día el internet es la principal herramienta de trabajo y promoción y si no se cuenta con un website, la empresa proyectara la seguridad que un socio extranjero busca.

Es importante que la PYME asuma que el proceso de internacionalización empieza con la preparación interna de la empresa, no es un proceso difícil pero si necesita de mucha preparación y sobre todo de compromiso hacia los agentes participantes en la empresa.

- **¿Por qué se considera importante la internacionalización de las PYMES de su gremio?**

Considero importante la entrada de las PYMES a mercados internacionales, ya que de esta forma al sentir el nivel de competencia internacional, podrán mejorar su oferta y de esta forma incrementar el nivel de innovación de los productos nacionales. Por otro lado al internacionalizarse, crearan una cadena de valor, ya que al ellas tener éxito también lo tendrán directamente sus clientes internos y externos, ya sea generando más plazas de trabajo, aumentando sus pedidos a proveedores, es decir a través de la internacionalización las PYMES aportan con dinamismo a la economía nacional y a la distribución de la riqueza.

- **¿Cuáles serian sus recomendaciones y propuestas para impulsar la internacionalización de las PYMES de su gremio?**

Antes que nada cuando la PYME opta por la internacionalización esta debe realizarse un diagnostico interno y externo, preguntase como mejorar, hacia donde deseo llegar, para de esta forma desarrollar ventajas competitivas que les permitan tener éxito al nivel internacional. Una vez que las PYMES hayan tenido éxito en su país de origen, entonces podrán adentrarse en la búsqueda de nuevos

mercados, “Casa adentro lista, para luego internacionalizarse”. Además al momento de internacionalizarse las empresas deben buscar la asesoría profesional de expertos en el tema, ya que la internacionalización requiere de una ardua preparación, “Zapatero a tu zapato”.

Durante un viaje a Japón, pude conocer de cerca la labor que realizan las PYMES en cuanto se refiere a su preparación para la internacionalización, ellas siguen un programa denominado las 5 S’s en el sitio de trabajo, este se basa en 5 principios cuyas iniciales empiezan con la letra s en japonés, el primero de ellos es la clasificación, mantener solamente lo necesario; segundo la organización, mantener todo en orden; tercero la limpieza, mantener todo limpio; cuarto el bienestar personal; y quinto la autodisciplina, tener comportamiento necesario. Esta iniciativa japonesa, me pareció muy interesante, la cual se debiera poner en práctica en la cultural empresarial, para de esta forma lograr una mejora en relaciones laborales.

Es recomendable que el Gobierno Nacional impulse programas de imagen corporativa, para que de esta forma las PYMES sepan y cuenten con las herramientas necesarias para desarrollar su imagen como empresa, un factor muy importante al comento de entablar negociaciones con empresas internacionales.

Finalmente es necesario que los directivos de las PYMES cambien los paradigmas que han sido puesto en práctica durante las últimas generaciones, en el mundo que estamos viviendo el que no arriesga no gana, por tal razón las empresas deben estar consientes que la internacionalización requiere de nuevas estrategias y mejoras en la empresa.

Anexo 8. Entrevista a Cámara de Industrias de Guayaquil

- **¿Cuál considera que es el papel desempeñado por las PYMES de su gremio en relación al crecimiento económico del país?**

A medida que pasan los años ha sido evidente la mejora de la oferta de las empresas agremiadas, a través de los programas de capacitación y asesoría, estas han podido poner en prácticas dichos conocimientos en sus empresas y lograr una mayor productividad. Al lograr una mejora en los procesos productivos de nuestras empresas, estamos asegurando plazas de empleo y bienestar para la sociedad. A medida que va aumentando la capacidad de generar rentabilidad de la empresa, se logra que la riqueza se distribuya en diferentes actores, logrando así estabilidad laboral, económica y social.

- **¿Cuáles son las principales limitaciones que han frenado la internacionalización de las PYMES de su gremio?**

Una de las principales causas que han frenado la internacionalización de las PYMES de Guayaquil, es la falta de conocimiento acerca de los programas de internacionalización, la Cámara de Industrias ofrece capacitaciones y asesoría a sus agremiados para que desarrollen su capacidad de ofertar productos acorde a los requerimientos internacionales.

- **¿A través de cuáles programas y estrategias su gremio ha apoyado a la internacionalización de las PYMES de Guayaquil?**

Día a día nos encontramos en la tarea de capacitar a los agremiados y no agremiados en diferentes aspectos necesarios para su desarrollo empresarial, entre los servicios que ofrecemos se pueden mencionar los siguientes: asesoría, capacitación e información tributaria, legal, aduanera, ambiental, comercio exterior, seguridad industrial, salud ocupacional, informática y fuentes de financiamiento. Además

tuvimos la Feria a la Inversa. Ecuador industrial fue un proyecto para impulsar el crecimiento de la PYMES

- **¿Por qué se considera importante la internacionalización de las PYMES de su gremio?**

A pesar de que la capacidad exportadora de las PYMES es bastante limitada debido en buena medida a la marcada orientación y dependencia hacia el mercado interno. La internacionalización es importante debido a que dichas exportaciones permiten diversificar la canasta exportadora del país y le permite conocer de forma más directa, gustos y preferencias de los nuevos mercados en donde fueron orientadas las exportaciones.

- **¿Cuáles serían sus recomendaciones y propuestas para impulsar la internacionalización de las PYMES de su gremio?**

Más que recomendaciones, hay que destacar la necesidad de que las PYMES respondan a un diseño de eficiencia para que sean competitivas en el mercado externo. Las PYMES deben aprovechar el hecho cierto de que no demandan de una estructura organizacional onerosa para gestionarse como proveedoras de bienes y servicios en el mercado externo. Además es necesario fortalecer los programas existentes para fomentar la creación de empresas, ya sean incubadoras o centros de desarrollo empresarial. Los programas que son para el acceso al financiamiento deberían ser más flexibles para que las nuevas PYMES y las ya existentes puedan posesionarse en el mercado adquiriendo nuevas maquinarias de trabajo. Se debe impulsar una mejor asistencia técnica y capacitación. Fomentar la innovación y las mejoras en los procesos productivos. Incentivar programas de articulación productiva. Agilizar los programas para impulsar la inserción externa como es el caso de EXPORTAFACIL. Impulsar los incentivos tributarios para PYMES. Difundir mayor información con respecto a las compras públicas.

Anexo 9. Entrevista a Cámara de Comercio de Guayaquil

- **¿Cuál considera que es el papel desempeñado por las PYMES de su gremio en relación al crecimiento económico del país?**

Actualmente nuestro gremio está conformado por 15000 socios entre grandes, pequeños y medianos; estos hacen de la Cámara de Comercio de Guayaquil el gremio más representativo del país. De esta forma es evidente que nuestras empresas cuentan con la capacidad y potencial creciente para la generación de riqueza en la economía nacional, y a su vez genera plazas de empleo, ya que los socios están relacionados con proveedores y distribuidores alrededor del país, formando una cadena de beneficios para todo sus involucrados.

- **¿Cuáles son las principales limitaciones que han frenado la internacionalización de las PYMES de su gremio?**

Uno de los principales motivos que han influenciado el escaso interés en internacionalizarse es el hecho de temor al fracaso, ya que los mercados internacionales suponen nuevos riesgos y experiencias, muchos de los cuales las PYMES no se sienten preparadas. Así mismo, existe un cierto grado de dependencia hacia la comercialización de los productos solamente para el mercado local, las PYMES se sienten seguras con la demanda local y por tal razón no se ven en la necesidad de buscar nuevos mercados.

- **¿A través de cuáles programas y estrategias su gremio ha apoyado a la internacionalización de las PYMES de Guayaquil?**

Nuestros programas se basan en el desarrollo de los negocios de los socios, capacitaciones, asesorías, con el fin de lograr el aumento de la riqueza de nuestros socios y de la comunidad. Básicamente nuestra labor se ve relacionada con la asesoría en diferentes

aspectos como jurídico, contable tributario, legal, entre otros. También realizamos seminarios para el público interesado en temas de actualidad, que ayudaran a que su empresa prospere día a día.

- **¿Cuáles serian sus recomendaciones y propuestas para impulsar la internacionalización de las PYMES de su gremio?**

Recomendaría que las PYMES de Guayaquil muestren más interés e iniciativa para internacionalizarse, si bien es cierto este proceso acarrea riesgos como es normal en toda nueva experiencia, pero el que no arriesga no gana. Un sin número de empresas alrededor del mundo se encuentran comercializando en mercados ajenos a su país de origen, al comienzo seguramente les tomo tiempo adaptarse a los cambios de estrategias, pero hoy en día han prosperado y siguen generando beneficios para sus actores.

Anexo 10. Entrevista a Ministerio de Industrias y Productividad de Ecuador

- **¿Cuáles son las principales limitaciones que han frenado la internacionalización de las PYMES de Guayaquil?**

Entre las principales limitaciones que han frenado la internacionalización de las PYMES de Guayaquil se puede mencionar las regulaciones y normas sanitarias que requieren los mercados extranjeros para la entrada de productos a sus países, para muchas de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad, les resulta difícil lograr dichas certificaciones ya que resulta en una inversión de recursos y asesoría.

Otro factor es el hecho que el exportador ni siquiera ha considerado la idea de exportar, no tienen la iniciativa, ya sea por falta de información, asesoría o capacitación en los procesos aduaneros, comerciales, promoción o logísticos. Además, las PYMES se sienten inseguras al momento de exportar ya que no cuentan con un seguro al exportador, se de varias PYMES que se contactan con empresas en el extranjero que les piden muestras de sus productos, estas les envían y cierran un contrato, entonces cuando los contenedores son enviados, las PYMES reciben la noticia que sus productos en su mayoría perecidos no han llegado con las condiciones que los importadores esperaban. ES obvio que esta no es la realidad de todas las PYMES, pero lamentablemente la inseguridad al exportar juega un papel muy importante para que estas decidan internacionalizarse.

Además de lo antes mencionado, el hecho de que no se internacionalicen es que muchas de ellas desconocen de los programas de promoción de exportaciones, es evidente la falta de promoción de programas para la incentivación de la internacionalización. Los directivos de las PYMES desconocen sobre trámites aduaneros, requisitos necesarios que deben cumplir sus productos para internacionalizarse, entre otros.

- **¿A través de cuáles programas y estrategias su gremio ha apoyado a la internacionalización de las PYMES de Guayaquil?**

A través del programa integral FONDEPYME, el MIRPO ha apoyado a al desarrollo de las PYMES del país. Este programa incluye varias iniciativas cómo Exportafacil, Franquiciapyme, Mejorapyme. Innovapyme, Proveepyme, Exportapyme, por medio de estas las PYMES pueden optar por asesoría, capacitación y lo más relevante es que están a la disposición de ellas, ya que son gratuitas.

- **¿Cuáles serian sus recomendaciones y propuestas para impulsar la internacionalización de las PYMES de Guayaquil?**

Mi recomendación hacia las PYMES es que día a día estén actualizados sobre los programas y capacitaciones que ofrecen las instituciones públicas y privadas sobre la promoción de la internacionalización. Si bien es cierto que hace falta mayor difusión, pero por tal razón no pueden justificar el no exportar, ya que el tarea de cada empresa es asesorarse y aprovechar las herramientas que ofrece el Estado. Además deben tener en cuenta que la internacionalización requiere una planificación rigurosa, y si se la lleva a cabo con compromiso resultara en un gran logro para ellas.

Anexo 11. Entrevista a Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones de Ecuador

- **¿Qué potencial poseen las PYMES de Guayaquil para tener éxito en el mercado internacional?**

Se podría decir que una de las fortalezas con las que cuentan las PYMES para tener éxito en el mercado internacional es la calidad aceptable de sus productos, así como el emprendimiento ya que día a día nuevos empresarios independientes están buscando nuevos medios de comercialización de sus productos. Como lo dije anteriormente, el programa Exporta fácil en su mayoría está liderado por personas naturales que exportan sus productos, ya sea en pequeñas cantidades, pero esto es una muestra que el empresario guayaquileño está consciente que la internacionalización ofrece nuevo mercados para comercializar su oferta.

- **¿Qué beneficios hacia la economía nacional genera la participación de las PYMES de su gremio en el mercado internacional?**

Entre los principales beneficios se puede establecer, que la internacionalización de las PYMES permite la diversificación de los actores de la economía nacional. Al haber nuevos actores exportadores cada día se da paso a la redistribución de la riqueza, ya que poco a poco nuevos empresarios se van sumando a la red exportadora del país, generando así plazas de empleo y bienestar para la sociedad.

- **¿Cuáles son las principales limitaciones que han frenado la internacionalización de las PYMES de Guayaquil?**

Considero que una de las mayores limitaciones que han frenado la internacionalización de las PYMES, es el hecho que hace falta

promoción sobre los programas de emprendimiento internacional, además la mayoría de los productos no cuentan con valor agregado y es evidente la dependencia de exportaciones de productos primarios tradicionales. Por otra parte, las PYMES deben afrontar las regulaciones sanitarias que establecen los mercados extranjeros para la entrada de productos a sus países, en su mayoría las PYMES locales no cuentan con certificaciones de calidad que avalen su producto.

- **¿A través de cuáles programas y estrategias su gremio ha apoyado a la internacionalización de las PYMES de Guayaquil?**

A través del programa Exporta fácil, liderado por Correos del Ecuador, los interesados pueden tramitar la exportación de sus productos hacia nuevos mercados. Es evidente que en su mayoría los exportadores son personas naturales emprendedoras, que ven en sus productos un potencial exportador. Este programa ha tenido una gran acogida entre los ecuatorianos, ya que de cierto modo sintetiza el proceso de exportación y lo hace más amigable hacia el productor.

ProEcuador se enfoca en realizar programas de promoción de los productos de empresas interesadas en exportar. Una vez que analizamos el potencial exportador de dicha empresa, la invitamos a las diferentes ferias de promoción de productos a nivel nacional e internacional que organizamos.

- **¿Cuáles serían sus recomendaciones y propuestas para impulsar la internacionalización de las PYMES de Guayaquil?**

Recomiendo que al momento que una PYME se interese en internacionalizarse esta debe realizar un profundo análisis sobre sus mayores debilidades y fortalezas, para de esta forma realizar un diagnóstico de su situación actual como empresa. A través de este análisis podrán identificar aquellos aspectos que deben mejorar para de esta forma poder desarrollar estrategias competitivas. Otro punto

que deben considera, es que es necesaria la búsqueda de nuevos nichos de mercados, aun cuando nuestros mayores clientes son Estados Unidos y la Unión Europea, ya que el mercado internacional es tan dinámico que la competencia en dichos países se encuentra en un nivel muy alto. Como dijo Michael Porter en su visita a Guayaquil, “El gran error de las empresas es pensar que deben competir para ser el mejor, sino para ser el único”. A través de la diversificación e innovación de la oferta podremos lograr posicionarnos como los únicos en un respectivo mercado.

Anexo 12. Entrevista a Cámara Marítima del Ecuador

- **¿Cuál considera que es el papel desempeñado por las PYMES de su gremio en relación al crecimiento económico del país?**

Es fundamental, ya que ellas también desempeñan distintas actividades que fortalecen nuestro comercio marítimo y forman parte de la comunidad marítima y portuaria. Las PYMES constituyen unos de los principales motores de la economía local y por ende nacional.

- **¿Qué potencial poseen las PYMES de su gremio para tener éxito en el mercado internacional?**

Por la naturaleza de nuestra actividad la mayoría de nuestras agremiadas mantiene contacto directo con líneas internacionales, por medio del cual intervienen en el mercado internacional. Día a día nuestras PYMES logran alianzas estratégicas con empresas internacionales para el intercambio de recursos y conocimiento, trabajan de forma conjunta con subsidiarias en el exterior.

- **¿Cuáles son las principales limitaciones que han frenado la internacionalización de las PYMES de su gremio?**

En ocasiones por quiebre de empresas fuera o cancelaciones de distintos negocios. Muchas veces la falta de seguridad al internacionalizarse ha frenado su idea de llevar sus productos a mercados extranjeros.

- **¿A través de cuáles programas y estrategias su gremio ha apoyado a la internacionalización de las PYMES de Guayaquil?**

Mediante la coordinación de eventos internacionales tales como ferias y conferencias, vitrinas en las que pueden realizar acuerdos comerciales internacionales. A través de estos medios las empresas

tienen la oportunidad de exponer su oferta a empresarios extranjeros y de esta forma crear alianzas y contacto con potenciales clientes.

- **¿Cuáles son los factores tomados en consideración al momento de decidir internacionalizar las PYMES de su gremio?**

Al momento de internacionalizarse principalmente se toma en consideración las nuevas tendencias del sector, las necesidades actuales del consumidor y se trata de enfocarse en la entrada a mercados internacionales emergentes, donde existen nichos de mercados que no han sido descubiertos.

- **¿Cuáles serían sus recomendaciones y propuestas para impulsar la internacionalización de las PYMES de su gremio?**

Unas recomendaciones al momento de internacionalizarse una empresa sería que se enfocaran en nuevos mercados e investigaran que necesidades no han sido cubiertas por la oferta actual, además de analizar el potencial de los productos nacionales en dichos mercados.

Día a día las preferencias y gustos de los consumidores van cambiando, y con ello incrementa la oportunidad de ofrecer una variedad de productos. Es muy posible que aquellos productos que ya hayan cumplido su etapa de maduración en un mercado, pueda empezar su promoción en nuevos mercados, por tal razón es importante el análisis profundo de los mercados y su potencialidad.

Anexo 13. Tabla de Amortización del Préstamo

PERIODO	CAPITAL	INTERÉS	PAGO	AMORTIZACIÓN
0				\$ 7,287.50
1	\$ 164.05	\$ 85.02	\$ 249.07	\$ 7,123.45
2	\$ 165.96	\$ 83.11	\$ 249.07	\$ 6,957.49
3	\$ 167.90	\$ 81.17	\$ 249.07	\$ 6,789.59
4	\$ 169.86	\$ 79.21	\$ 249.07	\$ 6,619.73
5	\$ 171.84	\$ 77.23	\$ 249.07	\$ 6,447.89
6	\$ 173.84	\$ 75.23	\$ 249.07	\$ 6,274.05
7	\$ 175.87	\$ 73.20	\$ 249.07	\$ 6,098.18
8	\$ 177.92	\$ 71.15	\$ 249.07	\$ 5,920.25
9	\$ 180.00	\$ 69.07	\$ 249.07	\$ 5,740.25
10	\$ 182.10	\$ 66.97	\$ 249.07	\$ 5,558.15
11	\$ 184.22	\$ 64.85	\$ 249.07	\$ 5,373.93
12	\$ 186.37	\$ 62.70	\$ 249.07	\$ 5,187.56
13	\$ 188.55	\$ 60.52	\$ 249.07	\$ 4,999.01
14	\$ 190.75	\$ 58.32	\$ 249.07	\$ 4,808.26
15	\$ 192.97	\$ 56.10	\$ 249.07	\$ 4,615.29
16	\$ 195.22	\$ 53.85	\$ 249.07	\$ 4,420.06
17	\$ 197.50	\$ 51.57	\$ 249.07	\$ 4,222.56
18	\$ 199.81	\$ 49.26	\$ 249.07	\$ 4,022.75
19	\$ 202.14	\$ 46.93	\$ 249.07	\$ 3,820.62
20	\$ 204.50	\$ 44.57	\$ 249.07	\$ 3,616.12
21	\$ 206.88	\$ 42.19	\$ 249.07	\$ 3,409.24
22	\$ 209.30	\$ 39.77	\$ 249.07	\$ 3,199.94
23	\$ 211.74	\$ 37.33	\$ 249.07	\$ 2,988.21
24	\$ 214.21	\$ 34.86	\$ 249.07	\$ 2,774.00
25	\$ 216.71	\$ 32.36	\$ 249.07	\$ 2,557.29
26	\$ 219.23	\$ 29.84	\$ 249.07	\$ 2,338.06
27	\$ 221.79	\$ 27.28	\$ 249.07	\$ 2,116.27
28	\$ 224.38	\$ 24.69	\$ 249.07	\$ 1,891.89
29	\$ 227.00	\$ 22.07	\$ 249.07	\$ 1,664.89
30	\$ 229.65	\$ 19.42	\$ 249.07	\$ 1,435.24
31	\$ 232.32	\$ 16.74	\$ 249.07	\$ 1,202.92
32	\$ 235.04	\$ 14.03	\$ 249.07	\$ 967.88
33	\$ 237.78	\$ 11.29	\$ 249.07	\$ 730.11
34	\$ 240.55	\$ 8.52	\$ 249.07	\$ 489.56
35	\$ 243.36	\$ 5.71	\$ 249.07	\$ 246.20
36	\$ 246.20	\$ 2.87	\$ 249.07	\$ 0.00
	\$ 7,287.50	\$ 1,679.00	\$ 8,966.50	

Fuente: Autora

Elaboración: Autora