



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES

**PROPUESTA INNOVADORA PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN
DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE GUAYAQUIL**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE SE PRESENTA COMO
REQUISITO PARA EL TÍTULO DE INGENIERO EN CIENCIAS
EMPRESARIALES CON CONCENTRACIÓN EN NEGOCIOS
INTERNACIONALES Y DIRECCIÓN Y PLANEACIÓN COMERCIAL**

AUTOR: KATHERINE DE FÁTIMA PLAZA CORRALES

TUTOR: MBA. FELIPE RENDÓN

SAMBORONDÓN, NOVIEMBRE DE 2012

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme la salud, perseverancia y predisposición para llegar a este momento y alcanzar las metas que me propongo

A mis padres, Francisco y Teresa, por su amor, consejos y apoyo absoluto a lo largo de mi carrera universitaria, sin ellos no sería lo que soy ahora

A mi tío Eduardo, por ser como un padre en múltiples ocasiones y su infinito amor

A Mamá Te, por día a día alentarme a esforzarme en alcanzar mis metas, sin olvidar mi integridad y valores

A mis hermanos, Christian, Andrea y Paola, por ser mis amigos incondicionales y ofrecerme siempre su amor

A mi tutor y profesor, Felipe Rendón, por sus recomendaciones y asesoramiento a lo largo del desarrollo de este trabajo

A mis profesores, por los infinitos conocimientos impartidos y lecciones de vida

Finalmente pero no últimos, agradezco a mis amigos, por los maravillosos momentos compartidos en las aulas de clases, reuniones y demás, juntos compartiremos eternamente anécdotas y recuerdos inolvidables

ÍNDICE GENERAL

	Pag.
Índice de Tablas	v
Índice de Gráficos	vi
Resumen Ejecutivo	vii
Introducción	1
Capítulo I - El Problema	5
1.1 Objetivo General	5
1.2 Objetivos Específicos	5
1.3 Planteamiento del Problema	5
1.4 Justificación	9
Capítulo 2 - Antecedentes y Marco Teórico	12
2.1 Antecedentes	12
2.2 Marco Teórico	13
2.2.1 Definición PYMES	13
2.2.1.1 Características de las PYMES	13
2.2.3 Definición Internacionalización	15
2.2.3 Teorías de la internacionalización de la empresa	15
2.2.3.1 Perspectiva Económica	15
2.2.3.1.1 Teoría de la Organización Industrial	15
2.2.3.1.2 Teoría Ecléctica de Dunning	15
2.2.3.1.3 Teoría de la Ventaja Competitiva de las Naciones	16
2.2.3.2 Perspectiva de Proceso	18
2.2.3.2.1 Modelo de Uppsala	18
2.2.3.2.2 El Modelo del Ciclo de Vida del Producto de Vernon	19
2.2.3.2.3 El Modelo de Jordi Canals	20
2.2.3.2.4 Modelo Way Station	24
2.2.4 Formas De Internacionalización	25
2.2.4.1 Venta Directa	25
2.2.4.2 Venta Indirecta	28
2.2.4.3 Venta Compartida	28
2.2.5 Análisis del Comercio Exterior de las PYMES de Ecuador	30
2.2.6 Análisis del Comercio Exterior de Las PYMES de Guayaquil	32
2.2.7 Casos Exitosos de Internacionalización de Empresas	34
2.2.7.1 Caso PINTO	34
2.2.7.2 Caso Alicorp	35
2.2.7.3 Caso Juan Valdez	36
2.2.7.4. Caso Colombina S.A.	36

2.2.8. Programas de Desarrollo de las PYMES de Guayaquil	37
2.2.8.1. Fondepyme	37
2.2.8.1.1. Exporta Fácil	38
2.2.8.2. Bolsa De Valores de Guayaquil	40
2.2.9. Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y Turismo	40
Capítulo II – Metodología	43
3.1 Tipo de Investigacion	43
3.2 Método	43
3.3 Técnica	43
3.3.1 Cuestionario de Entrevista	44
3.4 Síntesis de las Entrevistas	44
3.5 Análisis FODA de las PYMES Guayaquil	49
3.6 Análisis Integral de las PYMES de Guayaquil	52
3.7 Efectos de la Internacionalización vs. No Internacionalización de Las PYMES de Guayaquil	54
Capítulo IV – Propuesta	59
4.1 Propuesta para la Internacionalización de las PYMES de Guayaquil	59
Capitulo V - Conclusiones y Recomendaciones	71
5.1 Conclusiones	71
5.2 Recomendaciones	72
Bibliografía	73
Anexos	76
Anexo 1 – Esquematización	76
Anexo 2 – Entrevista Cámara de la Pequeña Industria del Guayas	78
Anexo 3 – Entrevista Cámara de Industrias de Guayaquil	83
Anexo 4 – Entrevista Cámara de Comercio de Guayaquil	85
Anexo 5 – Ministerio de Industrias y Productividad de Ecuador	87
Anexo 6 - Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones	89
Anexo 7 – Entrevista a Cámara Marítima de Ecuador	91

ÍNDICE DE TABLAS

	Pag.
Tabla No.1 Clasificación de las PYMES de Ecuador	14
Tabla No.2 Etapas Ciclo de Vida del Producto	20
Tabla No. 3 Comparación Exportación Tradicional vs. Programa Exporta Fácil	39
Tabla No. 4 Análisis Estratégico de las PYMES de Guayaquil	53
Tabla No. 5 Comparación Efectos Internacionalización vs. No Internacionalización	58

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pag.
Gráfico 1 El Diamante de Porter	18
Gráfico 2 Etapas de la internacionalización	22
Gráfico 3 Tipos de empresas	23
Gráfico 4 Empresas exportadoras regulares de Ecuador	31
Gráfico 5 PYMES ecuatorianas exportadoras por sectores	32
Gráfico 6 PYMES exportadoras regulares de Guayaquil	33
Gráfico 7 Medianas empresas exportadoras de Guayaquil	33
Gráfico 8 Pequeñas empresas exportadoras de Guayaquil	34
Gráfico 9 Ruta Exportadora Promperu	42

RESUMEN EJECUTIVO

Día a día el mundo se vuelve más globalizado y el nivel competitivo de las empresas incrementa. A medida que los mercados locales se van saturando es necesario evidenciar que si una empresa desea mantenerse competitiva, esta tendrá que desarrollar nuevas estrategias, una de estas es la internacionalización. Actualmente la interacción en mercados internacionales no es una opción, más bien es una necesidad si la empresa desea tener éxito. La interacción con agentes internacionales, permiten a la empresa un incremento de su nivel de competitividad e innovación, un factor que le permitirá diferenciarse de las demás.

Es evidente que las PYMES de Guayaquil no han tenido una sobresaliente participación en los mercados internacionales, debido a varias limitaciones como: la falta de difusión de programas de desarrollo, iniciativa, capacitación, asesoramiento, productos innovación y valor agregado en sus productos, restricciones sanitarias de entrada a mercados extranjeros, limitado acceso a fuentes de financiamiento, entre otras. Guayaquil, se encuentra geográficamente posicionada y tiene a su disposición de un puerto marítimo y aeropuerto con las condiciones favorables para llevar a cabo la internacionalización.

Con la adecuada organización, asesoramiento y apoyo del sector público y privado, las PYMES de Guayaquil podrán sobresalir en el mercado global, y a su vez generar fuentes de empleo, distribución de la riqueza y bienestar para la sociedad de Guayaquil y nacional. Al promover la internacionalización de las PYMES de Guayaquil, centro económico de Ecuador, se estará apoyando a la creación de una cadena de valor, ya que personas de distintos lugares del país están relacionadas directa o indirectamente con la actividad comercial de Guayaquil.

Los directivos de las PYMES deben tener en cuenta que el proceso de internacionalización requiere de total compromiso hacia la empresa, cuya implementación debe ser llevada a largo plazo, bajo parámetros de disciplina y siguiendo los objetivos planteados en el plan estratégico.

INTRODUCCIÓN

La globalización, es una realidad a la cual se enfrentan las PYMES hoy en día. No basta con negociar internamente en el país de origen, día a día las fronteras comerciales se van derribando y es primordial buscar nuevos horizontes para lograr que las PYMES crezcan. La internacionalización ha llevado a las naciones alrededor del mundo a buscar nuevos mercados donde ofertar sus productos y servicios, para de esta manera formar parte de la tendencia global mercantilista.

La ciudad de Guayaquil, la cual es reconocida por ser la capital económica de Ecuador, es el lugar predilecto donde se asientan las mayores empresas del país, así como es el medio de exportación de un gran número de productos ecuatorianos. El puerto de la ciudad, es el vehículo de exportación de un sin número de productos, así como de entrada de productos extranjeros. Con casi tres millones de habitantes, la ciudad de Guayaquil, es una de las mayores generadoras de fuentes de trabajo.

Para muchas PYMES de Guayaquil, varias de las cuales se encuentran en procesos de reestructuración o crecimiento, el hecho de expandir sus fronteras al mercado extranjero puede sonar una tarea muy ardua, aun más si no cuentan con las herramientas, recursos y sobretodo información de cuáles son las implicaciones de la internacionalización. Otro factor a considerar es que la internacionalización no se encuentra en los planes de algunas PYMES, ya que el mercado nacional es su principal generador de rentabilidad y todavía se encuentran en un proceso de captación de mercado. Así como las PYMES necesitan varias herramientas, de la misma forma es necesario el apoyo gubernamental y privado de varias entidades enfocadas a impulsar al crecimiento y expansión internacional de las PYMES de Guayaquil, como lo es la Cámara de Comercio de Guayaquil, Cámara de la Pequeña Industria del Guayas, Cámara de la Industria de Guayaquil, Corporación Nacional de Fomento, Ministerio de Productividad y Competividad, entre otras.

Es necesario identificar que la internacionalización no se enfoca solamente en el hecho de exportar, sino que abarca un sin número de opciones. Entre estas se puede mencionar a 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. Solo por citar algunos ejemplos, alrededor del mundo existen varios programas de incentivos para las PYMES, uno de ellos es el caso del Gobierno de Noruega el cual está aplicando una política integral, que combina aspectos de innovación y competitividad para lograr que sus PYMES sean capaces de generar un valor agregado a su oferta.

El propósito principal de este trabajo de investigación es sensibilizar a las PYMES de Guayaquil a la internacionalización. Según estadísticas de Proecuador solo 105 medianas y 98 pequeñas empresas de Guayaquil en el 2012 se encuentran exportando en la actualidad; mientras las restantes empresas no han demostrado interés alguno en internacionalizarse (Proecuador, 2012). Ante el evidente papel que protagoniza la globalización en los mercados, es imprescindible que las PYMES expandan su oferta y así generen estrategias innovadoras para contrarrestar la competencia local e internacional.

La internacionalización no es una alternativa, es un hecho. En el mundo competitivo en el que se vive hoy en día, obliga a las PYMES a buscar nuevos mercados y a mejorar su capacidad de ofrecer innovación a sus consumidores. Así como se evidencia la necesidad de que las PYMES de Guayaquil se internacionalicen es muy importante que el gobierno local y nacional se enfoque en brindar un fácil acceso a programas de financiamiento y asesoramiento, ya que la idea quererse expandir internacionalmente no significa que se vaya a tener éxito, son varios los aspectos que juegan un papel muy importante en el momento de internacionalizarse.

Las PYMES de Guayaquil se enfrentan a grandes desafíos al momento de decidir internacionalizarse, entre algunos de ellos se pueden mencionar los siguientes:

- Existen varias naciones emergentes, como lo son México, India, China, Brasil, Singapur, los cuales cuentan con una ventaja competitiva bastante significativa en relación a los costos de producción. Estos países al contar con una mano de obra a un bajo costo, poseen una ventaja relevante en comparación a Guayaquil, donde es evidente la diferencia en los gastos de producción. Estos países mencionados, entre otros, cuentan con un gran número de obreros y personal, quienes laboran por un sueldo, que en Ecuador sería considerado mínimo. Además de estos costos, aquellos derivados por los servicios básicos, ejercen bastante influencia en los costos de producción, que finalmente se ven reflejado en el precio de venta.
- 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.
- Al tener la oportunidad de contar con el conocimiento y recursos tecnológicos se podrá ofrecer una gama de productos con un alto valor

agregado para su demanda internacional, la cual se vuelve más exigente diariamente. En el mundo que se vive actualmente el consumidor juega el papel protagónico en las transacciones comerciales. Aquellos productos o servicios que ofrezcan al cliente un valor agregado y de calidad, tendrán una mayor aceptación en el mercado, que día a día se vuelve más competitivo. Así mismo es necesario mantenerse alerta ante los cambios en las tendencias y preferencias de los consumidores, las cuales varían en cualquier momento.

Dentro de las opciones por las cuales puede optar una empresa para internacionalizarse, es necesario evidenciar que existen varias tendencias que rigen el mercado actualmente, entre estas se pueden mencionar las siguientes:

- La internacionalización supone una forma de penetrar en los mercados internacionales. La forma más común de hacerlo es a través de la exportación ya sea de bienes o servicios. Así mismo esto se puede ver reflejado hacia la obtención de licencias, atracción de inversión internacional, o implantación de las actividades comerciales en otro país.
- Otro factor clave es la búsqueda de distribuidores, proveedores o socios que ofrezcan las condiciones necesarias para lograr una exitosa internacionalización.
- Así mismo el hecho de poder reducir costos resulta un factor relevante en el proceso de internacionalización. Hoy en día es común la fragmentación de las unidades productivas de una empresa, con el fin de reducir costos. Por ejemplo, a través del offshoring¹ u outsourcing² las empresas pueden establecer ciertos departamentos de sus empresa en lugares donde los costo de producción sean relativamente bajos en comparación a su país de origen, o simplemente delegar ciertas funciones a empresas en otros países, donde sus costos competitivos resultan en una estrategia para mejorar su productividad.

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

¹ “El offshoring es una estrategia empresarial reciente para competir en un mundo globalizado, donde las empresas fragmentan la producción en distintas fases y las localizan a escala planetaria con el objetivo de reducir sus costes de producción, principalmente”. (Ministerio de Industria, Economía y Turismo de España, 2012)

² “El outsourcing consiste en que una empresa contrata, a una agencia o firma externa especializada, para hacer algo en lo que no se especializa”. (Coodesco, 2012)

inversionista y sobre todo falta de aplicación de una política comercial que integre a las PYMES locales con agentes externos.

Las PYMES de Guayaquil tienen dos opciones, muy a parte del hecho de expandir su cuota de mercado en el ámbito local. Puede decidir enfocarse en su demanda actual y estándar o innovar, ofrecer productos y servicios competitivos y buscar nuevos mercados fuera de las fronteras del Ecuador. Si a esto le sumamos el factor de la globalización y el constante cambio de los gustos y preferencias de los consumidores, es necesario que las PYMES opten por internacionalizarse.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Objetivo General

Desarrollar una propuesta para la internacionalización de las Pequeñas y Medianas Empresas de Guayaquil.

1.2 Objetivos Específicos

1. Analizar la situación y desempeño de las Pequeñas y Medianas Empresas de Guayaquil en el mercado internacional.
2. Desarrollar una propuesta innovadora para el proceso de internacionalización de las Pequeñas y Medianas Empresas de Guayaquil.
3. Identificar limitaciones que han frenado la internacionalización de las Pequeñas y Medianas Empresas de Guayaquil.

1.3 Planteamiento del Problema

El problema que se identificó para la realización de este estudio es la falta de desarrollo y apertura internacional de las Pequeñas y Medianas Empresas de Guayaquil. Este hecho es originado principalmente por el limitado acceso a fuentes de financiamiento, falta de aplicación de normas sanitarias, limitado acceso a tecnología, limitado profesionalismo en la gestión, falta de competitividad, falta conocimiento de potencial en mercados internacionales, falta de capacitación, poca generación de valor agregado en sus productos y falta de asesoría profesional, entre otros.

Día a día el mundo se vuelve cada vez más globalizado, donde aquel que sepa adaptarse a las condiciones del mercado y logre ser competitivo podrá triunfar. La globalización es un hecho del cual ninguna empresa está abstente, dado esto es primordial encontrarse actualizado con las últimas tendencias y conocimientos. Es importante que la comunidad local y nacional evidencien que la prosperidad de las PYMES está ligada directamente al futuro de los ciudadanos, ya que ellas generan dinamismo en la economía nacional y a su vez son la fuente de crecimiento de la nación.

Es necesario identificar que existen varios problemas de fondo en las pequeñas y medianas empresas de Guayaquil pero el problema central es la falta de desarrollo de las mismas. Este problema es conjuntamente originado por la falta de organización de la empresa, así como descornamiento del proceso de internacionalización.

Históricamente las PYMES en Guayaquil se han caracterizado por operar de forma informal y bajo una escasa organización empresarial. Además existe poco profesionalismo en la gestión, erróneos modelos de gestión, falta de procesos de selección de personal idóneo, entre otros. En todo caso es evidente que las PYMES aun se encuentran en un proceso de formación y desarrollo, lo que ha ocasionado un lento crecimiento de las mismas.

A pesar de que actualmente existen programas liderados por el Ministerio de Industrias y Productividad, Corporación Financiera Nacional, Instituto de Promoción de Exportación e Inversiones, Cámara de Comercio de Guayaquil, Cámara de la Pequeña Industria del Guayas, entre otros, los cuales buscan la promoción de los productos ecuatorianos así como el desarrollo de la industria local y a su vez ofrecen seminarios de capacitación, asesoría financiera y empresarial, resulta escaso ese aporte ya que primeramente estas empresas deben modificar ciertos procesos internos de sus organizaciones para lograr un mayor crecimiento y desarrollo.

Muchas de las PYMES de Guayaquil son empresas familiares, en varios casos estas optan por continuar aplicando estrategias obsoletas para el mercado actual, el hecho de que hayan dado buenos resultados en el pasado no significa que suceda lo mismo en la actualidad. Cada generación posee cualidades distintas así como gustos y preferencias, por tal razón es necesario desarrollar estrategias que vayan acorde con las nuevas tendencias. Otro problema de este tipo de empresas es que muchas de ellas temen endeudarse o buscar nuevas formas de financiamiento, como la apertura en la Bolsa de Valores o introducción de nuevos accionistas, lo que les permitiría ampliar su potencial de expansión y desarrollo.

Aunque en los últimos años se ha podido evidenciar una tendencia de apoyo financiero por parte del Gobierno hacia las PYMES, el limitado acceso a fuentes de financiamiento sigue siendo uno de los mayores problemas que estas afrontan. Este hecho afecta directamente a la productividad de las PYMES, ya que surge un estancamiento en su capacidad de crecimiento, generando así un lento desarrollo de la economía local y nacional dado que las PYMES de Guayaquil representan uno de los principales motores de la actividad económica de Ecuador.

Uno de los principales problemas que originan el limitado acceso al financiamiento se debe a que las PYMES no poseen un significativo número

de garantías para respaldar el crédito, ya que sus niveles de producción no son lo suficientemente altos para solventar la deuda, además atraviesan conflictos administrativos internos y en muchos casos carecen de un sistema contable y financiero óptimo. Lo antes mencionado ocasiona que las instituciones financieras opten por negar las peticiones de créditos y así deciden no arriesgarse en financiar una empresa con poco respaldo y credibilidad, ya que consideran al nicho de mercado de las PYMES poco atractivo.

De acuerdo al Censo Económico realizado en el 2009, de un total de 98000 establecimientos ecuatorianos, solo el 15% obtuvo financiamiento del Gobierno e Instituciones públicas. Sería recomendable que el Estado ecuatoriano apoye con un mayor número de programas de financiamiento para las PYMES, y a su vez se encargue de promocionar y dar a conocer las diversas opciones a las que el pequeño y mediano empresario puede optar, ya que varios de ellos están desinformados en cuanto a donde recurrir para optar por un crédito.

El hecho de que las PYMES no puedan acceder a un crédito conlleva a un limitado acceso a tecnología, lo cual se resume en una baja productividad. Mientras el resto de empresas en el entorno nacional e internacional mejoran sus sistemas productivos, hay algunas que por falta de recursos no pueden contar con la tecnología propicia. Lamentablemente al no contar con los recursos necesarios estas se ubican en desventaja con su competencia, y es así que paulatinamente van experimentando las consecuencias de sus debilidades con las bajas en sus ventas, poca cuota de mercado y en los peores casos cierre definitivo de la empresa.

Si bien es cierto que la falta de recursos financieros es una de las causas para el limitado acceso a tecnología también es necesario evidenciar que muchas de las PYMES aun son gobernadas por las generaciones Y, que para la mayoría el ámbito tecnológico es un tema irrelevante y sobretodo el cambio les resulta en un riesgo. En un mundo globalizado como en el que se vive ahora es necesario que las PYMES se adapten a los cambios que conlleva este entorno competitivo. Por ejemplo hoy en día se puede evidenciar que el uso de las TICS es una necesidad, además el uso de las redes sociales ha causado un gran impacto en la nueva tendencia de cómo hacer negocios. Hoy en día ya no es extremadamente necesario que las PYMES inviertan grandes sumas de dinero en publicidad tradicional, las redes sociales han originado un nuevo sistema de promoción de los productos y servicios, los cuales atraen a un gran número de consumidores conectados en la red.

Es entendible tener recelo al cambio, pero lamentablemente en un mundo globalizado como el que se vive diariamente y con la apertura de nuevos

mercados es necesario que las PYMES estén preparadas y actualizadas, ya que si no cuentan con las herramientas necesarias estas no podrán crecer y en algunos casos desaparecerán.

Otra problemática que afrontan las PYMES es el hecho de la falta de capacitación de su personal. En algunos casos ellas lo asumen como un gasto pero en realidad es una inversión necesaria, mientras más capacitado este el capital humano, mejores serán los resultados a obtener. Varias entidades Gubernamentales ofrecen seminarios de capacitación en diferentes aéreas, pero varias PYMES no muestran interés en capacitarse o simplemente desconocen de las mismas: de igual forma la Cámara de Comercio de Guayaquil ofrece asesoría para sus agremiados. Es primordial que las PYMES asuman que la capacitación constante es un pilar fundamental para su desarrollo. Del mismo modo es necesario que el Gobierno y entidades privadas realicen un seguimiento de los resultados generados por los seminarios y capacitaciones, ya que no sirve de nada capacitar sin medir su impacto en los procesos de las PYMES, al hacer esto se pueden realizar correcciones a las mismas y un mejoramiento continuo.

Asi mismo se puede evidenciar la baja participación de las PYMES en mercados internacionales ya que muchas de ellas carecen de información relacionada nichos de mercados. Aunque las entidades públicas y privadas mantengan acuerdos comerciales con varios países, esto no resulta suficiente ya que es importante que las PYMES sean informadas acerca de sus posibilidades de inserción en el mercado internacional. Antes de que la PYME decida explorar nuevos mercados es importante que se encuentre fuertemente preparada en ámbitos administrativos, organizacionales, financieros, entre otros, pero sobretodo conocer el mercado destino y contar con una fuerte estrategia competitiva que le permita comercializar sus productos en el exterior.

Además existen varios problemas que conllevan al hecho antes mencionado, uno de ellos es que la mayoría de países poseen barreras fitosanitarias, las cuales impiden la entrada de los productos ecuatorianos de las PYMES ya que muchos de ellos no cuentan o desconocen los procesos necesarios para obtener una certificación sanitaria. Además es necesario recalcar que las varias PYMES no cuentan con controles de calidad para sus productos y muchos de ellos carecen de un valor agregado lo que abarata su precio de venta. Es notable que Ecuador se caracteriza por exportar bienes primarios, y que después de ser industrializados en el exterior estos ingresan al país como productos importados. Si las PYMES contaran con la capacitación y tecnología necesaria estas podrían industrializar localmente sus productos y asi ofrecer una diversidad de productos para el mercado local e internacional.

Otro factor muy importante es la falta de competitividad lo cual sumado a la baja tasa de productividad afecta directamente a las PYMES. Es preciso que las pequeñas y medianas empresas generen ventajas competitivas y estrategias para afrontar los cambios que conllevan la desregulación y apertura de mercados. Los países vecinos como Colombia y Perú poseen una ventaja evidente ya que ellos cuentan con múltiples Tratados Comerciales, lo cual han llevado al desarrollo de sus industrias. Aunque Ecuador no cuenta con un TLC, existen varios acuerdos de cooperación regional que permiten el ingreso a varios mercados, pero para ello es importante contar con una fuerte estructura competitiva para estar preparados a afrontar la competencia que representan aquellos países con una economía más desarrollada.

Un factor macroeconómico que afecta directamente al desenvolvimiento de las PYMES es el hecho de que existen cambiantes reglas del juego para los inversionistas. Constantemente se van dictando y ejerciendo nuevas leyes y restricciones arancelarias y cuotas a las importaciones. Aunque estas cumplen con proteger a la producción local, también está contribuyendo a que futuros inversionistas duden en depositar sus capitales en empresas donde su situación macroeconómica es tan inestable.

1.4 Justificación

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. El fin de este trabajo de titulación es desarrollar una propuesta para la internacionalización de las PYMES de Guayaquil.

Las PYMES deben asimilar la importancia de su presencia en la actividad comercial local y su impacto en el desarrollo del país. Así como saben de su impacto en la economía nacional también deben estar conscientes de su futuro protagonismo en las actividades comerciales de Ecuador con el resto del mundo. A pesar de que programas gubernamentales y privados ofrezcan apoyo a las PYMES ecuatorianas, resulta escaso ese aporte ya que

primeramente estas empresas deben modificar ciertos procesos internos de sus organizaciones para estar aptos para competir con el resto de países.

Empresas de distintos confines del mundo están ofertando sus productos a diferentes mercados extranjeros, de la misma forma las PYMES ecuatorianas tienen el potencial para hacerlo pero para esto necesitan de una asesoría en el proceso de internacionalización. El proceso de internacionalización consta de varios factores a considerar, los cuales bajo una correcta guianza la PYME podría posicionarse eficazmente en el mercado extranjero y lograr un mayor crecimiento de su entidad.

Al estimular el crecimiento de las PYMES de Guayaquil se podrá lograr que las mismas generen estrategias competitivas para desarrollar productos innovadores que puedan satisfacer las cambiantes necesidades y preferencias de los consumidores. Una vez que las PYMES estén en la capacidad de innovar y diversificar su gama de productos y servicios se podrá en el caso de los productos reducir el volumen de las importaciones, ya que el consumidor local estará seguro de que sus necesidades son cubiertas por la oferta local. De este modo se podrá mejorar considerablemente la balanza de pagos nacional y fomentar al crecimiento de la economía del Ecuador.

Con la generación de estrategias y políticas de incentivos se estará apoyando a que las PYMES locales reformen sus esquemas de producción, financiero, administrativo, entre otros. Al alcanzar una eficiencia en las PYMES se estará logrando atraer inversión extranjera y con ello se estarán abriendo nuevos caminos para llevar los productos nacionales hacia otros mercados.

Es importante que los pequeños y medianos empresarios estén preparados para los retos que conlleva la apertura hacia nuevos mercados. Muchas empresas de los países vecinos, y mayormente del resto del mundo aventajan a las PYMES ecuatorianas en varios aspectos. Es necesario establecer como prioridad la mejora continua de los procesos internos de las PYMES, y aquello debe estar respaldado por políticas públicas que apoyen al crecimiento de estas empresas.

La aplicación de un plan estratégico para las PYMES no tendría un gran efecto sin el respaldo de políticas del Gobierno que soporten el crecimiento de las mismas, entre estas sería recomendable una política para la exoneración arancelaria para la importación de tecnología destinada hacia las PYMES, así como exoneración fiscal por un determinado tiempo, la obligatoriedad de que todas las PYMES cuenten con certificaciones ISO, así como políticas que estimulen programas de capacitación y asesoría continua; estas entre otras políticas podrían fomentar arduamente al desenvolvimiento y crecimiento de las PYMES de Guayaquil y del resto del país.

Resulta muy importante fomentar el desarrollo y apertura de las PYMES de Guayaquil, ya que si no se lo hace muchas de ellas se estancaran y desaparecerán, lo que ya ha venido ocurriendo en los últimos años, generando así desempleo en la sociedad local y por ende nacional. Además las deficiencias que presentan las PYMES han causado que las mismas no puedan acceder a mercados internacionales, originando que no crezcan ni se desarrollen. Igualmente al no haber innovación en los productos ofrecidos por las PYMES se impulsa de un cierto modo a un crecimiento en las importaciones, afectando al mercado local y así disminuyendo sus ingresos. Si las PYMES no se desarrollan no generarán plazas de trabajo, lo que conlleva al aumento de la delincuencia, mendicidad, es decir al descontento de la sociedad. Lo antes mencionado origina el efecto global que es la carencia de crecimiento económico local y nacional.

CAPÍTULO II

ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

Desde los comienzos de la actividad comercial de la ciudad de Guayaquil, esta ha demostrado ser el centro de las transacciones económicas del país. Su ubicación geográfica, la convierte en un punto estratégico en el pacifico sudamericano y en uno de los principales puertos de exportaciones de América del Sur. En la actualidad sigue siendo el principal puerto de exportación de productos del país.

A comienzos del siglo XIX Guayaquil era el principal motor económico del país, generando entre el 50-70% de ingresos del país, 90% de los depósitos bancarios, 80% total de las inversiones, y principalmente el patrimonio de sus empresas era diez veces más grande que de las quiteñas. El cacao representaba el 50% de las exportaciones del puerto de Guayaquil, y más adelante se fue sumando a la lista, el banano, atún, café, entre otros. (Arosemena, G., 2007).

Además Guayaquil fue la primera ciudad en tener automóviles, bancos, bolsa de valores, y más (Arosemena, G., 2007). Durante la década de los 70 la aportación de impuestos al sector público representaba más del 60%. (Macchiavello, J., 2012). Desde que los suizos inventaron la mezcla de leche con chocolate, el 70% de las exportaciones de Guayaquil era representado por el cacao, cuyos principales destinos eran países de Europa, en especial Francia. En los siguientes años la ciudad siguió prosperando y ofreciendo un estable y dinámico mercado para el procesamiento de materias primas, agrónomos y pesqueros.

A medida que la población iba creciendo también lo hacían sus necesidades, es así que las PYMES se fueron desarrollando y acaparando el mercado local. Algunas PYMES nacieron como empresas, con una organización y estrategias, enfocadas directamente generar una rentabilidad, y por otro lado el resto se originaron como negocios familiares, los cuales en su mayoría buscaban sobrevivir ante las adversidades del mercado.

La crisis económica del 2000, el feriado bancario y el proceso de la dolarización impactaron seriamente a la economía de los pequeños y medianos empresarios, pero a base de trabajo pudieron recuperarse. A partir del año 2009 con la aplicación de nuevos aranceles y cupos a las importaciones de algunos productos como licores, textiles, zapatos, automóviles, artículos de limpieza, entre otros, el sector empresarial

ecuatoriano ha evidenciado un alza en sus niveles de ingresos, aunque esto significaría una inconformidad en los importadores ecuatorianos y por ende a las exportaciones de otros países hacia Ecuador.

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Definición Pymes

El termino PYME no se encuentra definido globalmente pero existen varios criterios bajo los cuales se las pueden definir. De acuerdo al Servicio de Rentas Internas de Ecuador:

A las PYMES se las conoce como “al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas” (SRI, 2012). Generalmente en el Ecuador las pequeñas y medianas empresas existentes se desarrollan en las siguientes principales actividades económicas:

- Comercio al por mayor y al por menor.
- Agricultura, acuicultura y pesca.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.
- Transporte
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.

2.2.1.1 Características de las Pymes

En el Ecuador la Superintendencia de Compañías se ha encargado de categorizar las PYMES basado en criterios de la Resolución 1260 de la Secretaria Nacional de la Comunidad Andina. En la tabla No.1 se puede observar que se aplican diferentes parámetros para segmentar las empresas, estas son: número de empleados, valor bruto de ventas anuales y valor de activos totales. (EKOS, 2010)

Dentro del estudio realizado por este trabajo de investigación se prevé analizar directamente a la mediana y pequeña empresa, es así que se descartan a los negocios u unidades productivas informales y microempresas.

Tabla 1

Clasificación de las PYMES de Ecuador

VARIABLES	MICROS	PEQUENAS	MEDIANAS	GRANDES
Número de empleados efectivos	1-9	10-49	50-199	>200
Valor bruto de las ventas anuales (USD)	\$100,000	\$100,000 - \$1,000,000	\$1,000,001 - \$5,000,000	>\$5'000,000
Valor de activos totales	≤ \$100,000	\$100,001- \$750,000	\$750,001 - \$4,000,000	>\$4,000,000

Fuente: Resolución 1260 de la Secretaria General de la Comunidad Andina de Naciones, Revista EKOS, 2010.

- Microempresas**
Según la calificación de la tabla No. las microempresas empelan entre 1 a 9 personas. Su valor bruto de las ventas anuales llega a un nivel máximo de \$100,00 y su valor en activos totales es menor o igual a \$100,00.
- Pequeñas Empresas**
Como indica la tabla No. 1 las pequeñas empresas son aquellas que emplean entre 10 a 49 empleados. Así mismo su valor bruto de ventas anuales se encuentra en el rango de \$100,001- \$1'000,000. Además su valor de activos totales oscila entre los \$100,001-\$750,00.
- Medianas Empresas**
De acuerdo a la tabla No. 1 las medianas empresas empelan entre 50 a 199 empleados. Además su valor bruto de ventas anuales fluctúa entre \$1'000,001 a \$5'000,000. Por su parte el valor de activos totales se encuentra entre los \$750,001 a \$4'000,000.
- Grandes Empresas**
Acorde con los datos de la tabla No. 1 las grandes empresas en el Ecuador están segmentadas de la siguiente forma: estas emplean a más de 200 empleados. Anualmente sus valores brutos de ventas fluctúan entre los \$5'000,000 y su valor de activos totales es mayor a los \$4'000,000.

2.2.2 Definición Internacionalización

Existen varias definiciones de internacionalización desde diferentes puntos de vista, se puede sintetizar su definición desde la siguiente perspectiva:

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

Basado en lo anteriormente citado se puede concluir que la internacionalización es una estrategia que la empresa planifica a largo plazo con objetivos claros, medibles, relacionados con la visión de la empresa. De este modo la organización podrá realizar alianzas con empresas extranjeras para el intercambio de recursos, tecnología y conocimiento, y si su capacidad lo permite estará en las condiciones de aprovechar las economías de escala y mejorar su rentabilidad.

2.2.3 Teorías de la Internacionalización De La Empresa

2.2.3.1 Perspectiva Económica

2.2.3.1.1 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 forzadas 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)

2.2.3.1.2 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)

2.2.3.1.3 Teoría De La Ventaja Competitiva De Las Naciones

De acuerdo a la teoría de los cuatro diamantes de Porter, Grafico 1, 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 una ventaja competitiva sobre el resto de las empresas del mercado.

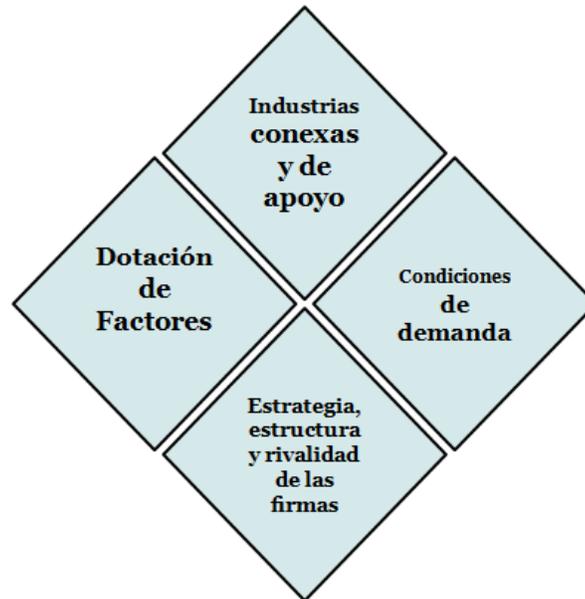
- **Estrategia, estructura y rivalidad de las firmas**

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.

2.2.3.2 Perspectiva del Proceso

2.2.3.2.1 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.

2.2.3.2.2 El Modelo del Ciclo de Vida del Producto de Vernon

Vernon a través del modelo del ciclo de vida del producto, tabla No.2, 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 destinaron 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 eta 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 2

Etapas Ciclo 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 economías de escala
Declive	Abandono del país de origen	Demanda casi inexistente en el país de origen

Fuente: Universidad de Rosario, 2010.

2.2.3.2.3 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.

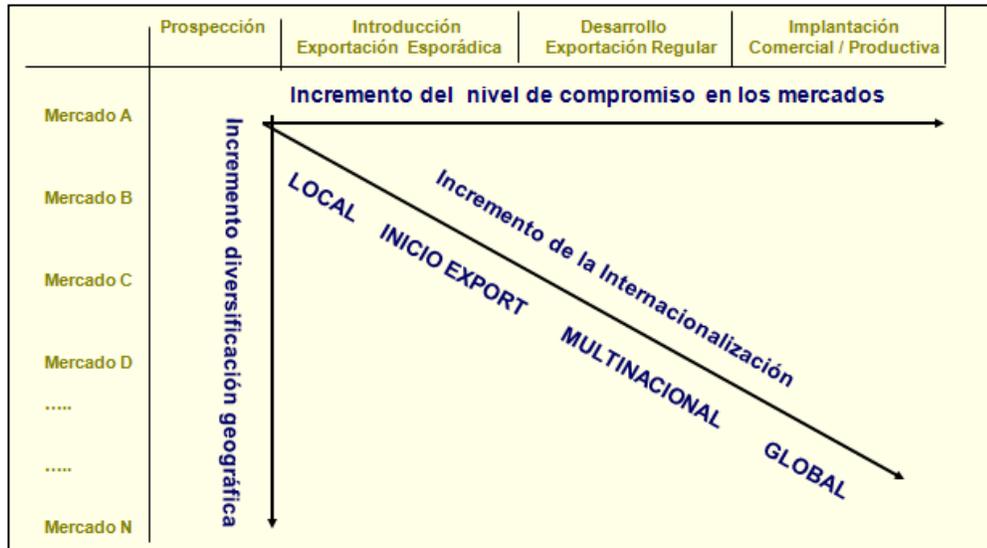
Etapa 3 - Consolidación

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 fábrica, filial de producción o comercialización.

De acuerdo a la Grafico 2 se puede observar que la internacionalización empieza con el interés por parte de la empresa que desear ingresar a mercados internacionales, después de esto 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 la Internacionalización



Fuente: Charles Hill. Negocios internacionales (2002)

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

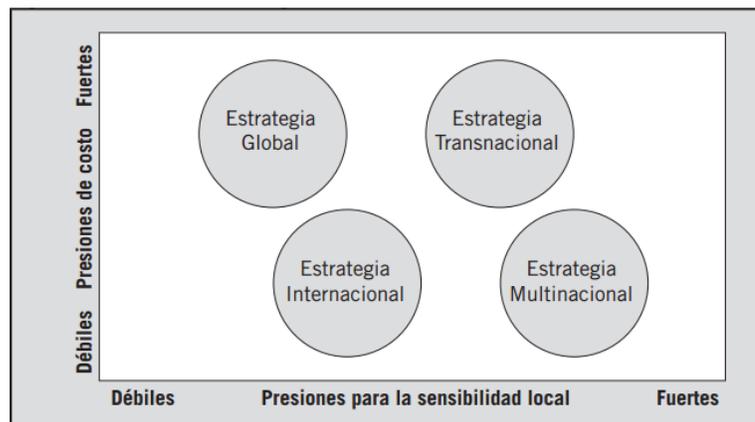
- Empresa Exportadora (Canals) o Internacional (Hill)
Esta empresa mantiene sus actividades de comercialización y exportación desde su país de origen, posee el control de sus actividades internacionales. Se caracteriza principalmente por el “desarrollo de productos centralizados en el país de origen 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)

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.

2.2.3.2.4 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. Entrar

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.

2.2.4 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:

2.2.4.1 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 contará 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, así como el poder de adquisición de los consumidores locales.
- Analizar si existe estabilidad tributaria, política, económica y judicial. Así como también investigar si existen restricciones para importaciones de materias primas las cuales serían 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.

2.2.4.2 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 brokers, 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:

- **Broker**

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.

2.2.4.3 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. Por lo tanto la empresa debe desarrollar estrategias competitivas e innovadoras.

2.2.5 Análisis del Comercio Exterior de las Pymes de Ecuador

De acuerdo a datos del Banco Central del Ecuador, en el 2011 casi el 25% del total de PIB no petrolero fue generado por las PYMES. (Banco Central del Ecuador, 2012). Además en el 2011 el 60% de las plazas de empleo a nivel nacional fue generado por las PYMES. (CIG, 2012). Además, de acuerdo al Censo Económico Nacional del 2010 se establece que el 90% de las empresas del Ecuador son PYMES.

De acuerdo a registros de Proecuador en la actualidad 1227 empresas de Ecuador se encuentran exportando, Grafico 4, con 249, las grandes empresas representan el 20% del total; con 297, las microempresas aportan con el 24%; por su parte las pequeñas empresas aportan con el 27%, con 331 empresas y finalmente las medianas demuestran ser las líderes con el 29% del total, con 350 empresas exportadoras.

Gráfico 4

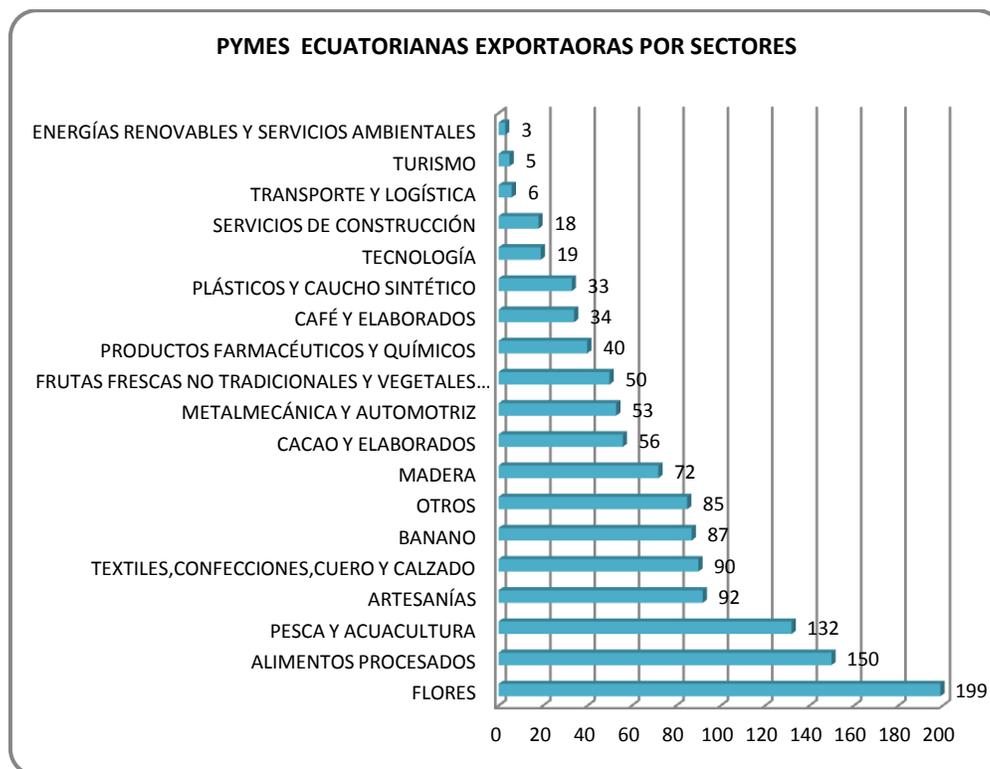
Empresas Exportadoras de Ecuador



Fuente: Proecuador, 2012

Por otro lado se evidencia que el mayor número de empresas exportadoras se encuentran localizadas en Quito con un total de 458, Guayaquil con 349, Cuenca con 80 y Manta con 44. Las exportaciones se ven representadas mayormente por productos primarios como las flores, banano, cacao, café, atún, camarón. En los últimos años se ha evidencia una creciente oferta de productos ecuatorianos con una mayor valor agregado, los cuales se comercializan mejor en el mercado internacional competitivo, Gráfico 5.

Gráfico 5



Fuente: Proecuador. 2012

2.2.6 Análisis del Comercio Exterior de las Pymes de Guayaquil

De acuerdo a datos de la CAPIG del total de sus 760 agremiados activos solo el 1,5% exporta regularmente, es decir 12 empresas. Las exportaciones están lideradas por productos no petroleros primarios como banano, café, cacao, atún y camarón. Según datos del Censo Económico del 2010 Guayas posee el 18% de los establecimientos económicos, es decir 88.913 de un total de 500,217 en el país, donde el 46,7% tiene como actividad principal el comercio, 26,2% en el sector manufacturero y 25,6% en el sector de servicios. De acuerdo a Proecuador, grafico No. 6, Guayaquil cuenta con 105 medianas empresas y 98 pequeñas empresas exportadoras regulares. Entre los productos más exportados están el banano, atún, cacao, café, camarón y frutas. Grafico No. 7 y 8.

Además Guayaquil solo genera el 28% de las ventas nacionales y solo género 21% del total de empleos del país (Revista la Cámara, 2012). La política del gobierno de mayor regulación al comercio y mayor impuesto a las transferencias de capital al exterior han impactado más en el desempeño de

las empresas guayaquileñas. (Radio Sucre, 2012). Por su parte se reconoce que aproximadamente el 70% del comercio exterior ecuatoriano se realiza por la ciudad de Guayaquil (BCE,2012).

Es evidente que Guayaquil ha tenido un desarrollo significativo en las últimas décadas, pero a pesar de eso ha perdido protagonismo social, económico y cultural en el país

Grafico 6



Fuente: Proecuador 2012

Grafico 7



Fuente: Proecuador 2012

Grafico 8



Fuente: Proecuador 2012

2.2.7 Casos Exitosos de Internacionalización de Empresas

2.2.7.1 Caso Pinto

Pinto es una empresa ecuatoriana que se funda en la ciudad de Otavalo en el año de 1913. Es evidente que a un año de cumplir un siglo desde su fundación PINTO se ha afianzado en las mentes de sus consumidores como una marca de alta calidad para niños, hombres y mujeres. En la actualidad PINTO posee 40 locales a nivel nacional. (ESPOL, s.f.)

Uno de los aspectos más relevantes que PINTO tomó en cuenta al momento de elegir hacia dónde internacionalizarse fue el hecho de que el país a elegir debía hablar el mismo idioma, y poseer costumbre, preferencias y gustos similares al ecuatoriano, basado en esto iniciaron su internacionalización en Perú. En el 2008 iniciaron su producción en Perú y abrieron su primera tienda en Lima, donde en la actualidad tienen cuatro tiendas. En el 2009 abrieron su primera

tienda en Colombia, en la ciudad de Callao, para después abrir otra en Medellín.

La Gerente Comercial de Pinto, Carla Pinto, que al momento de decidir hacia donde internacionalizarse se deben analizar los tratados comerciales y de cooperación que se poseen con dicho país, ya que estos especifican su participación en el país. Además ellas dijo, “Cosas mínimas como el tamaño de una etiqueta puede mandar abajo una exportación”, (Pinto, C. s.f.), además enfatizo en que cada país posee sus propias costumbres y es parte del negocios aprender a entender y aceptar nuevos estilos de vida

2.2.7.2 Caso Alicorp

Alicorp nació en 1956 como una productora de aceites y jabones en la ciudad de Callao, Perú. Durante varias décadas las empresas tuvo que enfrentar la inestabilidad políticas del gobierno peruano, pero aun así supo sobrellevar tales vicisitudes.

Estratégicamente, Alicorp empezó con la adquisición de maquinaria y equipos con el objetivo de lograr eficiencia en sus procesos productivos. Una vez superada esta fase la empresa se enfoco en la tarea de expandir su presencia en el mercado nacional, es así que adquiere varias empresas como la Fabril S.A., Calixto Romero S.A., Compañía Oleaginosa Pisco S.A. (Semana Económica, 2011).

Así mismo se fusionó con grandes empresas como Molinera del Perú S.A y Nicolini Hnos. S.A., las cuales producían pastas y harinas. También lo hizo con Alimentum, productora de helados; Rimac, productora de detergentes; The Value Brand Company, Ítalo Manera S.A. y Pastas Especiales S.A., empresas con sede en Argentina, productoras de productos para el cuidado personal y del hogar, pastas y jugos respectivamente. En el año 2000 lanza la mayonesa Alacena con la que se posiciona como números en ventas en el mercado Peruano y más adelante en mercados de la región sudamericana. A través de este producto, Alicorp marca un hito en la importancia del valor agregado en su cadena de producción.

A través de la diversificación de su oferta de productos, Alicorp fue capaz de aprovechar las economías a escala y tener inversión directa en países vecinos, tal es el caso que en la actualidad mantiene presencia en Ecuador, Colombia, Argentina y oficinas comerciales en Centroamérica y algunos países en Asia; además exporta a 14 países entre ellos Estados Unidos, Latinoamérica y Asia.

Alicorp ha enfocado su internacionalización vía adquisiciones, a través de esta estrategia la multinacional peruana ha demostrado que la exportación no

es la única forma de internacionalizarse y tener éxito. La inversión directa, economías de escala, diversificación de negocios y adquisición de empresas en otros países conforman una ejemplar estrategia de internacionalización.

2.2.7.3 Caso Juan Valdez

En 1965 se crea la marca Juan Valdez, con la cual se pretende promocionar el café colombiano y su consumo alrededor del mundo. En el 2004 se crea la empresa PROCAFECOL, la cual maneja la marca y ha sido capaz de posicionar internacionalmente a Juan Valdez como una marca basada en la calidad, responsabilidad social y una marca con historia. (Semana Económica, 2011)

Primeramente inicio con la distribución del producto en Bogotá, para luego posicionarse en el resto del territorio colombiano, donde en la actualidad posee 120 tiendas. Su proceso de internacionalización se basa en 3 pilares: inversión en el territorio colombiano, joint ventures y franquicias. Juan Valdez está ligado directamente a más de 560,000 familias colombianas dedicadas a la caficultura. A través de programas de capacitación, mejora de procesos de producción, controles de calidad, aseguramiento de compra directa a los productores, Juan Valdez se enfoca la sostenibilidad social de sus proveedores de café. Es evidente que Juan Valdez no es un líder en competitividad de costos, como lo puede ser Brasil y otros países productores de café, pero la marca colombiana ha sabido desarrollar ventajas competitivas las cuales se enfocan en el valor agregado. Juan Valdez no se especializa en ofrecer materia prima, como lo hacen varias empresas cafeteras, lo que ellos han hecho es desarrollar productos de calidad Premium con certificaciones internacionales, satisfaciendo los gustos de los clientes más exquisitos.

Con la conformación de joint ventures, la empresa creó varias alianzas con socios en países estratégicos, es así que se asocia con Casual Brands Group de España, donde posee 7 tiendas; en Chile con Saga Falabella, con un total de 9 tiendas, en Ecuador con Latin Café-Int.Food Services Corp., 18 tiendas y EEUU con 6 tiendas. En el 2011 empezó su programa de expansión llamado Express, con el cual ya ha establecido franquicias en Aruba y Panamá.

2.2.7.4 Caso Colombina S.A.

El 1918 Hernando Caicedo empezó la producción de panela. Años después en 1928 importa maquinaria especializada de Estado Unidos con las cuales establece su propio ingenio azucarero. En el mismo año con el propósito de darle valor agregado a su producto y aprovechar la producción de azúcar de su ingenio funda la empresa Colombina, con la cual empieza la elaboración de dulces. Aplicando nuevas técnicas de elaboración de mermeladas, bombones y rellenos, Colombina S.A. en 1938 empieza la exportación a

Estados Unidos, lo cual marca un hito, convirtiéndose en la primera empresa Sudamericana en competir en el mercado internacional de dulces.

Con el fin de seguir ofreciendo productos innovadores a sus consumidores, Colombina lanza al mercado el famoso chicle bombón “bon bon bum”, el cual se convertiría en el producto más representativo de la empresa y generador de gran nivel de ventas.

En la década de los ochenta Colombina firma varios contratos internacionales, asociándose con empresas como General Foods, empresa enfocada en la exportación y elaboración de bebidas; Peter Paul, reconocida en la producción de dulces rellenos y Meiji Seika, empresa japonesa de alimentos. El éxito de Colombia se basa principalmente en la diversificación de sus inversiones y en las adquisiciones de empresas claves en el mercado.

Se puede concluir que el éxito de la internacionalización de las empresas colombianas y peruanas se ha visto influenciado por el hecho de que los gobiernos nacionales se han enfocado en desarrollar un mercado con condiciones favorables para inversionistas extranjeros. Por medio de la inversión extranjera se incentiva al intercambio de tecnología, conocimiento y recursos, lo que ha llevado a exitosas fusiones y establecimientos de franquicias en los casos antes mencionados.

2.2.8. Programas de Desarrollo de las Pymes de Ecuador

2.2.8.1. 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)

2.2.8.1.1. 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. Este programa posee visibles diferencias y ventajas en comparación con el sistema tradicional de exportación, en la tabla 3 a continuación se pueden observar dichas ventajas:

Tabla 3

Comparación Exportación Tradicional vs. Programa Exporta Fácil

Conceptos	Exportación Tradicional	Exporta Fácil
Para quienes está orientado	Grandes y Medianas Empresas	MYPYMES y Artesanos
Costos	Altos	Bajos
Accesibilidad	Centralizado	70 oficinas de correos / 20 franquicias
Información	Poca o Nula	Asesoría especializada
Tramites	Burocrático 10 días	Simplificado 1 hora
Tiempo Aprox. Tramite		
Logística	Aérea, terrestre, marítima	Postal
Costos Logísticos	Agente de aduana, transporte local, flete	Incluido en la tarifa postal
Volúmenes de Exportación	Contenedores	Paquetes
Compradores Extranjeros	Lo gestiona la empresa interesad	Información gratuita
Promoción Comercial	Por cuenta de empresa	Subsidio en participación en ferias internacionales, ruedas de negocios, etc.

Fuente: Ministerio de Industrias y Productividad de Ecuador, 2012

Como se puede visualizar en la tabla No. 3 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. Por último es importante que los empresarios tengan en cuenta que el valor declarado no puede superar los \$5000. (MIPRO, 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.

2.2.8.2. 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)

2.2.9 Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y Turismo

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y Turismo, Promperu, 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. (Promperu, 2012)

Basado en sus principales funciones Promperu a través del Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior diseñó 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 Gráfico 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

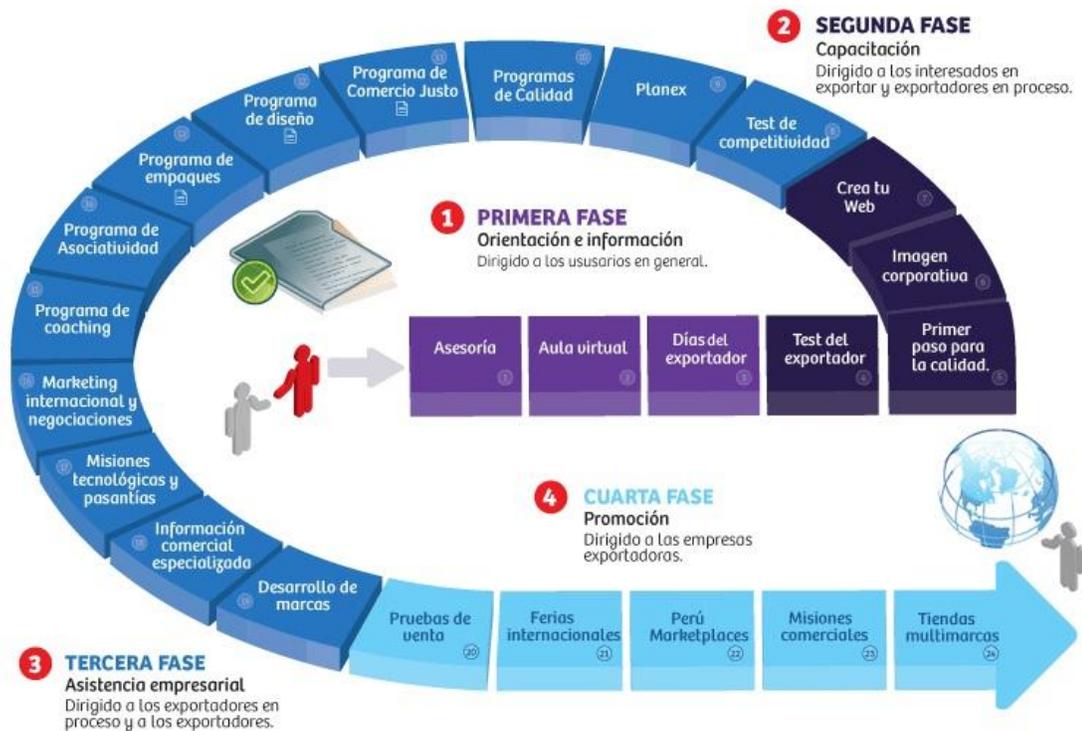
La cuarta etapa es de promoción, dirigida a aquellos empresarios que ya cuentan con empresas exportadoras o han pasado por los pasos anteriormente mencionados. En esta etapa la empresa ya cuenta con un producto listo para la exportación, por ejemplo a través de las ferias internacionales pueden representar 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, más que nada las tecnológicas para poder llevar a cabo en especial las aulas virtuales, una herramienta bastante innovadora.

Grafico 9

Ruta Exportadora



Fuente: Promperu, 2012

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación utilizado es el exploratorio, cuyo objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura revelo que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y aéreas desde nuevas perspectivas. (Hernández y otros, 2010)

3.2 Método

La metodología utilizada es la cualitativa, la cual utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. (Hernández y otros, 2010)

3.3 Técnica

La técnica utilizada es la entrevistas, la cual se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona, el entrevistador, u otras, entrevistados. En la entrevista, a través de preguntas y respuestas, se logra una comunicación y construcción conjunta de significados respecto a un tema. (Hernández y otros, 2010)

Para llevar a cabo las entrevistas se utilizaron 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. Segundo 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, así 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.

3.3.1 Cuestionario de Entrevista

- ¿Cuál considera que es el papel desempeñado por las PYMES de su gremio en relación al crecimiento económico del país?
- ¿Qué potencial poseen las PYMES de su gremio para tener éxito en el mercado internacional?
- ¿Qué beneficios hacia la economía nacional genera la participación de las PYMES de su gremio en el mercado internacional?
- ¿Cómo evaluaría el desempeño de las PYMES de su gremio en el mercado internacional?
- ¿Cuáles son las principales limitaciones que han frenado la internacionalización de las PYMES de su gremio?
- ¿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?
- ¿A través de cuáles programas y estrategias su gremio ha apoyado a la internacionalización de las PYMES de Guayaquil?
- ¿Cuáles son los factores tomados en consideración al momento de decidir internacionalizar las PYMES de su gremio?
- ¿Por qué se considera importante la internacionalización de las PYMES de su gremio?
- ¿Cuáles serían sus recomendaciones y propuestas para impulsar la internacionalización de las PYMES de su gremio?

3.4 Síntesis de las Entrevistas: Internacionalización de las PYMES

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; así mismo 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. Las entrevistas pueden ser encontradas en el anexo.

Aporte de las PYMES de Guayaquil al desarrollo del país

Respecto al papel desempeñado por las PYMES de Guayaquil, capital comercial del Ecuador, en relación al crecimiento económico del país, se concluye 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. (Anexo 2)

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. Así también, por su alto nivel de emprendimiento, tienen la capacidad de encontrar nichos de mercado, y desarrollar productos para tales consumidores. (Anexo 2)

Beneficios de la Internacionalización de las PYMES de Guayaquil

A través de la participación de las PYMES de Guayaquil en los mercados internacionales, se puede llevar a cabo alianzas con socios y clientes extranjeros, lo cual permitirá un intercambio de recursos, tecnología, conocimientos, que beneficiaran al desarrollo de la PYME local. Una vez que las PYMES se internacionalizan 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 evidenciaran a Guayaquil como un potencial destino de inversión a través de sus PYMES. Así mismo, se logra la redistribución de la riqueza en varios actores, ya que día a día 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 2, 3, 6).

Penetración al mercado internacional

Es evidente que en la actualidad no existe una significate representación de las PYMES de Guayaquil en mercados internacionales, de acuerdo a la

CAPIG solo el 1.5% de sus 760 agremiados exportan. (Anexo 2). Entre los principales productos exportados se encuentra el banano, atún, café, cacao y camarón, es evidente que la mayoría de estos son producto primarios tradicionales. Esto evidencia que todavía las PYMES se encuentran en un proceso de incubación y preparación para llevar a cabo su internacionalización. Así mismo Proecuador expone que solamente 215 empresas de Guayaquil en la actualidad se encuentran posicionadas en mercados internacionales. Cabe recalcar 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.

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. Las Cámaras de Comercio, Industrias, Pequeña Industria, Marítima, Proecuador, MIPRO ofrecen varios programas, seminarios, capacitaciones y asesoría para las PYMES, pero muchas de estas desconocen de los beneficios que estas instituciones ofrecen. Otro factor es la falta de seguridad por parte del exportador local, es necesario que se rompan los paradigmas que han venido de generación en generación, es prescindible 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. Así mismo es evidente que en sí la oferta de las PYMES hacia el exterior está enfocada en producto 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 5,6).

Apoyo del Estado y de los Gremios

En la actualidad existen un sin número de programas de desarrollo y apoyo a las PYMES, ya sea en el sector privado o público. En el caso que se desee una asesoría profesional se puede acudir a las diferentes cámaras de la ciudad, como la de Comercio, Industrias, Pequeña Industria, las cuales ofrecen programas de capacitación, asesoría, organización de ferias de exportación y ruedas de negocios. Las cámaras realizan ferias

multisectoriales, para que sus agremiados y clientes internacionales conozcan la oferta de los socios. En el sector público se puede asesorar por el MIRPO o Proecuador, entidades a cargo de la promoción de productos ecuatorianos. A través del programa Exportafácil, los emprendedores pueden iniciar su contacto con mercados internacionales, este programa resulta en una eficaz herramienta para aquellas personas naturales que estén interesados en comercializar en el extranjero. 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)

Consideraciones al internacionalizarse

Es importante que cuando una PYME decide internacionalizarse, esta debe analizar su desenvolvimiento en el mercado local. Además debe empezar realizando un análisis interno para identificar sus debilidades y fortalezas, para de esta forma desarrollar ventajas competitivas que le permitan mejorar su estructura. También deben estar conscientes que las empresas 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. Además es necesario desarrollar la imagen de la empresa, hoy en día casi todas las transacciones se realizan a través del Internet, por ende la empresa debe poseer un website, con información de contacto, oferta de productos, historial de la empresa, 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. Así mismo, 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 restricciones y requerimientos de entrada al país como tal y al mercado. (Anexo 2,7)

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 las 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. Si al PYME aumenta su capacidad productiva, generará mayor riqueza para ella y para sus clientes externos e internos. (Anexo 2). 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 2,6)

Recomendaciones para llevar a cabo la internacionalización

Los entrevistados concluyeron en varios aspectos. El primero de ellos es que las PYMES de Guayaquil con el fin de internacionalizarse deben asumir realizar un diagnóstico interno de su situación actual, para de esta forma desarrollar estrategias que le permitan mejorar su oferta. Así también, 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.

Las PYMES deben lograr tener éxito a nivel local, para decidir expandir sus fronteras hacia otros países, como dijo el representante de la CAPIG “Casa adentro lista, para luego internacionalizarse”. También recomiendan que busquen nuevos mercados emergentes, ya que en aquellos pueden existir nichos de mercados y potenciales consumidores para sus productos. Es primordial que elijan su producto estrella innovador y con valor agregado, después de haber realizado un exhaustivo estudio de mercado y análisis del comportamiento del consumidor.

Además las PYMES deben contar con asesoría profesional para llevar a cabo la internacionalización, no es un proceso que puede ser tomado a la ligera, ya que su éxito o fracaso influenciará directamente a sus empleados, socios, clientes, proveedores, etc. Es necesario 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.

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.

3.5 Análisis FODA de las Pymes Guayaquil

El termino 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

Las PYMES de Guayaquil cuentan con una variedad de fortalezas, entre las principales se pueden exponer las siguientes:

- Principales fuentes generadoras de empleos para la población local y nacional. Guayaquil al ser el puerto principal del país cuenta con un sin número de oportunidades laborables, las cuales día a día atraen a trabajadores de los varios rincones del país. Aquellos ven a Guayaquil como una fuente de trabajo y bienestar para sus familias.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

- Tienen la ventaja de poder reducir en costos de infraestructura y necesita menores costos de funcionamiento e inversión

Oportunidades

- 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.
- Fuente de desarrollo y crecimiento económico, las Pymes guayaquileñas al estar posicionado 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. Así mismo 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.
- 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. Así mismo Guayaquil cuenta con una posición geográfica estratégica para ser el vehículo de entrada y salida de productos.
- Hoy en día existen varios programas de desarrollo de las PYMES los cuales ofrecen créditos con tasas de interés preferenciales para los empresarios.

Debilidades

Las PYMES de Guayaquil presentan varias debilidades, las cuales han causado una baja tasa de inserción en los mercados internacionales, entre estas están:

- 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.

- 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.
- 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 empresa, no solo en el productivo. 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.
- Poco valor agregado a los productos o servicios, gran número de las pymes guayaquileñas que exportan se enfocan en productos 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.
- 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.
- Es evidente la falta de acompañamiento para proyectarse a los mercados internacionales.

Amenazas

- 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.
- 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. Es evidente la falta de promoción y difusión de los programas para PYMES.

- Existe una baja utilización de las económicas 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, es evidente que las PYMES de Guayaquil no se han enfocado en aprovechar de los beneficios de estas hacia la productividad.

3.6 Análisis Integral de las Pymes de Guayaquil

A continuación se describe un análisis FODA-DODA, en el cual se realiza un análisis, y basado en ello se desarrollan estrategias. Tabla 4

Tabla 4

Análisis Estratégico de las PYMES de Guayaquil

ANÁLISIS ESTRATEGICO	<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 número de las pymes guayaquileñas que exportan se enfocan en productos 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: Autor, 2012

3.7 Efectos de la Internacionalización vs. No Internacionalización de Las Pymes de Guayaquil

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, tabla No. 5. Entre las principales razones por las cuales las pymes de Guayaquil desean internacionalizarse se pueden citar las siguientes:

- **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.

- **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.

- **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.

- **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

- **Tecnología y Productividad**

Estos factores son un requerimiento indispensable para optimizar costos y economías de escala. Cuando las PYMES se internacionalización, esta pueden aprovechar las economías de escala que ofrecen los mercado 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. Así mismo se puede lograr la transferencia de tecnología y conocimientos.

- **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.

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:

- **Crecimiento Endógeno**

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

- **Nivel competitivo no se desarrolla**

Al no haber salida de los productos de las PYMES de Guayaquil, estas empresas se estancan en la demanda nacional, lo que provoca 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 desaleración 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.

- **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.

- **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.

- **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.

- **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 5

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
GENERACION 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 INVERSION	Facilidades logísticas de la ciudad, es un atractivo para inversión extranjera	Limitado crecimiento económico
TECNOLOGIA 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
POLITICA FISCAL	Aumento de la recaudación fiscal	Recaudación de impuestos vía crecimiento endógeno

Fuente: Autor, 2012

CAPÍTULO IV

LA PROPUESTA

La propuesta es una guía que lineamientos necesarios para llevar a cabo la exitosa internacionalización de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Guayaquil. En la actualidad las empresas llevan a cabo la internacionalización debido que sus mercados locales se encuentran saturados, van en búsqueda de intercambios de tecnología y conocimiento, incrementar su rentabilidad, o simplemente como vía para catapultarse y tener éxito en el mercado internacional.

Desde el boom petrolero en la década de los 80's las exportaciones del Ecuador han sido lideradas por las petroleras, pero en los últimos años ha sido evidente, la búsqueda de alternativas de exportación con el fin de reemplazar el déficit que dejaron las exportación de petróleo una vez que ese se agote.

La internacionalización y conjuntamente sus estrategias resultan un difícil pero no imposible tarea de poner en práctica, las PYMES al ser consideradas el motor principal que dinamiza la economía nacional deben comprometerse completamente para llevar a cabo la internacionalización.

4.1 Propuesta para la Internacionalización de las Pymes de Guayaquil

Es evidente que Guayaquil necesita una propuesta para impulsar su internacionalización. Con el fin de lograr una internacionalización exitosa se ha desarrollado la siguiente propuesta, en la cual la etapa de inducción, capacitación y asesoría profesional deberían ser liderados por la colaboración de las Cámaras de Comercio de Guayaquil, Cámara de Industrias de Guayaquil y Cámara de la Pequeña Industria del Guayas; la etapa de promoción estaría a cargo de Proecuador, mientras el acompañamiento sería llevado a cabo por los Gremios, universidades, Cámaras de Producción y asesores independientes.

Primera Etapa – Inducción

Uno de los mayores problemas que enfrentan las PYMES ante el hecho de la internacionalización es el temor a fracasar y desconocimiento. Pero es importante que estas tengan en cuenta que al internacionalizarse estas podrá ampliar su cartera de clientes, proveedores, distribuidores, inversionistas. Es por esto y otros motivos que toda internacionalización debe empezar con una introducción o inducción hacia los empresarios interesados. Durante la inducción las PYMES podrán tener una idea más clara y profesional sobre los

aspectos importantes que deben ser tomados en cuenta durante la internacionalización.

Es recomendable que la etapa de inducción sea puesta en marcha por parte de las Cámaras de Comercio, Industrias y Pequeña Industria de Guayaquil, ya que una de las tareas de estas durante los últimos años ha sido la de incentivar al emprendimiento de los empresarios de la ciudad. Así mismo esta etapa está enfocada hacia los agremiados de las distintas cámaras, así como a aquellos empresarios no agremiados interesados en expandirse internacionalmente.

Guayaquil al ser el puerto principal de Ecuador y contar con una posición geográfica estratégica para el comercio marítimo, tiene una gama de oportunidades y fortalezas para incentivar a la internacionalización de las PYMES. De la misma forma se debe incentivar a la cooperación regional, firma de acuerdos comerciales con países del bloque de Sudamérica así como con potenciales países emergentes en busca de productos diversos y competitivos.

Es evidente que a lo largo de los últimos años, el Gobierno Nacional e Instituciones locales han venido realizando varias labores para lograr que un mayor número de PYMEs se internacionalicen. Pero es un hecho que la falta de asesoramiento, información precisa y sobretodo falta de difusión sobre los diferentes programas de internacionalización ha llevado que las PYMES de Guayaquil no opten por buscar nuevos mercados. Si se desea aumentar el número de empresas guayaquileñas internacionalizadas es imprescindible que la información esté al alcance de ellas, junto con el asesoramiento adecuado.

Basado en lo anteriormente expuesto es necesario que todo proceso de internacionalización empiece con una inducción para ofrecer al emprendedor interesado la información básica que se necesita saber sobre los mercados internacionales, las tendencias de exportación, requisitos aduaneros, trámites de exportaciones, aspectos legales, entre otros. A continuación se detallan los principales aspectos a ser abordados durante la inducción:

- **Ferias de tendencias de exportación y mercados emergentes**

A través de la organización de ferias y seminarios las empresas interesadas en internacionalizarse podrán conocer sobre las oportunidades que ofrecen los nuevos mercados emergentes, evaluarán tendencias para la búsqueda de nichos de mercado, y analizarán las oportunidades y potencial que tienen sus productos en mercados extranjeros

- **Análisis Capacidad Exportadora**

A través de un análisis se podrá identificar el potencial exportador del empresario dependiendo de su sector productivo, así como las fortalezas de su producto. Entre los puntos que se deben analizar para evaluar su capacidad exportadora están: la gestión de logística, empresarial, productiva, financiera, legal y económica.

Segunda Etapa – Capacitación y Preparación

Durante la etapa de capacitación el empresario es capacitado y preparado en aspectos relevantes para llevar a cabo una exitosa internacionalización. Es así que el empresario podrá ser capacitado y preparado para afrontar las exigencias del mercado internacional. Así como en la primera etapa, esta también podrá ser puesta en marcha por las cámaras de Guayaquil, las mismas que han venido realizando la labor de capacitación desde su conformación. Los agremiados y no agremiados podrán ser capacitados en contenidos de calidad, buenas prácticas, avances tecnológicos, administración, comercio exterior, legal, entre otros. Entre los puntos más relevantes a ser considerados durante esta etapa están los siguientes:

- **Certificación y Normativas de Calidad**

Es necesario que las PYMES establezcan controles de calidad ya que en uno de las principales barreras de entrada a mercados extranjeros desarrollados es el hecho de su imposición de controles de calidad a los productos entrantes. Es evidente que las PYMES de Guayaquil, poseen deficiencias en lo que se refiere a normativas de calidad, pero su cumplimiento ya no debería ser una opción sino más bien, cada PYME que decida entrar a mercados internacionales, indiferente de la forma de entrada, ya sea por joint venture, exportación, licitación deben poseer certificaciones de calidad que eleven el valor agregado de su oferta.

- **Desarrollo Imagen Corporativa**

El desarrollo de la imagen corporativa juega un papel muy importante al momento de entablar negociaciones internacionales. Hoy en día en el uso de las tecnologías, el mínimo requerimiento que un socio extranjero espera de otro es que cuente con una buena imagen corporativa, esta principalmente se basa en la posesión de un website que contenga toda la información necesaria que un comprador necesita saber acerca de la empresa, como sus contactos, oferta de productos, ubicación, misión, visión.

- **Desarrollo de personal capacitado**

La simple idea de querer internacionalizarse no basta, para llevar a cabo este gran paso es necesario contar con los recursos necesarios. Además de lo económico y logístico, es imprescindible contar con el recurso humano capacitado y apto para afrontar los retos que se afronta al momento de internacionalizar una empresa, y aun mas las pequeñas y medianas empresas que tendrán que sobrellevar grandes desafíos.

Tercera Etapa – Asesoría Empresarial

Una vez que la PYME haya incursionado en la etapa de inducción y capacitación, esta ya estaría preparada para la tercera etapa y así recibir asesoría empresarial especializada para llevar a cabo la elaboración de su plan estratégico y de negocios. Así mismo podría seleccionar la forma de entrada al mercado internacional, el destino y el producto a internacionalizarse. Las PYMES agremiadas y no agremiadas serían guiadas por asesores profesionales de las distintas cámaras de comercio e industrias de Guayaquil. Los puntos a considerarse son los siguientes:

- **Elección del producto a internacionalizar**

La PYME deberá analizar entre toda su cartera de productos, a través del cual se desea internacionalizar. Para seleccionarlo deberán tomar en cuenta en primer lugar el mercado meta, es decir quiénes serán sus clientes, para de esta forma poder realizar un plan estratégico y de marketing. Hoy en día con la globalización, los gustos y preferencias de los consumidores se están homogeneizando, lo que ha permitido ofrecer productos más estándares sin tener que realizar muchas modificaciones al producto original. Es recomendable que el producto seleccionado tenga éxito a nivel local, ya que este hecho evidenciaría que algo se ha hecho bien en cuanto a la promoción del producto y por ende con ciertas adaptaciones puede internacionalizarse.

En el caso de las PYMES, es recomendable una estrategia con enfoque global, ya que se emplearía la misma estrategia de marketing en todos los mercados y sobre todo los costos de adaptación y promoción serían menos comparados con una estrategia con enfoque multidoméstico, en la cual se debe generar una estrategia diferente para cada mercado. Debido a la poca experiencia de las PYMES guayaquileñas en mercados internacionales es preferible empezar con una estrategia global, y una vez adquirida la experiencia necesaria y reconocimiento se podría optar por una estrategia multidoméstica

dependiendo de las preferencias del consumidor, condiciones del mercado y flujo de recursos.

- **Elección de Destino de Internacionalización**

Se debe realizar un profundo análisis con el fin de buscar mercado potenciales a nivel mundial, de esta forma la PYME podrá detectar oportunidades de negocios y no centrarse solo en aquellos mercados tradicionales como Estados Unidos, Perú, Colombia, Chile, Argentina, España, entre otros, o aquellos en los que el competidor tiene una importante porción del mercado. Existen nuevos destinos, sobre todo asiáticos y africanos, que no han sido explotados o los cuales empresas ecuatorianas no han llegado, ya sea por desconocimientos, mala asesoría o simplemente por temer a fracasar en un mercado en el cual no ha habido presencia de empresas internacionales. Pero es una realidad que día a día la población mundial incrementa y con ello sus expectativas, gustos, necesidades, entonces sería obvio pensar que alguna empresa debe suplir tales requerimientos, y que mejor que la PYME guayaquileña, la cual cuenta con las capacidades y oferta diversa. También se deben tomar en consideración las barreras arancelarias, marco legal, regulatorio, acuerdos comerciales, convenios regionales, TLC

Debido al tamaño, limitados recursos y su poca experiencia en mercados internacionales de las PMYES de Guayaquil se recomienda una estrategia de concentración de mercados, enfocándose así inicialmente en pocos mercados pero potenciales, logrando así un máximo rendimiento de los recursos y siguiendo los objetivos.

- **Análisis de la situación interna de la empresa**

Realizar el un análisis de la situación interna de la pyme es una herramienta muy importante para encaminarse a la internacionalización, ya sea una pyme con experiencia internacional o con más razón aquella que recién decide por iniciarse en la internacionalización. Entre los aspectos a considerar están los recursos con los que cuenta la empresa, así como de sus capacidades. De esta forma se podrán identificar aquellas fortalezas que brinden a la PYME facilidades para su entrada a mercados internacionales, o aquellos factores que deberán ser mejorados para lograr una exitosa inserción al mercado global (Federación Onubense de Empresarios, s.f.). A través de este análisis será necesario desarrollar ventajas competitivas, las cuales serán un factor imprescindible al momento de

interactuar en el mercado junto con sus competidores, dicha ventaja macara la diferencia entre una empresa con otra.

- **Análisis de la situación externa del mercado**

Dentro del análisis de la situación externa de la empresa se debe enfocar en las amenazas y oportunidades que condicionarían el desempeño de la empresa en el mercado internacional. Entre los factores que deben analizarse en torno a las condiciones del mercado están: la económica, política, demográfica, tecnológica, medioambiental, social y legal. Por su parte en el contexto de las condiciones del sector se debe analizar: el comportamiento del consumidor, nivel de clientes potenciales, acceso a materia prima, relación con proveedores, competidores y posible presencia de productos sustitutos.

- **Realización de plan estratégico de internacionalización**

Los objetivos para llevar a cabo la internacionalización deben ser precisos, claros, medibles y reales, indicar las metas de la empresa, los mismos deben tomar en cuenta la situación interna y externa de la empresa, prioridades del comité de socios y la cultura corporativa

Con el fin de mantener continuidad y estabilidad en las actividades de la empresa, se debe desarrollar una estrategia sostenible y viable largo plazo. En base a la realización de un análisis FODA se pueden identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Una vez que estas hayan sido identificadas se debe llevar a cabo un análisis DODA, donde a través de la combinación de las oportunidades con las fortalezas se podrá obtener lineamientos de las potencialidades que posee la empresa. Así mismo el análisis conjunto de las debilidades y las amenazas podrán ofrecer a la empresa un esquema de las limitaciones de la misma, entonces las estrategias a desarrollar deben contemplar el riesgo que podría presentar dichas limitaciones.

Una vez establecidas las estrategias se debe realizar el “marketing mix” el cual engloba los los cuatros conocidos factores: producto, lugar, precio y promoción, es muy importante que todos estos tengan relación entre sí.

- **Asociatividad**

Si bien es cierto existen varias formas de entradas a los mercados internacionales, entre las más comunes se cuentan las exportaciones

independientes, joint venture, licitaciones, franquicias, agentes de exportaciones, entre otras. Enfocándose en la realidad de las PMYES de Guayaquil, su limitado flujo de recursos, poca o casi nula experiencia en mercados internacionales y el alto nivel competitivo mundial, la opción de entrada a través de los consorcios de exportación suponen una adecuada y eficaz forma de internacionalización. Una vez que las PMYES hayan experimentado la internacionalización a través de la asociatividad y hayan adquirido experiencia y conocimiento en cuanto a los procesos, tramites y demás, esta estará en la posibilidad de internacionalizarse independiente asumiendo todos los riesgos que conlleva la misma.

La asociatividad posee varias ventajas al momento de ingresar a determinado mercado internacional, en especial para las PYMES, ya que por su tamaño y capacidad de exportación resulta más difícil la entrada a mercados extranjeros. Si se decide conformar una asociatividad las empresas interesadas deberán desarrollar confianzas, la cual es la base para que esta no se desintegre.

La asociatividad es recomendable para aquellos productores pequeños y medianos de los sectores cacaotero, caficultor, bananero, acuicultor y pesquero. Esta se la puede llevar a cabo siempre y cuando los integrantes de la misma lleguen a un acuerdo para cumplir las reglas establecidas, deben tener presente que en una asociatividad se trabaja en conjunto, para generar beneficios para todos. Al momento que algún miembro deja de seguir el protocolo establecida se generara los problemas y pondrá en riesgo a la asociatividad. Por ejemplo la asociatividad es recomendable en casos de pequeños empresarios, se podría decir cacaoteros, quienes por su mínimo volumen de producción no pueden satisfacer los requerimientos de cantidades de un importador internacional, que por lo generales realizan pedido en grandes cantidades. Pero al existir la asociatividad, los pequeños productores tendrán la oportunidad de acopiar su producción y realizar un solo envío y cumplir con el pedido del importador.

Con lo antes mencionado no se quiere decir que la asociatividad no pueda funcionar en empresas con mayor envergadura, si no que es necesario que trabajen en conjunto. Por ejemplo en el caso de que empresas de muebles como mueblería A y B, ambas con un volumen de ventas alto y con posicionamiento exitoso en el mercado, decidan asociarse deben tener presente que si reciben un pedido de puertas, ambas deben trabajar en conjunto para cumplir con el pedido. El problema en empresas más grandes y organizadas es que se originan los conflictos de intereses y a la larga se terminan disolviendo la sociedad. Para que la asociatividad tenga éxito se deben establecer

claramente las reglas del juego y comprometerse a trabajar en conjunto en beneficio mutuo. Entre las principales ventajas de la asociatividad se pueden sobresaltar las siguientes:

- **Mayor oportunidad de entrada a mercados internacionales**

Generalmente las PYMES de Guayaquil dirigen sus exportaciones hacia los países de la región de América, pero muy de repente hacia los países desarrollados ya que en su mayoría aquellos países exigen estrictos controles y estándares de calidad para la entrada de productos hacia sus mercados, o también demandan un gran volumen de productos en un solo pedido.

La entrada a nuevos mercados requiere de un profundo estudio de mercado, análisis del comportamiento del consumidor y sobretodo de promoción de los productos para darlos a conocer a la demanda internacional. Una PYME en sí, no cuenta con las capacidades y recursos para llevar cabo la promoción de su oferta en el extranjero, pero si se lo realiza en conjunto con otras PYMES del mismo sector, estos costos se verán reducidos y justificados por el volumen de la oferta del grupo de empresas.

- **Disminución del riesgo**

Al actuar en conjunto, se tiene la oportunidad de ingresar a varios mercados y con ello se reducirá diversificara el riesgo de fracasar, ya que si en un mercado no se tuvo éxito, igualmente se tiene otra opción de mercado.

- **Reducción de costos**

Dado el hecho que a través de la asociatividad, la pyme se verá en la necesidad de producir un mayor volumen, los costos de producción se reducirán, ya que al producir mayor volumen los costos fijos se reducen. Asi mismo, debido a que se actúa en conjunto los gastos de promoción, publicidad, trámites y demás serán asumidos por la asociación en conjunto, no individualmente si cada PYME actuara independientemente. Además, la PYME podrá especializarse en la producción de un producto en especial, mejorando asi su productividad y calidad de la oferta.

- **Exportar mayor volumen**

A través de la asociatividad las pequeñas y medianas empresas podrán satisfacer la demanda internacional de grandes volúmenes, ya que podrían acopiar la producción de cada una de las PYMES.

- **Flujo de información y recursos**

Al trabajar conjuntamente con un grupo de empresas, es posible que varias de ellas ya hayan incursionado en los mercados extranjeros y cuenten con experiencias las cuales podrán compartir con sus socios, para de esta forma lograr que ellos no vuelvan a cometer ciertos errores y mejoren sus procesos productivos basado en el Know how de sus socios.

Así mismo al tener la posibilidad de ingresar a mercados extranjeros, las PYMES se pondrán en contacto con exitosas empresas intencionales que llevan años en el mercado, y si las condiciones lo propician asociarse con empresas aquellas, las cuales servirán de puente para transferir tecnología, recursos y conocimientos.

- **Proyección de la imagen de la empresa**

Si el consorcio de exportación llegase a tener éxito internacional, este hecho beneficiara directamente a la imagen empresarial de la PYMES, le otorgara prestigio, estabilidad y reconocimiento, lo cual influenciará positivamente la momento de realizar fusiones o negocios con empresas extranjeras. Además, a través de una marca colectiva, las PYMES podrían ahorrar significativas sumas de dinero en promoción y publicidad, este hecho significaría un mayor control de los procesos de calidad ya que estarían a cargo de un delegado del consorcio.

- **Diseño, marca y valor agregado del producto**

Dentro del comercio internacional, la presentación del producto influye profundamente en la opción de compra del consumidor. Si un producto por más que posea una excelente calidad, no está alienado a parámetros estéticos llamativos hacia el consumidor, este no adquirirá tal producto. Basado, si es necesario, realizar un rediseño del empaque, envoltura, embalaje del producto. Se toma en cuenta también el embalaje, porque es la primera impresión que se lleva el comprador importadora al adquirir el productos, además que debe ser

un embalaje resistente al tránsito de desde el país de origen hasta el destino final. Así mismo la elección de la marca y el logo repercutirán en la imagen del producto, su elección debe someterse a un profundo análisis. Además se debe tener presente que el empaque debe ser seguro y que refleje la esencia del producto ; un valor agregado a su producto sería la utilización de productos ecológicos para la envoltura ya que esto reflejará que la empresa está pendiente del cuidado del medio ambiente, un tema en boga en la actualidad.

- **Aplicación de Innovación Tecnológica**

La inversión en tecnología es un bien necesario, ya que a través de su implementación se pueden mejorar los procesos productivos de la empresa. Si la empresa está en las condiciones para adquirir maquinaria innovadora, debería hacerlo pero para ello debe haber recibido la capacitación adecuada para hacer uso correcto de la misma. Pero lamentablemente la mayoría de las PYMES no cuentan con los recursos para adquirir tecnología, es por eso que el Gobierno Nacional debe incentivar la importación de tecnología con precios subsidiados, ya que permitiría desarrollar productos con precios competitivos.

- **Asesoría Comercial Especializada**

Una vez que la empresa ya ha pasado por las etapas antes mencionados es importante que este consciente que la internacionalización es un proceso que sigue a largo plazo y el empresario debe mantenerse al día sobre los últimos acontecimientos de los mercados. Es importante contar con la asesoría especializada, en lo que se refiere a información del mercado, que le permita a la empresa tomar decisiones referentes a la internacionalización de sus productos. También es necesario que se establezcan reuniones con empresarios del mismo sector para conocer sobre últimas noticias y tendencias de su mercado.

Otro tema que le empresario debe estar asesorado es acerca elecciones de financiamiento, ya que este se puede tornar en un problema si no se cuenta con el asesoramiento indicado. En los últimos años las oportunidades de financiamiento por parte del Estado hacia las PYMES han incrementado, pero a pesar de esto el nivel de emprendimiento no ha sido el esperado, ya que muchas de las PYMES desconocen de estas opciones. Además del financiamiento público, también existe la opción de financiamiento privado, por parte de bancos y cooperativas. El problema con los créditos privados son las

altas tasas de interés que a la larga supondrán un problema para las PYMES. Por otro lado las PYMES pueden optar por la búsqueda de inversión extranjera para llevar a cabo sus proyectos, esta asesoría la pueden adquirir en las Cámaras de Comercio e Industrias de Guayaquil.

Cuarta Etapa – Promoción

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

Quinta Etapa - Acompañamiento

Al momento de internacionalizarse, el temor ante el desconocido es una de las principales problemáticas que presentan los pequeños y medianos empresarios. Por tal razón es importante que durante el proceso de internacionalización el empresario se sienta respaldado por el apoyo de asesores profesionales, los cuales podrán guiarlos paso a paso.

La etapa del acompañamiento puede ser protagonizada por los Gremios, Cámaras de Producción, universidades y asesores independientes. Al plantear la opción de que las universidades formen parte de esta etapa, se está logrando que esta propuesta este vinculada con la sociedad, ya que el empresario como el estudiante se beneficiaran mutuamente a través del intercambio de conocimientos. El acompañamiento puede ser llevado a cabo durante un año o mas, dependiendo del ritmo de emprendimiento de cada PYME. Con el acompañamiento se llevará a cabo la medición y análisis de los resultados obtenidos en el proceso de internacionalización de la PYME.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 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.
2. 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.
3. 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.

5.2 Recomendaciones

- 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

Hernandez, F., Fernandez, C., Baptista, M. (2010). Metodología de la Investigación. (pp.7, 79, 148) Mexico D.F.: McGrawhill

Salkind, N. (1997). Métodos de Investigación. (pp. 214, 364). México D.F.: Prentice Hall

Proecuador. (2012). *Base de Datos Empresas Exportadoras Guayaquil*.

Macchiavello, J. (Abril 2012). Comercio, La Revista de la Cámara. *Guayaquil es comercio*. (pp. 18)

Revista EKOS Negocios. (2010). PYMES en el Ecuador. (pp. 20-23, 66-75)

Canals, J. (2008), *La Internacionalización de la Empresa*. España: McGraw Hill

Villarreal, O. (2005). *La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea*. (p. 4)

Banco Central. (2012). *Producto Interno Bruto*. Recuperado el 20 de septiembre del 2012, de <http://www.bce.gob.ec>

El Expreso. (Agosto 2012.). *Guayas concentra el mayor número de empresas*.

Comercio, La Revista de la Cámara. (Abril 2012). *Guayaquil es comercio*. (pp. 17)

Ministerio de Industria, Energía y Turismo de España. (2012). *El offshoring como práctica para mejorar los resultados*. Recuperado el 10 de noviembre del 2012 de

<http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/373/33.pdf>

Coodesco. (2012). *Outsourcing*. Recuperado el 11 de octubre del 2012, de <http://www.coodesco.com.co/Servicio/tabid/139/Default.aspx>

Arosemena, G. (2007). *Cambiamos Ecuador. Los Desafíos Económicos de Guayaquil*. Recuperado el 9 de octubre del 2012, de http://www.cambiamosecuador.com/2007/01/los_desafos_eco.html

Servicio de Rentas Internas de Ecuador. (s.f.). *PYMES*. Recuperado el 25 de septiembre del 2012, de <http://www.sri.gob.ec/web/10138/32@public>

Universidad de Rosario. (2010). *Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas*. Recuperado el 4 de octubre del 2012, de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/1211/1/BI%2030.pdf>

Sistema de Información Empresarial de Canarias. (s.f.). *Etapas de Internacionalización*. Recuperado el 20 de agosto de http://www.siecan.org/index.php?option=com_content&view=article&id=168&Itemid=91&lang=es

Gobierno de Cataluña. (2010). *Formas de Internacionalizar la Empresa*. Recuperado el 8 de septiembre del 2012, de http://inicia.gencat.cat/inicia/images/es/internalitzacio_CAS_tcm141-66558.pdf

Radio Sucre. (2012). *Guayaquil tiene tasa de desempleo superior al promedio nacional*. Recuperado el 20 de agosto del 2012, de http://www.radiosucre.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=22895:guayaquil-tiene-tasa-de-desempleo-superior-al-promedio-nacional&catid=2:economia&Itemid=75

Ministerio de Industrias y Productividad. (s.f.). Recuperado el 9 de septiembre del 2012, de http://www.mipro.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=293&Itemid=14

Federación Onubense de Empresarios. (s.f.). *Estrategias comerciales para la internacionalización*. Recuperado el 15 de agosto del 2012, de <http://www.foe.es/portal/nuevosmercados/txtT03-01.html>

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior de Perú. (2012). *La Ruta Emprendedora*. Recuperado el 01 de noviembre del 2012 de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?page=791.00000>

Escuela Superior Politécnica del Litoral. (s.f.). *Expansión de PINTO en Perú y Colombia*. Recuperado el 3 de septiembre del 2012 de <http://www.espae.espol.edu.ec/expansi%C3%B3n-de-pinto-en-per%C3%BA-y-colombia>

Semana Económica. (2011). Recuperado el 20 de agosto del 2012 de <http://blogs.semanaeconomica.com/blogs/escala-global/posts/alicorp-estrategia-de-internacionalizacion>

Sistema de Información Empresarial de Canarias. (s.f.). *Etapas de Internacionalización*. Recuperado el 20 de agosto de http://www.siecan.org/index.php?option=com_content&view=article&id=168&Itemid=91&lang=es

Radio Sucre. (2012). Guayaquil tiene tasa de desempleo superior al promedio nacional. Recuperado el 20 de agosto del 2012, de http://www.radiosucre.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=22895:guayaquil-tiene-tasa-de-desempleo-superior-al-promedio-nacional&catid=2:economia&Itemid=75

Ministerio de Industrias y Productividad. (s.f.). Recuperado de http://www.mipro.gob.ec/images/stories/mipymes/EXPORTA_FACIL.pdf

PSM Solutions. (s.f.). Recuperado el 20 de septiembre del 2012, de <http://www.psm-solutions.com.ar/downloads/ANALISIS%20FODA.PDF>

Federación Onubense de Empresarios. (s.f.). *Estrategias comerciales para la internacionalización*. Recuperado el 15 de agosto del 2012, de <http://www.foe.es/portal/nuevosmercados/txtT03-01.html>

Cámara de la Pequeña Industria del Guayas. (s.f.). *Red MIPYMES*. Recuperado el 10 de octubre del 2012, de <http://www.capiq.org.ec/index.php/red-mipymes.html>

ANEXOS

Anexo 1

Esquematzación

Tema trabajo de titulación:

Propuesta Innovadora para la Internacionalización de las Pequeñas y Medianas empresas de Guayaquil.

Objetivo General:

Desarrollar una propuesta para la internacionalización de las Pequeñas y Medianas Empresas de Guayaquil.

Objetivos Específicos	Conclusiones	Recomendaciones
1. Analizar la situación y desempeño de las Pequeñas y Medianas Empresas de Guayaquil en el mercado internacional	-La economía nacional y local continúa dependiendo de las rentas de la exportación de productos primarios, los cuales carecen de valor agregado. -Apenas el 1,5% de 760 PYMES agremiadas a la CAPIG exportan regularmente	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 una propuesta innovadora para el proceso de internacionalización de las Pequeñas y Medianas Empresas de Guayaquil	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.	Desarrollar un proyecto piloto con un sector PYMES de Guayaquil, para la implementación de esta propuesta de internacionalización.

<p>3. Identificar limitaciones que han frenado la internacionalización de las Pequeñas y Medianas Empresas de Guayaquil</p>	<p>Limitaciones y/o restricciones: 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.</p>	<p>Para la implementación del proyecto piloto, es necesario el acompañamiento de expertos. En este punto deben involucrarse las universidades y los gremios.</p>
---	---	--

Fuente: Autor, 2012

Anexo 2

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 aumentaran 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 procesos 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 cultura 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 momento 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 3

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 4

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 5

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 exportar, 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 perecieron 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 como Exportafácil, 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 serían 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 6

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 Exportafácil 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 nuevos 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 Exportafacil, 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 considerar, 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 7

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.