

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES

Tema:

“ESTRATEGIAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES
FAMILIARES DEL CANTÓN AMBATO - PROVINCIA DE TUNGURAHUA”

Trabajo de Investigación, previo a la obtención del Grado Académico de
Magister en Administración de Empresas Familiares

Autor(a): Economista Ana María Oviedo Bejarano

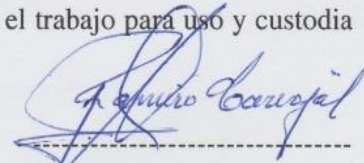
Director(a): Ingeniero Manuel Roberto Soria Carrillo, Magíster

Ambato – Ecuador

2018

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas

El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por Ingeniero Ramiro Patricio Carvajal Larenas. Dr. e integrado por los señores: Doctor Walter Ramiro Jiménez Silva, Magíster; Ingeniero Hernán Mauricio Quisimalín Santamaría. PhD.; Ingeniero Oswaldo Santiago Verdesoto Velastegui, MBA. designados por la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Informe Investigación con el tema: “ESTRATEGIAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES FAMILIARES DEL CANTÓN AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA”, elaborado y presentado por la Señorita Economista Ana María Oviedo Bejarano, para optar por el Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas Familiares; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.



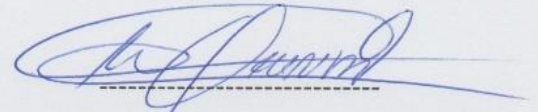
Ing. Ramiro Patricio Carvajal Larenas. Dr.

Presidente y Miembro del Tribunal



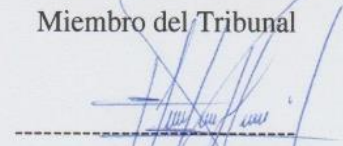
Dr. Walter Ramiro Jiménez Silva. Mg.

Miembro del Tribunal



Ing. Hernán Mauricio Quisimalín Santamaría. PhD.

Miembro del Tribunal

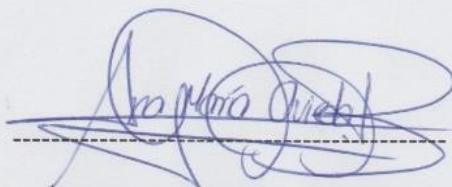


Ing. Oswaldo Santiago Verdesoto Velastegui. MBA.

Miembro del Tribunal

AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN

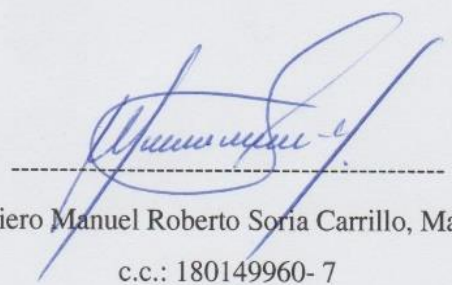
La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en Trabajo de Titulación, presentado con el tema: “ESTRATEGIAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES FAMILIARES DEL CANTÓN AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA”, le corresponde exclusivamente a la Economista Ana María Oviedo Bejarano, Autora bajo la Dirección de Ingeniero Manuel Roberto Soria Carrillo, Magíster, Director del Trabajo de Titulación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



Economista Ana María Oviedo Bejarano

c.c.: 180467305- 9

AUTORA



Ingeniero Manuel Roberto Soria Carrillo, Magíster

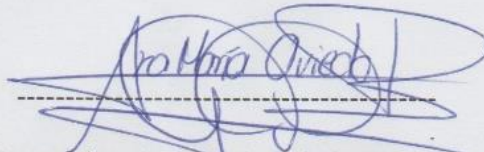
c.c.: 180149960- 7

DIRECTOR

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.



Economista Ana María Oviedo Bejarano

c.c. 180467305- 9

ÍNDICE DE CONTENIDOS

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas	ii
AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN	iii
DERECHOS DE AUTOR	iv
AGRADECIMIENTOS	xvi
DEDICATORIA	xvii
RESUMEN EJECUTIVO	xviii
EXECUTIVE SUMMARY	xx
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1. Tema de Investigación	3
1.2. Planteamiento del Problema	3
<i>1.2.1. Contextualización del Problema</i>	3
<i>1.2.2. Análisis Crítico</i>	11
<i>1.2.3. Prognosis</i>	12
<i>1.2.4. Formulación del Problema</i>	13
<i>1.2.5. Interrogantes de Investigación (Micro problemas)</i>	13
<i>1.2.6. Delimitación del Problema</i>	13
1.4. Objetivos	16
<i>1.4.1. Objetivo General</i>	16
<i>1.4.2. Objetivos Específicos</i>	17
CAPÍTULO II	18
MARCO TEÓRICO	18
2.1. Antecedentes Investigativos	18

2.2. Fundamentación	21
2.2.1. Fundamentación Filosófica	21
2.2.2. Fundamentación Epistemológica	22
2.2.3. Fundamentación Axiológica	23
2.3. Fundamentación Legal	23
2.4. Categorías Fundamentales	25
2.4.1. Marco Conceptual Variable Independiente	27
2.4.2 Marco Conceptual Variable Dependiente	45
2.5. Hipótesis	56
2.6. Señalamiento de las Variables	56
2.6.1. Variable Independiente	56
2.6.2. Variable Dependiente	56
CAPÍTULO III	57
METODOLOGÍA	57
3.1. Enfoque de la Investigación	57
3.2. Modalidad Básica de la Investigación	58
3.3. Nivel o Tipo de Investigación	59
3.4. Población y Muestra	60
3.4.1. Población	60
3.4.2. Muestra	62
3.5. Operacionalización de las Variables	65
3.6. Recolección de Información	75
3.7. Procesamiento y Análisis	76
3.7.1. Plan de Procesamiento de la Información	76
3.7.2. Plan de Análisis e Interpretación de Resultados	77
CAPÍTULO IV	83

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	83
4.1. Análisis de Resultados	83
4.2. Interpretación de Resultados	83
4.3. Verificación de la Hipótesis	136
<i>4.3.1. Formulación de la hipótesis</i>	143
<i>4.3.2. Desarrollo del modelo factorial</i>	143
CAPÍTULO V	164
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	164
5.1. Conclusiones	164
5.2. Recomendaciones	168
CAPÍTULO VI	169
PROPUESTA	169
6.1. Datos Informativos	169
6.2. Antecedentes de la Propuesta	170
6.3. Justificación	173
6.4. Objetivos	174
<i>6.4.1. Objetivo General</i>	174
<i>6.4.2. Objetivos Específicos</i>	174
6.6. Fundamentación Científica Técnica	179
6.7. Modelo Operativo	181
<i>6.7.1. Proceso Metodológico</i>	181
ÍNDICE DE LA PROPUESTA	187
1. EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA PYME FAMILIAR, PREVIO AL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN	189
1.1. Análisis FODA	190
ANÁLISIS INTERNO	191

ANÁLISIS EXTERNO	195
1.2. Evaluación del Potencial de Internacionalización.....	197
2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	199
2.1. Selección de Estrategias de Cuantificación de Mercados.....	199
2.2. Definición de las características de los posibles mercados internacionales en los que quieren ingresar las PYMES manufactureras	202
2.3. Preselección de Mercados.....	239
2.4. Comparación de Mercados	241
3. SELECCIÓN DE LAS FORMAS Y ESTRATEGIAS DE ENTRADA A MERCADOS INTERNACIONALES	244
3.1. Acceso Directo	244
3.2. Acceso Indirecto	245
3.3. Acceso en Grupo.....	246
3.4. Acceso Telemático	246
3.5. Perfil del Canal.....	247
3.6. Condiciones de negociación.....	248
3.7. Asesoramiento sobre las características de las Principales Estrategias de Entrada a Mercados que rigen en Ecuador	249
4. MIX DE MARKETING INTERNACIONAL	268
4.1. Producto	268
4.2. Precio.....	272
4.3. Promoción	276
4.4. Distribución	281
5. CERRAR UN ACUERDO INTERNACIONAL	283
5.1. Pedido y Contrato	283
5.2. INCOTERMS	286
5.3. La fiscalidad en las operaciones de Internacionalización.....	288

6. COBRAR Y SEGURAR	290
6.1. Medios de Pago y Cobro	290
7. ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN	292
7.1. Valoración e impacto económico financiero de la Internacionalización	292
BIBLIOGRAFÍA	300
ANEXOS	313
Anexo A. Árbol de Problemas	313
Anexo B. Listado de Elementos encuestados	314
Anexo C. Formato de Cuestionario	324
Anexo D. Validación de Encuesta bajo Juicio de Expertos	332

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1. Red de Inclusiones Conceptuales.....	25
Gráfico 4.2. Pregunta 1.1. Tipo de mercado en el que participa	83
Gráfico 4.3. Pregunta 1.2. Número de empresas.....	84
Gráfico 4.4. Pregunta 1.3. Generación dominante	85
Gráfico 4.5. Pregunta 1.4.1. Participación familiar en puestos de gerencia ..	86
Gráfico 4.6. Pregunta 1.4.2. Participación familiar en otros puestos.....	88
Gráfico 4.7. Pregunta 1.7. Aspectos al futuro.....	94
Gráfico 4.8. Pregunta 2.1. Ventas 2017	95
Gráfico 4.9. Pregunta 2.2. Promoción Comercial	96
Gráfico 4.10. Pregunta 2.3. Servicio Post Venta.....	97
Gráfico 4.11. Pregunta 2.4. Costo por unidad	98
Gráficos 4.12. Pregunta 2.5.1. Materia Prima e Insumos; Pregunta 2.5.2. MOD; Pregunta 2.5.3. Gastos Administrativos, comerciales y financieros y 2.5.4. Otros.....	100
Gráficos 4.13. Pregunta 2.5. Factores de Producción	101
Gráfico 4.14. Pregunta 2.6. Estrategias de compra o aprovisionamiento....	102
Gráfico 4.15. Pregunta 2.7. Innovación de acuerdo a las necesidades del cliente	104
Gráfico 4.16. Pregunta 2.8. Innovación y competitividad	105
Gráfico 4.17. Pregunta 2.9. Mecanismos y acciones.....	106
Gráfico 4.18. Pregunta 2.8. Grado de Desarrollo.....	108
Gráfico 4.19. Pregunta 2.8. Grado de Desarrollo agrupado	108
Gráfico 4.20. Pregunta 2.11. Ventajas Competitivas de la empresa.....	111
Gráfico 4.21. Pregunta 3.1. Venta en países extranjeros.....	112
Gráfico 4.22. Pregunta 3.1.1. Año de primera venta en países extranjeros.	113
Gráfico 4.23. Pregunta 3.1. Venta en países extranjeros.....	114
Gráfico 4.24. Pregunta 3.1. Porcentaje de exportaciones.....	116
Gráfico 4.25. Pregunta 3.1.4. Países en los que han participado las PYMES	117
Gráfico 4.26. Pregunta 3.1.5. Disposición de Dpto. de Comercio Exterior..	119
Gráfico 4.27. Pregunta 3.1.5. Método de ingreso a mercados extranjeros ..	120

Gráfico 4.28. Pregunta 3.1.7. Participación en Ferias internacionales	121
Gráfico 4.29. Pregunta 3.1.8. Formación especializada en Comercio Exterior	122
Gráfico 4.30. Pregunta 3.1.9. Plan Estratégico Internacional.....	123
Gráfico 4.31. Pregunta 3.1.9. Intento de vender en el extranjero	124
Gráfico 4.32. Pregunta 3.2.1. Posibilidad de vender en el extranjero	125
Gráfico 4.33. Pregunta 3.2.2. Nula participación en internacionalización ..	127
Gráfico 4.34. Pregunta 3.2.3. Factores para la toma de decisiones por parte de la gerencia Elaborado por: Ana María Oviedo B	129
Gráfico 4.35. Pregunta 3.2.4. Beneficios de la Internacionalización	130
Gráfico 4.36. 3.2.5. Países de mayor interés para internacionalizar	132
Gráfico 4.37. Pregunta 3.2.1. Posibilidad de vender en el extranjero	133
Gráfico 4.38. Pregunta 3.2.7. Posición actual de la empresa familiar	135
Ilustración 4.39. Modelo Conceptual para medir la Internacionalización ..	137
Ilustración 6.40. Ejemplo de Declaración de Exportación	254
Ilustración 6.41. Ejemplo de Factura Comercial	255
Ilustración 6.42. Ejemplo de lista de empaque	256
Ilustración 43.6. Ejemplo de Certificado de Origen para Comunidad Andina	257
Ilustración 6.44. Ejemplo de cotización de Exportación	258
Ilustración 6.45. INCOTERMS 2010	259

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Ranking Ecuador – Índice de Competitividad Global	6
Tabla 1.2 PEA Según Rama de actividad Tungurahua.....	7
Tabla 1.3. Puntajes de Competitividad por Provincias	9
Tabla 3.4. Clasificación Industrial Internacional Uniforme, según categoría “C”, Industrias Manufactureras.....	61
Tabla 3.5. Cálculo de la Muestra por Conglomerados	64
Tabla 3.6. Variable Independiente: Estrategias Empresariales	69
Tabla 3.7. Variable Dependiente: Internacionalización	74
Tabla 4.8. Frecuencias Pregunta 1.1. Tipo de mercado en el que participa..	83
Tabla 4.9. Frecuencias Pregunta 1.2. Exportar Productos	84
Tabla 4.10. Frecuencias Pregunta 1.3. Generación dominante.....	85
Tabla 4.11. Frecuencias Pregunta 1.4.1 Participación familiar en puestos de gerencia	86
Tabla 4.12. Frecuencias Pregunta 1.4.2 Participación familiar en otros puestos	87
Tabla 4.13. Pregunta 1.5. Líneas de productos fabricados por las PYMES..	88
Tablas 4.14. Pregunta 1.6. Capacidad de producción en unidades del producto principal	92
Tabla 4.15. Frecuencias Pregunta 1.7. Aspectos al futuro	93
Tabla 4.16. Frecuencias Pregunta 2.1. Ventas 2017.....	95
Tabla 4.17. Frecuencias Pregunta 2.2. Promoción Comercial	96
Tabla 4.18. Frecuencias Pregunta 2.3. Servicio Post Venta	97
Tabla 4.19. Frecuencias Pregunta 2.4. Costo por unidad.....	98
Tabla 4.20. Frecuencias Pregunta 2.5.1. Materia Prima e Insumos.....	99
Tabla 4.21. Frecuencias Pregunta 2.5.2. Mano de Obra Directa e Indirecta	99
Tabla 4.22. Frecuencias Pregunta 2.5.3. Gastos Administrativos, comerciales y financieros.....	100
Tabla 4.23. Frecuencias Pregunta 2.5.4. Otros (energía y combustibles, arriendos, etc)	100
Tabla 4.24. Frecuencias Pregunta 2.6. Estrategias de compra o aprovisionamiento	102

Tabla 4.25. Frecuencias Pregunta 2.7. Innovación de acuerdo a las necesidades del cliente.....	103
Tabla 4.26. Frecuencias Pregunta 2.8. Innovación y competitividad.....	105
Tabla 4.27. Medidas de tendencia central Pregunta 2.9. Mecanismos y acciones	106
Tabla 4.28. Frecuencias Pregunta 2.10. Grado de Desarrollo de la Empresa	107
Tabla 4.29. Frecuencias Pregunta 2.11. Ventajas Competitivas de la empresa	109
Tabla 4.30. Frecuencias Pregunta 3.1. Venta en países extranjeros.....	112
Tabla 4.31. Frecuencias Pregunta 3.1.1. Año de primera venta en países extranjeros	113
Tabla 4.32. Frecuencias Pregunta 3.1.2. Venta en países extranjeros.....	114
Tabla 4.33. Frecuencias Pregunta 3.1.3. Porcentaje de exportaciones.....	115
Tabla 4.34. Frecuencias Pregunta 3.1.4. Países en los que han participado las PYMES.....	117
Tabla 4.35. Frecuencias Pregunta 3.1.5. Disposición de Dpto. de Comercio Exterior	118
Tabla 4.36. Frecuencias Pregunta 3.1.6. Método de ingreso a mercados extranjeros	119
Tabla 4.37. Frecuencias Pregunta 3.1.7. Participación en Ferias internacionales.....	121
Tabla 4.38. Frecuencias Pregunta 3.1.8. Formación especializada en Comercio Exterior	122
Tabla 4.39. Frecuencias Pregunta 3.1.9. Plan Estratégico Internacional	123
Tabla 4.40. Frecuencias Pregunta 3.2. Intento de vender en el extranjero .	124
Tabla 4.41. Frecuencias Pregunta 3.2.1. Posibilidad de vender en el extranjero	125
Tabla 4.42. Frecuencias Pregunta 3.2.2. Nula participación en internacionalización	126
Tablas 4.43. Frecuencias Pregunta 3.2.3. Factores para la toma de decisiones por parte de la gerencia	128

Tablas 4.44. Frecuencias Pregunta 3.2.4. Beneficios de la Internacionalización	130
Tabla 4.45. Frecuencias Pregunta 3.2.5. Países de mayor interés para internacionalizar	131
Tabla 4.46. Frecuencias Pregunta 3.2.6. Información sobre mercados internacionales	133
Tabla 4.47. Frecuencias Pregunta 3.2.7. Posición actual de la empresa familiar	134
Tabla 4.48. Modelo Conceptual de factores para medir la Internacionalización	138
Tabla 6.49. Fases, Actividades y Sub Actividades del Modelo Operativo	182
Tabla 6.50. Análisis de las Variables Internas de la PYME Familiar	192
Tabla 6.51. Análisis de las Variables Externas de la PYME Familiar	196
Tabla 6.52. Estrategias de Concentración o Diversificación para Internacionalizar la PYME Familiar	201
Tabla 6.53. Tipos de Empresas en Estados Unidos	203
Tabla 6.54. Tipos de Impuestos existentes en Estados Unidos	204
Tabla 6.55. Tipos de Empresas en Colombia	207
Tabla 6.56. Tipos de Impuestos existentes en Colombia	208
Tabla 6.57. Tipos de Empresas en Perú	211
Tabla 6.58. Tipos de impuestos existentes en Perú	212
Tabla 6.59. Tipos de Empresas en Chile	215
Tabla 6.60. Tipos de impuestos existentes en Chile	216
Tabla 6.61. Tipos de Empresas en Brasil	219
Tabla 6.62. Tipos de impuestos existentes en Brasil	219
Tabla 6.63. Tipos de Empresas en Bolivia	222
Tabla 6.64. Tipos de Impuestos existentes en Bolivia	223
Tabla 6.65. Tipos de Empresas en México	226
Tabla 6.66. Tipos de Impuestos existentes en Colombia	227
Tabla 6.67. Tipos de Empresas en Canadá	230
Tabla 6.68. Tipos de Impuestos existentes en Canadá	230
Tabla 6.69. Tipos de Empresas en Argentina	234

Tabla 6.70. Tipos de Impuestos existentes en Argentina	234
Tabla 6.71. Tipos de Empresas en Australia	237
Tabla 6.72. Tipos de Impuestos existentes en Australia	237
Tabla 6.73. Mercados Preseleccionados	241
Tabla 6.74. Valoración y Ponderación para Comparación de Mercados	243
Tabla 6.75. Formas de acceso y sus aspectos	246
Tabla 6.76. Características básicas exigibles para el cliente, intermediario o empresa	248
Tabla 6.77. Política de negociación para la forma de entrada	248
Tabla 6.78. Selección de Productos a Internacionalizarse	270
Tabla 6.79. Atributos del Producto a comercializar	271
Tabla 6.80. Valoraciones de los Medios de Pago	275
Tabla 6.81. Riesgos inherentes a la Internacionalización	276
Tabla 6.82. Presupuesto para Instrumentos de Comunicación	280
Tabla 6.83. Principales factores que no pueden faltar en toda Oferta Internacional	285
Tabla 6.84. Cálculos de los costes – riesgos según INCOTERM establecido	286
Tabla 6.85. Objetivos de Ventas y peso específico de Ventas	294
Tabla 6.86. Cuenta de Explotación Previsional	294

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, porque sin Él no hubiese podido lograr ésta meta.

A la Universidad Técnica de Ambato y a la Facultad de Ciencias Administrativas por una vez más abrirme las puertas y darme la oportunidad de escalar un peldaño más en mi formación académica.

A mi amiga y colega Sabrina Martínez, quien me ha brindado su apoyo y ayuda incondicional durante todo éste proceso, así como sus conocimientos, consejos y optimismo. Esta graduación es de las dos!!!...

Al Ing. MBA. Mauricio Quisimalín, y a los estudiantes de cuarto semestre “B”, de la carrera de Marketing y Gestión de Negocios, quienes me apoyaron de una manera extraordinaria en el proceso de encuestaje a las distintas PYMES familiares del cantón.

A mi familia, por ser mi apoyo incondicional siempre.

Ana María Oviedo B.

DEDICATORIA

A Dios por darme fortaleza, fe, salud y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mi madre y abuelita, por ser los pilares más importantes en mi vida, mi ejemplo de lucha y perseverancia; ¡una vez más, este triunfo es de ustedes!!!...

A mi hermano Andrés, porque te quiero infinitamente a pesar de nuestras discusiones.

A mi padre, que, a pesar de nuestra distancia física, y aunque nos faltaron muchas cosas por vivir juntos, sé que este momento es tan especial para ti como lo es para mí.

A todas las personas importantes en mi vida, quienes me apoyaron con gestos de cariño y fortaleza.

Ana María Oviedo B.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES

TEMA: ESTRATEGIAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES FAMILIARES DEL CANTÓN AMBATO - PROVINCIA DE TUNGURAHUA.

AUTOR: Economista, Ana María Oviedo Bejarano

DIRECTOR: Ingeniero, Roberto Manuel Soria Carrillo, Mg.

FECHA: 24 de Abril de 2018.

RESUMEN EJECUTIVO

El Artículo 284 de la Constitución de la República establece los objetivos de la política económica, entre los que se incluye incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémica, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las Actividades productivas complementarias en la integración regional.

Este trabajo se centrará en el estudio de las estrategias para la internacionalización de las PYMES Familiares del cantón Ambato, aunque podrá ser de utilidad para las PYMES de todo el Ecuador. Contribuyendo así, con la competitividad de las mismas.

Los hallazgos del estudio muestran que la mayor parte de los gerentes o representantes legales de las PYMES Familiares del cantón, están de acuerdo en que al aplicar estrategias empresariales su empresa podría llegar a un proceso de internacionalización, con ello incrementarían la calidad de sus procesos, además de que le proporcionaría experiencia en la producción e innovación de sus productos, así como mejorar sus niveles de competitividad. Sin embargo, estos mismos, tienen dudas al momento de planificar su salida a otros países, ya sea por desconocimiento de cómo su actividad empresarial pueda desempeñarse en el exterior o por regulaciones legales internacionales, a esto se le suma la aversión al riesgo que

asumen especialmente las generaciones fundadoras del negocio que prefieren mantenerse en su zona de confort.

Para contribuir con una solución al problema identificado se diseña un “Manual para la Internacionalización de las PYMES Familiares del cantón Ambato, provincia de Tungurahua”, que será de beneficio para todas las generaciones que se encuentran inmiscuidas en la empresa familiar y que permitirá además el desarrollo de las generaciones más jóvenes, prestas a aventurarse en el camino hacia la expansión de sus negocios, ayudando de esta manera a que los fundadores palpen desde otro ángulo la profesionalización de sus empresas.

Palabras clave: Internacionalización, PYMES Familiares, Estrategias empresariales, Exportaciones, Franquicias, PRO Ecuador, Innovación, SENA, Expansión, Competitividad.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES

THEME: STRATEGIES FOR THE INTERNATIONALIZATION OF FAMILY SMES OF CANTÓN AMBATO - PROVINCE OF TUNGURAHUA.

AUTHOR: Economista, Ana María Oviedo Bejarano

DIRECTED BY: Ingeniero, Roberto Manuel Soria Carrillo, Mg.

DATE: The 24th of April 2018

EXECUTIVE SUMMARY

Article 284 of the Constitution of the Republic of Ecuador establishes the objectives of the economic policy, which includes incentives to national production, productivity and systemic competitiveness, the accumulation of scientific and technological knowledge, the strategic insertion in the world economy and the complementary productive activities in the regional integration.

This work will focus on the study of the strategies for the internationalization of Family SMES in Canton Ambato, although it may be useful for SMES throughout Ecuador. This will contribute to their competitive.

The findings of the study show that most of the managers and / or legal representatives of SMES in the Canton, agree that in applying strategies of internationalization their companies would increase the quality of their processes, in addition to providing experience in the production and innovation of its products, however the same majority of managers and / or legal representatives surveyed have doubts when planning their departure to other countries, either because they do not know how their business activity can perform abroad or by international legal regulations, to this is added the risk aversion that especially assume the founding generations of the business that prefer to stay in their comfort zone.

In order to contribute to a solution to the identified problem, a "Manual for the Internationalization of Family SMES" is designed, which will be of benefit to all

generations that are involved in the family business and which will allow the development of younger generations, ready to venture on the road to the expansion of their businesses, helping in this way the founders see from another angle the professionalization of their companies.

KEYWORDS: Internationalization, Family SMEs, Business Strategies, Exports, Franchising, PRO ECUADOR, Innovation, SENA, Expansion, Competitiveness.

INTRODUCCIÓN

Por varias décadas la realidad empresarial y desarrollo económico en el Ecuador está mostrando grandes cambios y retos para las PYMES, quienes para seguir en un mercado tan competitivo y cada vez más global deben mirar a la internalización como pilar fundamental de desarrollo y sostenibilidad.

Cada vez las empresas se internacionalizan más debido al aumento de la competencia y la necesidad de encontrar nuevas oportunidades de negocio más allá de las fronteras del propio país. La idea que subyace es la de alcanzar niveles superiores de éxito mediante el aumento de los mercados en el exterior. En el caso particular del Cantón, Ambato es una ciudad netamente comercial en la que los negocios corresponden a varios sectores de la economía, y en la que predominan las empresas de carácter familiar prestas a seguir creciendo. A continuación se detalla el contenido de la tesis.

En el Capítulo I se realiza el análisis del árbol de problemas identificando las variables que van a ser objetivo de estudio, además se establecen los objetivos de la investigación.

En el Capítulo II se fundamenta legal y teóricamente cada una de las variables y se plantea la hipótesis sobre el impacto que tendrán las estrategias en la internacionalización de las PYMES Familiares del cantón Ambato.

En el Capítulo III se muestra el tipo de investigación que se aplicará para alcanzar los objetivos, se elabora la Operacionalización de las Variables que serán la guía de la investigación de campo, la misma que se hará a través de encuestas a los gerentes propietarios o representantes legales de las PYMES Familiares del cantón, adicionalmente se describe el tratamiento que se le dará a la información obtenida.

En el Capítulo IV se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos tras la aplicación del cuestionario, para la posterior comprobación de la hipótesis planteada.

En el Capítulo V se plantean las conclusiones del trabajo investigado, así como las recomendaciones para los gerentes propietarios o representantes legales de las PYMES Familiares, a los estudiantes y a la Universidad Técnica de Ambato.

En el Capítulo VI se diseña un “Manual para la Internacionalización de las PYMES Familiares del cantón Ambato, provincia de Tungurahua”, para que los gerentes fundadores, así como las nuevas generaciones inmiscuidas en el negocio familiar, puedan orientarse en el mismo y así decidirse a explorar nuevos terrenos, para que la empresa pueda expandirse internacionalmente y de esta manera sea más competitiva e innovadora, en beneficio de los suyos y de la economía tanto del cantón como del país.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Tema de Investigación

“ESTRATEGIAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES FAMILIARES DEL CANTÓN AMBATO - PROVINCIA DE TUNGURAHUA”

1.2. Planteamiento del Problema

1.2.1. Contextualización del Problema

García-Ochoa, Bajó, & Blázquez de la Hera (como se citó en Mantilla, Vilcacundo, Ruiz, & Mayorga, 2014), expresa que el mundo contemporáneo exige, de manera radical, a las empresas, sean pequeñas, medianas o grandes, altos niveles de competitividad para su supervivencia en los mercados, junto con elementos de innovación, investigación, tecnologías, entre otras, por tanto, las relaciones entre innovación y competitividad han sido objeto de estudio desde los años sesenta.

La competencia es una de las fuerzas más poderosas de la sociedad para avanzar en muchos ámbitos del esfuerzo humano. La competencia es generalizada, tanto si implica a compañías que luchan por mercados, a países que se enfrentan a la globalización o a organizaciones sociales que responde a necesidades sociales. Toda organización precisa de una estrategia para ofrecer valor superior a sus clientes (Porter M. , 2017).

Además es claro precisar que el mismo autor conceptualiza que la competitividad es “la producción de bienes y Servicios de mayor calidad y menor precio que los competidores domésticos e internacionales que se traduce en crecientes beneficios para los habitantes de una nación al aumentar y mantener los ingresos reales” (Porter M. , 2017).

James H. Mittelman (cómo se citó en Morales, 1999), considera que “La globalización es una fusión de procesos transnacionales y estructuras domésticas que permiten que la economía, la política, la cultura y la ideología de un país penetre en otro. La globalización es inducida por el mercado, no es un proceso guiado por la política”.

Realizando un análisis actual en el desempeño de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) encontramos las diferencias entre competencia y competitividad y las razones por las que fallan estando directamente involucradas; estos términos han sido confundidos, existiendo una desconexión en su aplicación dentro de los procesos de la empresa, impidiendo la eficiencia; actualmente las empresas compiten utilizando estrategias de precio y olvidando generar valor en sus productos, razones por las cuales se limitan de ser competitivas e ingresar a un mundo globalizado donde todos los días el consumidor demanda un “plus” al producto.

Según un estudio realizado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), las pequeñas y medianas empresas en Latinoamérica representan el 99% del total.

Josemaría Vásquez (como se citó en Santamaría & Pico, 2015) menciona que en el Ecuador el 77% de las empresas más grandes del país son familiares, para el caso de la pequeña y mediana empresa es el 95%. Además según datos del Servicio de Rentas Internas (SRI), las PYMES aportan cerca del 25% del Producto Interno Bruto (PIB) no petrolero del país y en los últimos 10 años se registró un crecimiento de estas asociaciones, incluso llegó a contribuir con el 11% de las exportaciones no petroleras en la actualidad (El Telégrafo, 2015).

La estructura empresarial del Ecuador está compuesta en su mayoría por microempresas y pequeñas empresas (97,82%), por su representatividad las PYMES constituyen un importante sector de la economía nacional (Solano, 2012), en el área urbana emplean aproximadamente al 20% de la población económicamente activa (PEA) que trabaja, distinguiéndose un 14,5% y 4,2% para la pequeña y mediana empresa respectivamente (INEC, 2010). En cuanto a

impuestos y remuneraciones las pequeñas empresas en proporción pagan menos impuestos totales que las grandes, se estima que el 50% de las pequeñas empresas ocupan un 10% del total del empleo pero paga 2,5% del total de impuestos (Aguilar, 2013).

El Foro Económico Mundial elabora anualmente el Índice de Competitividad Global (ICG) en el que clasifica a varios países de todo el mundo. Se trata de un indicador, compuesto de 12 pilares y construido con más de 100 variables, que permite evaluar la capacidad de una economía para competir en los mercados globales. Recientemente se publicó la versión 2017 en el que Ecuador se ubica en la posición 97 de 137 economías. Es el único país latinoamericano que ha empeorado de forma consecutiva en los últimos 3 años (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2017).

Las mejoras de Ecuador fueron insostenibles. Las 30 posiciones que el país logró escalar en el ranking entre 2011 y 2013 se desvanecieron en los últimos años durante la crisis económica. Ecuador cayó de la posición 71 a la 97 entre el 2013 y el 2017, una pérdida de 26 posiciones. Fue la única economía latinoamericana que empeoró de forma consecutiva en los 3 últimos años.

El entorno macroeconómico del Ecuador se desplomó con los precios del petróleo. Históricamente el entorno macroeconómico de la región ha tenido un desempeño bajo, pero en los últimos años se observa un deterioro mayor debido al fin del súper ciclo materias primas. Ecuador, Colombia y Bolivia son ejemplos de países que tuvieron desplomes importantes en este indicador.

Ecuador, por debajo del promedio suramericano. A pesar que el puntaje de Ecuador estuvo por encima del promedio de América del Sur entre 2013 y 2015, a partir del año 2016 hemos tenido un desempeño por debajo de la región (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2017).

Ecuador supera a la región únicamente en infraestructura, salud y educación primaria. En estos pilares Ecuador se mantiene por encima del promedio regional. Otros pilares que afectan la competitividad del país son la calidad de instituciones y la ineficiencia en el mercado laboral.

Las altas tarifas arancelarias perjudican la eficiencia comercial. Por el contrario, menores tarifas arancelarias permiten mayor diversidad, mejor calidad y mayor cantidad de bienes. Por eso los países con mayor eficiencia comercial son los que tienen menores barreras arancelarias. Ecuador tiene un arancel promedio del 11% mientras que el promedio de la región es 8% (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2017).

Tabla 1.1. Ranking Ecuador – Índice de Competitividad Global

Fecha	Ranking de Competitividad	Índice de Competitividad
2017	97	3.91
2016	76	4.07
2015	71	4.18
2014	86	3.94
2013	101	3.82
2012	105	3.65
2011	105	3.56
2010	104	3.58
2009	103	3.57
2008	94	3.62

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: Cámara de Comercio de Guayaquil

A nivel puntual, la provincia de Tungurahua se ha distinguido históricamente por ser una de las regiones más productivas y comerciales a nivel nacional. De hecho, de acuerdo con el Gobierno Provincial de Tungurahua, la provincia se caracteriza por ser un territorio ideal para la instalación de industrias y empresas generadoras de productos y Servicios tanto a nivel local, regional y nacional (Mantilla, Vilcacundo, Ruiz, & Mayorga, 2014).

Tabla 1.2 PEA Según Rama de actividad Tungurahua

PEA Según Rama de actividad (Primer Nivel)	Población Actual	2015 %PEA
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	66.073	26,94%
Industrias manufactureras	45.061	18,63%
Comercio al por mayor y menor	40.603	16,55%
Construcción	12.986	5,29%
Transporte y almacenamiento	11.377	4,64%
Actividades financieras y de seguros	2.304	0,94%
Servicios Varios	36.069	14,22%
Otras Actividades	33.131	12,79%
TOTAL	247.604	100%

Elaborado por: Equipo CCPT, Libio Gulcapi Mosquera

Fuente: Base CPV INEC 2010/ Gobierno Provincial de Tungurahua/ Dirección Planificación.

No obstante, en el panorama actual, el sector productivo provincial enfrenta grandes deficiencias en lo que a desarrollo competitivo se refiere, principalmente el sector de las PYMES, uno de los principales motores de generación de empleo y, por tanto, un grupo empresarial clave en el proceso de avance económico y social de la región (Mantilla, Vilcacundo, Ruiz, & Mayorga, 2014). Tomando como referencia la Agenda de Competitividad de Tungurahua, creada en el año 2010 con el fin de identificar y dar solución a las problemáticas del sector productivo, el desarrollo competitivo empresarial en la provincia es bajo, detectándose como principales debilidades los aspectos relacionados con la escasa Innovación y transferencia tecnológica a nivel de pequeñas empresas.

Acotando a todo lo anteriormente dicho, en la investigación realizada por Santamaría & Pico (2015) se menciona que en la provincia de Tungurahua el 95,44% de empresas son consideradas como familiares, por tener dentro de sus características que el propietario de la empresa es quien administra el negocio y en varias ocasiones lo acompaña otro miembro de la familia.

Cabe mencionar que las empresas familiares se concentran principalmente en el sector de la producción y comercio con el 64% de empresas, seguido por la prestación de servicios el 20% de ellas, es decir, la actividad económica de la

provincia está relacionada directamente con la empresa familiar y es responsable de los ingresos que se generan para la provincia (Santamaría & Pico, 2015).

El presidente de la Corporación de Cámaras de la Producción de Tungurahua, Santiago Vargas, detalló la situación productiva y económica actual de la provincia. A la vez, manifestó que Tungurahua se caracteriza por ser la economía más grande de la zona 3 del país, con el 91 % de empresas familiares (Ministerio de Productividad (MIPRO), 2017). Según datos del Banco Central del Ecuador, los sectores más importantes y representativos de la economía de Tungurahua son el comercio, manufactura, construcción y transporte.

El Ministerio de Productividad (MIPRO) en su proyecto de inteligencia productiva, define el índice único de competitividad provincial que mide la capacidad competitiva relativa, con base en 64 indicadores agrupados en 12 pilares de análisis, que describen las fortalezas y debilidades de cada provincia.

A continuación se detallan los pilares en los cuales la provincia de Tungurahua fue medida y se hará un análisis posterior de los pilares que obtuvieron los indicadores más bajos: desarrollo integral de las personas, desarrollo económico, empleo, gestión empresarial, gestión, gobiernos e instituciones, habilidades de innovación, ciencia y tecnología, infraestructura y localización, internacionalización y apertura, mercados financieros, recursos naturales y ambiente, seguridad jurídica y urbanización.

La competitividad global de la provincia se define en un puntaje de 44,3/100 que se define como alto, según clasificación del Ministerio de Productividad (MIPRO).

Tabla 1.3. Puntajes de Competitividad por Provincias

	Ubicación	Provincia	Puntaje
Alto	1	Pichincha	72,6
	2	Galápagos	54,8
	3	Guayas	47,8
	4	Azuay	47,8
	5	Tungurahua	44,3
	6	El Oro	43,7
Media	7	Imbabura	43,5
	8	Chimborazo	39,2
	9	Santo Domingo de los Tsáchilas	37,5
	10	Cañar	37
	11	Santa Elena	36,9
	12	Francisco de Orellana	34,9
Baja	13	Cotopaxi	33,5
	14	Los Ríos	33,5
	15	Manabí	33,2
	16	Carchi	32,8
	17	Pastaza	32,3
	18	Loja	31,3
Muy Baja	19	Bolívar	29,7
	20	Morona Santiago	29,5
	21	Esmeraldas	27,4
	22	Zamora Chinchipe	27,1
	23	Sucumbíos	27
	24	Napo	26,9

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: Ministerio de Productividad (MIPRO) – Inteligencia Productiva.

Sin embargo, de lo mencionado anteriormente, al momento de realizar una retrospectiva por cada pilar, se puede verificar que en comparación a otras provincias algunos pilares se ubican en posiciones de competitividad baja o muy baja, como es el caso de la Gestión, gobierno e instituciones con un puntaje de 37,2, Internacionalización y apertura con apenas 7,5 puntos, Recursos Naturales y Ambiente con 43,5 puntos. De los tres pilares analizados en la agrupación de bajas o muy bajas es evidente notar que el pilar que menos puntos tiene es el de la internacionalización y no solo para la provincia sino a nivel país se registran los más bajos puntajes de todo el índice de competitividad.

Para el caso del cantón Ambato, según estudios realizados por (Mantilla, Vilcacundo, Ruiz, & Mayorga (2014), se evidencia que las PYMES manufactureras locales cuentan con un nivel de competitividad medio, el cual constituye una desventaja el momento de enfrentarse a sus principales rivales en otras ciudades o regiones. En lo que se relaciona con las principales Actividades económicas desarrolladas en la ciudad, se puede advertir la presencia mayoritaria de empresas pertenecientes a los sectores textil-confección y cuero-calzado como los mayores motores económicos de la ciudad de Ambato en lo que a manufactura se refiere. Para la mayoría de pequeñas y medianas empresas del cantón Ambato, la estrategia de liderazgo en costos constituye la mejor fuente de ventajas competitivas ante la competencia, incluso por encima de la diferenciación o de la estrategia de enfoque, mucho menos utilizadas en el contexto local.

Además, en el mismo estudio realizado, se tomaron factores tanto internos como externos para analizar a la PYMES del cantón, parámetros decisivos para dicho estudio. Dentro de los factores internos analizados constan: Misión, visión y planificación estratégica, Aplicación de estrategias publicitaria o de marketing, Nivel de preparación y calificación del personal, Inversión en capacitación continua, Calidad del producto, Precios menores que la competencia, Disponibilidad de maquinaria y equipo productivo y Capacidad de adaptación al cambio. Y por el lado de los factores externos: Capacidad de la empresa para hacer frente a la competencia, Reconocimiento de la empresa en el mercado, Oferta de productos y/o Servicios en mercados extranjeros, Obtención de beneficios de la legislación actual y Relaciones comerciales con clientes y proveedores.

Al considerar los parámetros internos de observación, la capacitación al personal tiene una de las más bajas consideraciones con un porcentaje del 26,13% de gerentes que afirman no disponer de empleados adecuadamente calificados para el desempeño de su cargo. Adicional al tratar el tema de una planificación estratégica en las PYMES estudiadas tiene un porcentaje de 27,93% de no poseer dicha planificación.

Al momento de analizar los parámetros externos de observación, entre lo más significativos, se encuentra el parámetro de la internacionalización, mismo en el

que se registra un porcentaje del 39,64% de empresas que señalan no ofertar sus productos fuera del país. El 37,84% tienen una participación media en mercados extranjeros y el 22,52% señalan tener un buen nivel de participación. Entre otros de los parámetros importantes de estudio se encuentra el punto de los beneficios que ha brindado la legislación actual, en la que apenas el 32,43% de empresarios encuestados piensa que la legislación actual ha otorgado algún tipo de beneficio a su organización; por su parte, el 36,04% consideran que si bien han habido leyes que han ayudado a la empresa, otras también la han perjudicado, y, un 31,53% de personas, expresan total desacuerdo hacia la legislación vigente, por considerar que esta ha afectado, de alguna manera, el desempeño de sus Actividades económicas (Mantilla, Vilcacundo, Ruiz, & Mayorga, 2014).

1.2.2. Análisis Crítico

“Las empresas familiares fracasan porque se dejan destruir de una forma lenta pero segura debido a la inacción de sus propietarios gestores. Con demasiada frecuencia, sus responsables no toman nunca las decisiones necesarias para garantizar la vitalidad de sus empresas en un mundo siempre cambiante y cada día más complejo” (Danco, 2010).

Las generaciones fundadoras pueden volverse especialmente inflexibles aferrándose a hábitos de éxitos pasados y evitando decisiones que pueden constituir una amenaza para su imagen o su seguridad económica, reduciendo considerablemente la cartera de clientes y reduciendo la competitividad del negocio al limitarse además en las ideas innovadoras que pueden darle mejoras y valor agregado.

“La internacionalización es la estrategia más compleja que puede abordar cualquier empresa. Pese a tal dificultad, la creciente globalización de los mercados probablemente le haga cada vez más necesaria, incluso para las empresas familiares que habitualmente se han centrado en sus mercados domésticos” (Fernández Zulima, 2005). Por ello, parece recomendable que se destinen esfuerzos crecientes al estudio de las formas de expansión internacional de las empresas familiares y a cómo mejorarlas.

La estrategia de internacionalización ha sido estudiada en diferentes países por una serie de trabajos tanto teóricos como empíricos. “En principio, las empresas familiares no parecen muy proclives a crecer, y menos en los mercados internacionales. La falta de recursos financieros, la inflexibilidad y resistencia al cambio de los líderes familiares, la diferencia de objetivos, valores y necesidades entre empresa y familia, junto con los conflictos entre los sucesores, destacan entre las razones que explican el limitado crecimiento de estas empresas” (Ward, 1998).

Las capacidades directivas, así como las estructuras organizacionales empíricas por temor a que la empresa pierda control de sus propietarios se encuentra, entre las causas que constriñen la expansión de las empresas familiares, junto a problemas psico – sociológicos, culturales y políticos. Sumando a esto los insuficientes niveles de inversión, para que la empresa llegue a ser más competitiva y sostenible en el tiempo, harán que la PYME familiar simplemente pueda desaparecer en el futuro o a su vez que las generaciones jóvenes se sientan tan desinteresadas en mantener el negocio familiar que terminen vendiéndola a terceros, lo que a su vez provocaría que no sólo afecte a un grupo pequeño de personas, sean estas familias o empleados, sino que afecte el propio desarrollo económico del país y la tan mencionada competitividad sistémica de todo un sector.

1.2.3. Prognosis

Existe evidencia de que las pequeñas empresas familiares no crecen debido a múltiples factores que la obligan a estancarse donde una vez comenzaron, una de ellas es el escaso nivel tecnológico; un negocio que no se expande puede dar baja calidad a sus productos, ausencia de normas y altos costos de producción al mantenerlo como un negocio local, que le llevaría a ser menos competitiva en el mercado en el que se desarrolla su actividad económica.

La ausencia de políticas y estrategias para el desarrollo del sector, es otro de los factores que hacen que la pequeña empresa no pueda potencializarse y más que todo profesionalizarse, no existe apoyo por parte de los gobiernos seccionales así como del central para que la empresa privada pueda desarrollarse, debido a que lo que se hace es atacar a la empresa, las consecuencias sufren las PYMES que están empezando a surgir, más no los grandes empresarios, de modo tal que los

propietarios deciden vender sus negocios a terceros con más recursos y dedicarse a otras Actividades.

El marco legal para el sector de la pequeña industria es obsoleto, actualmente existen ciertas leyes que permiten el mejoramiento continuo de los emprendimientos pequeños, a base de la economía popular y solidaria, sin embargo, esta misma busca la institucionalidad pública que ejerce la rectoría, regulación, control, fomento y acompañamiento.

Añadiendo a todo esto, desde el punto de vista geográfico aproximadamente 9 de cada 10 PYME, que exportan productos, están localizados en 6 provincias ecuatorianas; dentro de las cuales, Pichincha aparece en el primer lugar de la concentración geográfica de pequeñas y medianas empresas exportadoras (39%), luego en los siguientes lugares aparecen: Guayas (26%), Manabí (7%), El Oro (5%) y la provincia de Tungurahua con 3% (Araque Jaramillo & Argüello Salazar, 2015).

1.2.4. Formulación del Problema

¿Por qué la aplicación de estrategias empresariales es necesaria para la internacionalización de las PYMES familiares del cantón Ambato - provincia de Tungurahua?

1.2.5. Interrogantes de Investigación (Micro problemas)

¿Cuál es el nivel en el que se encuentran las PYMES Familiares del cantón Ambato – provincia de Tungurahua en la aplicación de estrategias empresariales?

¿Cuál es el nivel de internacionalización actual de las PYMES Familiares del cantón Ambato – provincia de Tungurahua?

¿Qué herramientas deberían utilizar las PYMES Familiares del cantón Ambato - provincia de Tungurahua para aplicar estrategias empresariales y así lograr su internacionalización?

1.2.6. Delimitación del Problema

- **Campo:** Administración de Empresas Familiares
- **Área:** Internacionalización
- **Aspecto:** Estrategias empresariales

- **Delimitación Espacial:** La presente investigación se desarrollará en el cantón Ambato, provincia de Tungurahua.
- **Delimitación Temporal:** Año 2017
- **Delimitación Poblacional:** En la presente investigación los elementos de observación lo constituyen los gerentes propietarios o representantes legales de las PYMES familiares manufactureras del cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

1.3. Justificación

“La internacionalización puede plantearse nuevos objetivos; de manera que, ahora las empresas invertirán en el exterior no sólo para aprovechar esos recursos y capacidades estratégicas, sino para aprender y adquirir recursos que complementen los que ya tienen y le ayuden a construir nuevas ventajas competitivas” (Hitt, Hoskisson, & Kim, 1997).

Puede entenderse como un proceso de aprendizaje, en la medida en la que la empresa vaya conociendo las características de nuevos mercados y de cómo operar en ellos; estas enseñanzas le permitirán a la empresa seguir avanzando en el exterior con menos incertidumbre.

La internacionalización se basa inicialmente en el aprovechamiento de las oportunidades de explotar en otros países las ventajas competitivas que se tienen en el doméstico. Sin embargo, la ausencia de recursos estratégicos, la incertidumbre y complejidad del proceso suelen estar en contra de ella; factores que fueron vencidos por las empresas que se han internacionalizado y que actualmente cuentan con nuevos conocimientos y mayores ventajas competitivas para ser fuertes en mercados internacionales.

Cuando una empresa es competitiva en el mercado interno, previsiblemente se expandirá primero en él; y sólo cuando sus oportunidades de crecimiento disminuyan buscará nuevas oportunidades en los mercados extranjeros. Cuando ocurra este evento encontrará muchas barreras para acceder a ellos; aquí surge la inquietud ¿esas barreras serán más complicadas de vencer cuando la empresa es familiar?

“La actitud frente al riesgo de las empresas familiares difiere de las no familiares. Las primeras son más conservadoras y adversas al riesgo, lo cual no es sorprendente dado que una parte significativa de la riqueza de la familia propietaria está comprometida en la empresa” (Wright, Ferris, Sarin, & Awasthi, 2013). Por ello, tienen poco interés en asumir elevados riesgos. La expansión internacional es una decisión arriesgada, sobre todo en las fases iniciales del proceso, ya que se dispone de muy poca información. De esta manera, si una empresa está concentrada en el mercado nacional, donde se encuentra bien integrada en su cultura y necesidades, la expansión internacional se ve como una estrategia poco atractiva.

Los propietarios son los beneficiarios o perjudicados por las consecuencias de las decisiones tomadas en la empresa. Por ello preferirán no delegar en manos de directivos asalariados, sino controlar las decisiones cuyas consecuencias les afecten directamente. Sin embargo, las líneas de autoridad son difusas y no suele haber controles formales. “De hecho, tampoco abundan las normas y procedimientos y los puestos de trabajo no están muy especializados” (Geeraerts, 2010). Se trata, pues, de estructuras muy flexibles, pero no demasiado adecuadas para gestionar procesos de expansión. La internacionalización, por el contrario, requiere estructuras más complejas y controles formales; así como que se descentralice la toma de decisiones, lo que los propietarios pueden interpretar como una pérdida de control efectivo sobre su negocio.

“Así, la cualificación del personal directivo de estas empresas suele ser baja por dos motivos. Primero, para evitar la supuesta pérdida de control preferirán emplear a miembros de la familia para ocupar los puestos directivos de la empresa; ahora bien, es posible que no dispongan de suficientes familiares cualificados o con experiencia internacional” (Gallo & García, 2012). Segundo, las empresas familiares encuentran problemas para atraer directivos profesionales cualificados debido a la naturaleza poco estructurada de esas empresas, a lo que se suma la dificultad de poder llevar a cabo una carrera profesional plena en competencia con los miembros de la familia. Los sistemas de incentivos y promoción priman y favorecen a estos últimos.

“Las actitudes y el comportamiento de las empresas familiares pueden variar a lo largo de las generaciones, ya que cada una de éstas tiene diferentes intereses, estilos de dirección y objetivos” (Okofaro, 2010). Paradójicamente, aunque la generación fundadora tiene un marcado carácter empresarial, previsiblemente su mayor preocupación sea consolidar su posición en el mercado doméstico. A ello se le añade el hecho de que los fundadores suelen tener un fuerte sentido de poder y autoridad. Los hijos, por el contrario, estarán deseosos de demostrar su valía e independencia, y de “encontrar un lugar” en la estructura lo que les hará mucho más propensos a los cambios. Por ello frecuentemente, el traspaso generacional, pese a los riesgos que conlleva, ofrece nuevas oportunidades de crear valor y regenerar la compañía.

Por otra parte, las características del propietario de la empresa intervienen en la decisión de internacionalizarse y pueden constituir una fuente de intolerancia o de oportunidad, “la formación que posea, la experiencia internacional y los idiomas que domine, así como el tiempo pasado en el extranjero, facilitan la expansión internacional” (Brush, 2014). Es previsible que la segunda generación esté mejor preparada, lo que animará el proceso de expansión. La resistencia a la internacionalización provocada por la carencia de experiencia y cultura internacionales dentro de la familia puede ser más fuertes en empresas familiares en primera generación que cuando el control pasa a los hijos o nietos del fundador. “El apego a los orígenes y a la cultura local por parte de los miembros de más edad puede provocar rigidez; mientras que los nuevos miembros de la familia serán más flexibles y tendrán más probabilidades de transformar la cultura local en cultura internacional” (Luostarinen & Gallo , 2012).

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Demostrar que la aplicación de estrategias empresariales es necesaria para la internacionalización de las PYMES familiares del cantón Ambato - provincia de Tungurahua.

1.4.2. Objetivos Específicos

Determinar el nivel en el que se encuentran las PYMES familiares del cantón Ambato – provincia de Tungurahua en la aplicación de estrategias empresariales, para la determinación de su grado de competitividad.

Establecer el nivel de internacionalización actual de las PYMES familiares del cantón Ambato – provincia de Tungurahua, para la identificación del impacto en el crecimiento económico empresarial.

Proponer un Manual de Internacionalización para que las PYMES familiares del cantón Ambato – provincia de Tungurahua puedan aplicarlo, y logren mayor participación en mercados internacionales.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

La pertinencia actual de un tema empresarial familiar se justifica por las voces y opiniones críticas y expertas de los especialistas en la materia, la de los organismos internacionales, sus diagnósticos tanto a nivel global, nacional y local. Sin duda, todos partimos del supuesto de que existe un problema real de baja competitividad de las PYMES familiares, lo que conlleva a tener limitadas estrategias para la internacionalización de estas.

El trabajo de investigación realizado por Duque Pineda & Camelo Díaz (2017) en su artículo “Estrategia de Internacionalización para las PYMES del sector textil y confección en Bogotá”, cuenta con un enfoque mixto de la investigación, en la cual concluye que la gestión de las Pymes colombianas no ha evolucionado mucho en los últimos años, específicamente en el sector textil y confección, sus intereses se enmarcan en la satisfacción de la demanda nacional, que, en muchos casos, sólo le atinan a la demanda local o regional. Al tratarse de la satisfacción de la demanda internacional, su participación es escasa y muchas veces esporádica por falta de conocimiento en el proceso de internacionalización, pero también del poco interés que muestran por ampliar su oferta y satisfacer clientes externos. Se observan serias falencias y poca disponibilidad al cambio y a la adaptación a las nuevas tendencias, por lo cual se ha planteado una estrategia que sirva de referencia a estas Pymes y que contribuya a que el sector sea reconocido ya que cuenta con grandes oportunidades internacionalmente. (pág. 61)

La investigación realizada por Mantilla, Vilcacundo, Ruiz, & Mayorga (2014) en su artículo "La competitividad de las PYMES manufactureras de Ambato – Ecuador”, concluye que las PYMES manufactureras locales cuentan con un nivel de competitividad *medio*, el cual constituye una desventaja el momento de

enfrentarse a sus principales rivales en otras ciudades o regiones, además a esto los factores internos de competitividad mayormente desarrollados en PYMES lo cuales son aquellos relacionados con la calidad del producto, disponibilidad de maquinaria y la oferta de productos a precios bajos; mientras que, los elementos con menor incidencia se refieren esencialmente a la capacitación del personal, la capacidad de adaptación al cambio, la existencia de personal capacitado, el marketing y la gestión administrativa. Con relación a los factores externos que más afectan la competitividad de las PYMES, destacan los niveles de competencia, la dificultad para exportar y, principalmente, la legislación actual. En contraste, los elementos externos que han aportado más a las empresas son su posicionamiento en el mercado y la buena relación que manejan tanto con clientes como con proveedores. (pág. 143)

Según Araque Jaramillo & Argüello Salazar (2015) en su artículo “Caracterización del proceso de internacionalización de las PYMES ecuatorianas” se basan en un enfoque descriptivo, en donde se encuentran una serie de insumos que ayudan a conocer el potencial de internacionalización que está detrás de las unidades productivas clasificadas dentro de la categoría de pequeñas y medianas empresas PYMES, contribuyendo a la generación de lineamientos clave para el proceso de toma de decisiones gerenciales y el diseño de políticas públicas nacionales o locales y la presentación de interrogantes que motiven al desarrollo futuro de investigaciones nuevas, relacionadas al espacio de la internacionalización comercial del tejido productivo nacional ecuatoriano. (pág. 2)

De acuerdo a los resultados de estudio de Poblete & Amorós (2013) en su artículo “Determinantes en la Estrategia de Internacionalización para las PYMES: el caso de Chile”, las PYMES chilenas estarían presentando una alta centralización en la toma de decisiones al ser analizadas dos formas de redes, una para lazos fuertes y otra para lazos débiles. Sin embargo, ambas formas de testeado para las redes de apoyo – reconociéndolas como factores claves para facilitar la apertura hacia mercados extranjeros – no serían herramientas que afecten la velocidad de internacionalización. (pág. 104)

La investigación realizada por Vila López & Kuster Boluda (2015) en su artículo “Conduce la internacionalización al éxito de una empresa familiar?: aplicación al sector textil”, pone de relieve que las empresas que se internacionalizan del sector analizado no deben esperar mejorar su desempeño por el mero hecho de internacionalizarse. Al contrario, quizá el hecho de apostar por más de un mercado incrementa las dificultades empresariales, lo que puede llevar a descuidos tales como la desatención de la figura del consumidor, la dispersión en las innovaciones, la confusión en la imagen o la desmotivación de los empleados. (pág. 50)

Puerto Becerra (2011) en su artículo “La Globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización”, concluyen que la apertura de fronteras y las aspiraciones orientadas al crecimiento de las empresas se articulan en la promoción de la dinámica del sistema global donde surgen nuevas posibilidades de participación y las opciones para el desarrollo de nuevos mercados. (pág. 192)

Según García Lupiola (2011) en su artículo “La empresa familiar ante el proceso de internacionalización: restos, oportunidades y estrategias” concluye que las empresas familiares deben mantener un nivel competitivo elevado para supervivir en el actual contexto globalizado, precisamente esta obliga a las empresas a asumir la internacionalización de sus Actividades si desean mantener la competitividad, no obstante si estas han iniciado su acceso a los mercados extranjeros entienden la internacionalización no como una forma agresiva de competir, sino como una vía fundamental para supervivir a largo plazo. (pág. 10)

Según Saiz Álvarez (2011) en su artículo “Factores clave de éxito en la internacionalización de la empresa familiar: una aplicación a la PYME” concluye que dada la importancia de la empresa familiar en la economía de cualquier país, es previsible que se produzca un creciente dinamismo en la misma, a medida que se vaya internacionalizando. La empresa actual vive en un entorno globalizado, altamente cambiante y muy competitivo. Sólo las más aptas sobrevivirán en un entorno darwiniano de lucha y supervivencia. (pág. 62)

Tabares, Anzo, & Estrada (2014) en su artículo investigativo “La cooperación internacional en la internacionalización de pequeñas y medianas empresas de Medellín: un estudio de caso comparado”, resaltan que los programas de cooperación internacional como fuentes de recursos para la internacionalización de las empresas se conciben como instrumentos no solo adecuados sino también necesarios para este fin, como estrategia de crecimiento económico en las ciudades. (pág. 10)

Tabares Arroyave (2012) en su artículo “Revisión analítica de los procesos de Internacionalización de las PYME” concluye que las investigaciones realizadas en Europa ponen de manifiesto que la teoría por procesos sigue siendo la teoría de internacionalización más empleada por los gerentes de las PYMES debido al grado de certeza que se genera en torno al stock de conocimiento en los mercados externos, así, las propiedades cognitivas de los directivos dependerán de su nivel de proactividad, y en esta medida, la gestión de conocimiento influirá de manera positiva en el compromiso con los mercados extranjeros. (pág. 89)

2.2. Fundamentación

2.2.1. Fundamentación Filosófica

La madre de todas las ciencias es la filosofía, y no está fuera de ésta investigación el respaldo de la misma, debido a que de esta grande teoría surgió todo lo que ahora se investiga.

Para la ejecución de la investigación se utilizará el paradigma crítico propositivo, también conocido como Naturalista, por ser el más adecuado para interpretar la realidad existente de las PYMES familiares del cantón Ambato, en cuanto a las estrategias empresariales que han aplicado o quieren aplicar para poder internacionalizarse, contribuye al cambio siendo dinámico, abierto y flexible permitiendo así que la investigación se adapte a un continuo desarrollo y creación a múltiples realidades socialmente construidas.

El paradigma propuesto tiene como finalidad emplear de manera eficiente las estrategias para internacionalización como una de las alternativas, para que las

PYMES familiares puedan expandirse en mercados extranjeros, así como lograr que los niveles de competitividad aumenten.

En este marco referencial permite profundizar el conocimiento adquirido de la investigación real existente a nivel de la provincia y del cantón. Relacionando directamente con la Elaboración de una propuesta de cambio que ayude a solucionar el problema central de los bajos niveles de competitividad en las PYMES familiares.

2.2.2. Fundamentación Epistemológica

La fundamentación epistemológica tiene como objeto de estudio el conocimiento científico. Como teoría del conocimiento se ocupa de problemas tales como las circunstancias históricas, psicológicas y sociológicas que llevan a la obtención de conocimiento y los criterios por los cuales se justifica o invalida. Episteme era el conocimiento reflexivo elaborado con rigor (Carrera Hernández, 2013).

Para la teoría ecléctica de Dunning (1988) y el enfoque basado en los recursos (Kogut & Zander, 1993) la posesión de recursos y capacidades estratégicas son claves para la internacionalización de la empresa. Estas teorías ponen de manifiesto cómo para competir con éxito en los mercados internacionales es preciso tener recursos estratégicos y, en particular, conocimientos valiosos que puedan proporcionar una ventaja competitiva sobre las empresas locales. Si esta ventaja puede aprovecharse desde el país de origen, la empresa exportará, en caso contrario la ventaja deberá explotarse en el país de destino. Es decir, que sólo la empresa que posea recursos y capacidades (como tecnologías, marcas, etc.) que le proporcionen una ventaja competitiva en su país, puede plantearse la posibilidad de explotarlos en el exterior.

Pensamiento Fenomenológico

Frente a la propuesta positivista se alzó la filosofía fenomenológica de Husserl, el enfoque comprensivo hermenéutico sustentado por autores tales como Dilthey, Max Weber, Rickert, entre otros, quienes coincidieron en el rechazo al monismo metodológico propuesto por el positivismo. Remarcaron las diferencias entre aquellas ciencias que buscaban establecer generalizaciones sobre fenómenos

reproducibles y predecibles, de aquellas otras que trataban de comprender individualidades únicas. (Carrera Hernández, 2013)

2.2.3. Fundamentación Axiológica

La investigación se sustenta en el compromiso por el bien común de los gestores y propietarios de las PYMES Familiares, en la práctica de valores trascendentes en la sociedad como son: la solidaridad, la tolerancia, el compromiso, la disciplina, etc.

2.3. Fundamentación Legal

La investigación se sustentará en una estructura legal contemplada en:

LA CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR:

Que, el Artículo 306 de la Constitución de la República, dispone la obligación estatal de promover las exportaciones ambientalmente responsables, con preferencia de aquellas que generen mayor empleo y valor agregado, y en particular las exportaciones de los pequeños y medianos productores y del sector artesanal. (COPCI, 2010)

Que, el Artículo 304 de la Constitución de la República, establece los objetivos de la política comercial, entre los que se incluye desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos a partir del objetivo estratégico establecido en el Plan Nacional de Desarrollo:

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO / PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR 2013 – 2017:

Planificamos el Futuro

Matriz productiva y sectores estratégicos

“El cambio de la matriz productiva debe asentarse en el impulso a los sectores estratégicos en la redefinición de la composición de la oferta de bienes y Servicios, orientada hacia la diversificación productiva basada en la incorporación de valor agregado, en el impulso a las exportaciones y su expansión en productos y destinos, en la sustitución de importaciones, en la inclusión de actores, en la desconcentración de la producción de los polos actuales hacia los territorios, y en

la mejora continua de la productividad y la competitividad, de forma transversal en todos los sectores de la economía”. (SENPLADES, 2013, pág. 73)

Oferta de Bienes y Servicios

Los primeros esfuerzos para el cambio de la matriz productiva se enfocan en la potenciación de las capacidades productivas existentes y en la emergencia de un modelo productivo socialmente inclusivo, afirmado en una distribución y redistribución equitativa de la riqueza, mientras se avanza en la consolidación de nuevas capacidades estratégicas. Producto de ello, los sectores industriales y de Servicios incrementan su participación proporcional en el PIB, y se avanza también con la diversificación de productos para el mercado interno y la exportación. Las exportaciones industrializadas incrementan su participación en el total de exportaciones y los destinos también se multiplican. (SENPLADES, 2013, pág. 73)

2.4. Categorías Fundamentales

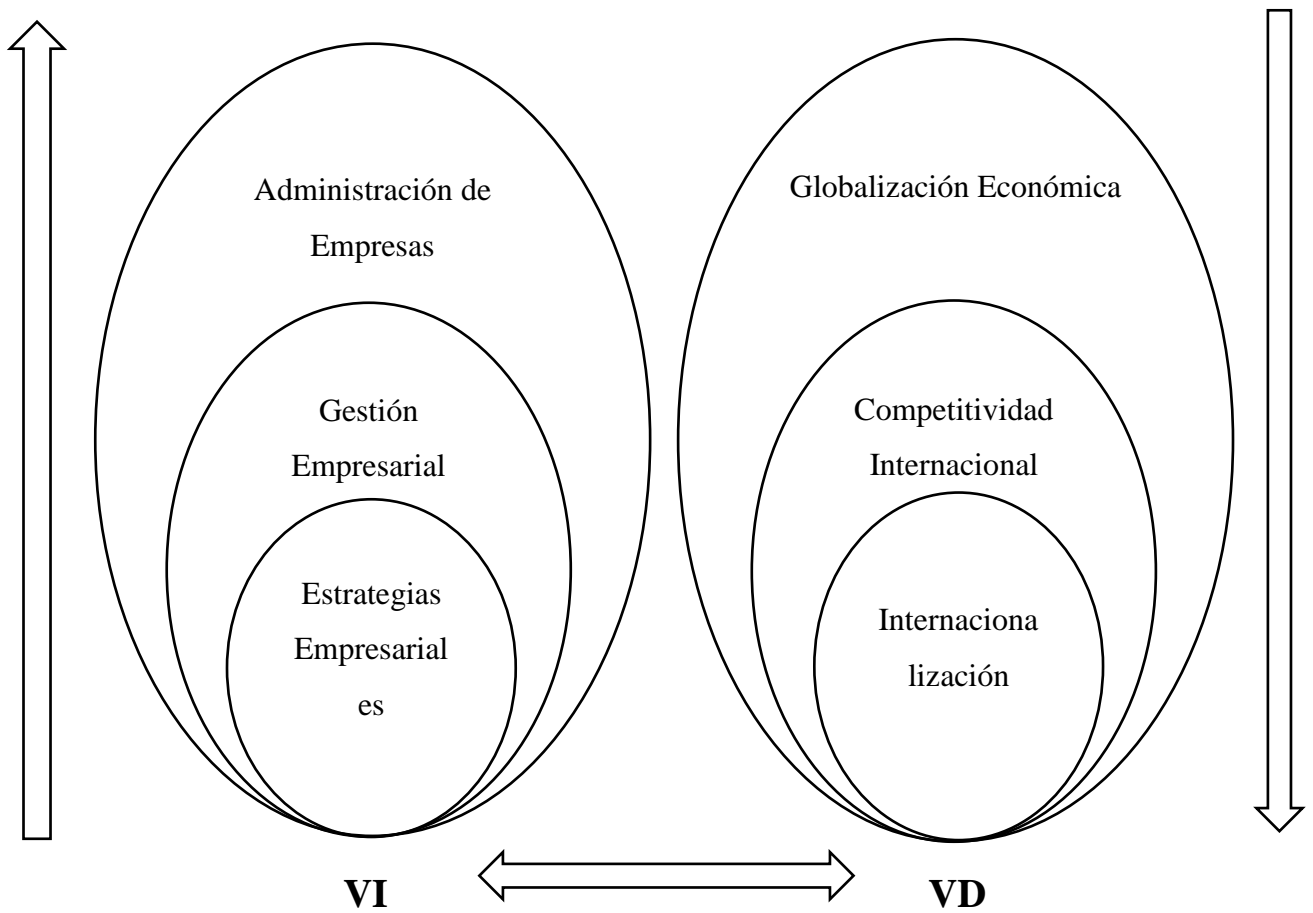


Gráfico 2.1. Red de Inclusiones Conceptuales
Elaborado por.- Ana María Oviedo B.

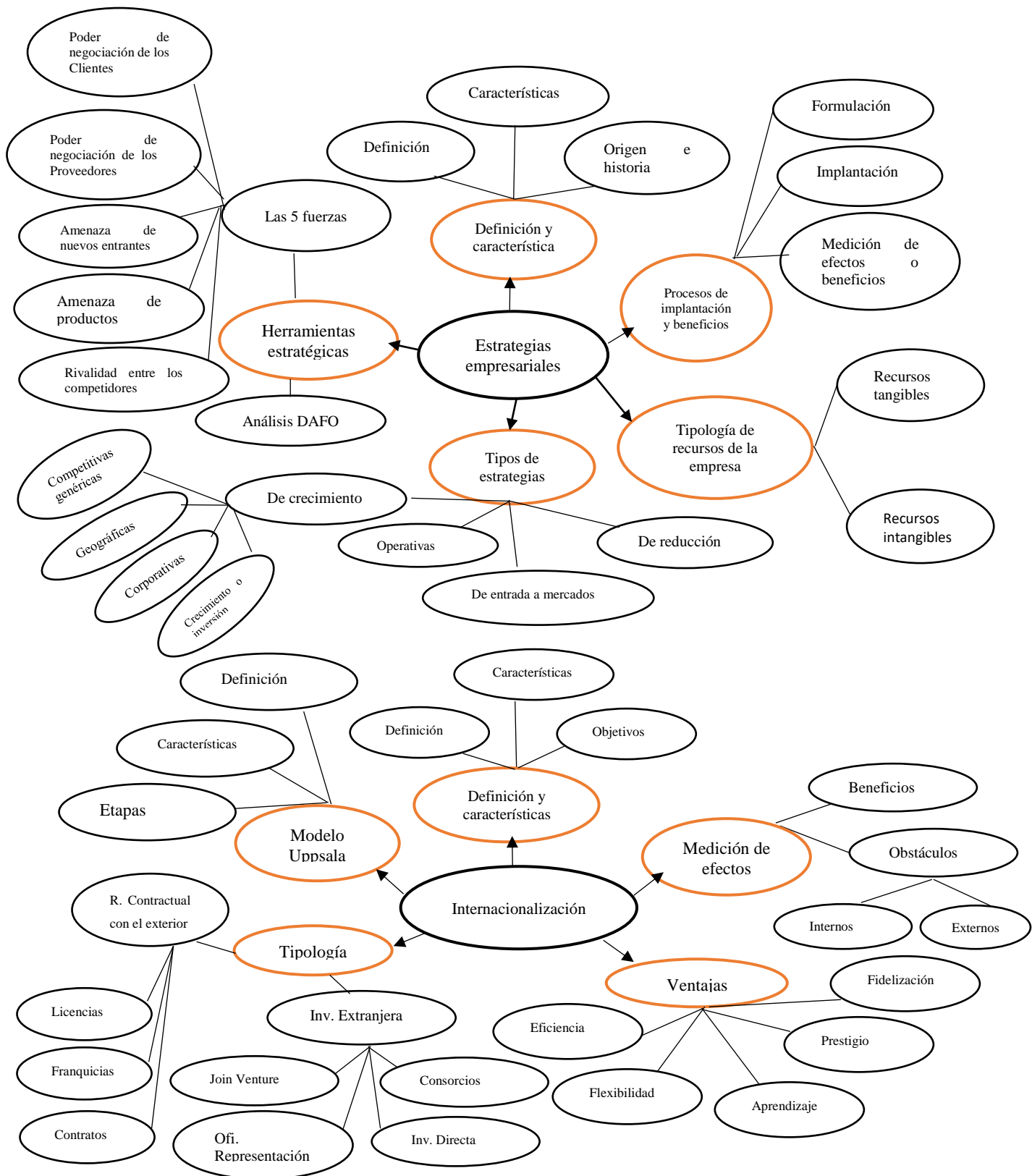


Gráfico 2.2. Red de Inclusiones Conceptuales
 Elaborado por.- Ana María Oviedo B.

2.4.1. Marco Conceptual Variable Independiente

2.4.1.1. Administración de Empresas

Reyes P. en su libro “Administración de empresas: teoría y práctica” cita las definiciones dadas por los padres de la investigación sobre las ciencias administrativas; entre ellos menciona a E.F.L Brench quien define a la “Administración de Empresas como un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”. El mismo autor cita a padre de la Administración moderna Henry Fayol quien menciona que Administrar es “prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”. (1998, págs. 16-17)

Por otro lado, W, Jiménez Castro la define como una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr.

Entonces es indiscutible mencionar gracias a estas definiciones que administrar es planificar, dirigir, controlar y coordinar el desarrollo de procesos con la utilización eficiencia de recursos para la consecución de objetivos.

2.4.1.2. Gestión Empresarial

Con la evolución de la empresa, industria y economía gracias a la inclusión de nuevas tecnologías en los últimos años; con este desarrollo el concepto de gestión empresarial y su aplicación también ha transformado una serie de paradigmas con la única intención de mejorar procesos, servicios, lograr satisfacción de clientes internos y externos; en si lograr que la empresa obtenga resultados de eficiencia en su desarrollo. Por esta razón es fundamental definir la filosofía de gestión.

En la revista “La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas”, se cita los antecedentes dados por Fernández (2005), para quien “la evolución histórica de la gestión empresarial, tiene un desenvolvimiento de ideas a nivel culturales en oriente y occidente, alcanzando el desarrollo del hombre en cada uno de los sistemas sociales por lo que ha pasado”; según el autor se “han desarrollado cuatro funciones

claves para el desarrollo de mando a nivel empresarial, como lo son: planificar, organizar, dirigir y controlar”.

Según las teorías y enfoques del tema se han desarrollado varias definiciones sobre gestión empresarial; que a continuación serán mencionadas.

Para León, Huarachi, Diaz, Becerra, & Amorós (2007), la gestión empresarial es “la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios”. En otras palabras, se puede decir que la gestión empresarial se encarga de planear, organizar, dirigir y controlar todos los recursos de una organización para lograr su crecimiento en el largo plazo. Para ello, a su vez, se apoya en otras ciencias afines como la economía, el derecho y la contabilidad para desarrollar sus funciones.

Con respecto al papel de esta herramienta en las empresas modernas, no hay duda de que, coincidiendo con el criterio de León, Huarachi, Diaz, Becerra, & Amorós, (2007, 19), el contar con una adecuada gestión empresarial, fácilmente adaptable a los cambios del mercado y al rápido desarrollo tecnológico, constituye un elemento crucial que no solo permite a las entidades competir con éxito en el entorno complejo que los rodea, sino también abrirse paso a nuevos mercados.

2.4.1.3. Estrategias Empresariales

Definición

Hoy en día la palabra estrategia se encuentra inmiscuida en la literatura de distintos campos del conocimiento como son: deportes, religión, educación, política y como no mencionar la economía y los negocios. Por esta razón es fundamental definir el término que será el pilar fundamental en el desarrollo de la investigación; su definición etimológica y uso que apareció en tiempos remotos; Castellanos Narciso & Cruz Pulido mencionan que “estrategia” viene del griego *strategos* y significa: *general*.

Una estrategia empresarial, en términos de Munuera & Rodríguez (2007, 33), se define como: “un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una

ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera”. Dicho de otra manera, la estrategia empresarial se ocupa de fijar los objetivos de la organización a mediano y largo plazo, así como las acciones y recursos necesarios para alcanzar dichas metas; siendo su fin último el fortalecimiento de la posición competitiva de la empresa en el mercado.

Mintzberg, Quinn, & Voyer (1997, pág. 1) en su obra mencionan las definiciones dadas por Von Neumann y Morgenstern sobre estrategia quienes afirman que es “una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo a una situación concreta”. Otra definición que mencionan es la dada por Peter Drucker para quien la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario.

Historia y evolución

Para Castellanos Narciso & Cruz Pulido la historia de la estrategia se remonta a 400-340 (A.C.), pues afirma que el término fue usado durante años por el ejército con el fin de aludir a los grandes planes o ventajas que el enemigo no poseía y que se mantenían en secreto para ganar las batallas; el filósofo y militar chino Sun Tzu en la obra “El Arte de la guerra” donde se establece una serie de estrategias que han sido retomadas en los años actuales por estrategias empresariales con el fin de establecer un patrón de comportamiento competitivo en la empresa. (2014)

Tarzijan (como se citó en Castellanos Narciso & Cruz Pulido, 2014), cuenta que la historia de la evolución y desarrollo del pensamiento estratégico se puede dividir en cuatro etapas:

1. Etapa a la planificación financiera (1920), fase donde la empresa se orienta en el cumplimiento de presupuestos de producción, ventas, inventarios, y caja. Los presupuestos estaban asignados a cada una de las áreas: mercadeo, producción y finanzas, la característica fundamental era que la estrategia se basaba en dichas áreas y no en la visión integradora como ocurre hoy en día.
2. Etapa de la evolución del pensamiento en la formulación de estrategias de una empresa tiene que ver con la planificación financiera de largo plazo (1950). Esta fase buscaba la predicción del futuro a través de situarse en diversos escenarios

(optimista, neutral, pesimista). Hasta esta segunda etapa, el pensamiento estratégico estaba orientado, en una visión funcional de la empresa; su análisis era individual las diferentes áreas y trabajaban bajo un enfoque inductivo.

3. Etapa caracterizada por la visión global de la estrategia unificando cada una de las áreas empresariales. Lo anterior se visualiza con las investigaciones realizadas al respecto por Peter Drucker, Kenneth Andrews, Alfred Chandler e Igor Ansoff quienes ven la necesidad de formular la estrategia de una manera más articulada y dinámica, unificando las ideas individuales para cada una de las áreas funcionales relacionándolas con el medio ambiente competitivo donde se desenvuelven. Las características fundamentales de esta tercera etapa son la visualización de la empresa desde una manera global, el análisis del mercado y de los competidores que enfrenta (Tarziján, 2008).
4. La cuarta etapa del pensamiento estratégico se caracteriza por enfocarse en el aprendizaje organizacional y el análisis del entorno de los negocios. Esta etapa nos dice que la formulación de la estrategia comienza con el análisis del entorno de la empresa desde el punto de vista de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, evaluando la preparación de la empresa para competir en el mercado y a partir de ello, se define como estrategia qué hacer con el negocio y qué empresa se desea tener en el futuro apoyándose en la misión, los objetivos estratégicos, la correcta definición de una ventaja competitiva y los planes de acción que a la postre sirven de sustento para el proceso de formulación de estrategias. Los autores más representativos en esta cuarta etapa son: Peter Drucker, Kenneth Andrews (autor de la Matriz FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) Igor Ansoff, Alfred Chandler y Michael Porter, quienes más adelante se estudiarán en detalle (Tarziján, 2008).

Herramientas

Las cinco fuerzas

Porter identificó cinco fuerzas competitivas que brindarán a la empresa implantar las mejores estrategias para luchar contra la competencia en un mercado muy estrecho; con la aplicación de las mismas la empresa podrá moldearlas para su propio beneficio; es crucial analizar si se las estudia y aplica individualmente o en

conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria.

Las cinco fuerzas competitivas son:

AMENAZA DE ENTRADA. - son considerados los nuevos entrantes las empresas que ingresan a un nuevo sector y que lo hacen mediante la introducción de nuevas tecnologías y capacidades, lo hacen con el único deseo de obtener una participación en el mercado; estos nuevos ofertantes ejercen presión sobre las políticas en precios, costos y la tasa de inversión que cada uno de los empresarios realizan para no perder su cupo. Porter en su obra “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia” afirma que los nuevos competidores pueden apalancar capacidades existentes y flujos de caja para permanecer, esto se da sobre todo cuando se diversifican desde otros mercados. Un ejemplo claro fue lo que realizó Pepsi cuando ingreso a la industria del agua embotellada o Microsoft cuando comenzó a ofrecer navegadores de internet y Apple cuando entro en el negocio de distribución de música (2008, pág. 4).

La amenaza de nuevos entrantes frena los límites de rentabilidad potencial de un sector. Cuando la amenaza o ingreso es alto genera que los actores actuales del mercado mantengan precios bajos y que decidan invertir en nuevas técnicas para desalentar a la nueva y actual competencia.

Deberán existir barreras de entrada que minimicen la amenaza de nuevos entrantes entren; Si las barreras de entrada son bajas y los recién llegados esperan pocas represalias de parte de los actores establecidos, la amenaza de nuevos entrantes es alta y la rentabilidad del sector es moderada. Es la amenaza de que entren, no la entrada misma en caso de que ocurra, lo que mantiene baja la rentabilidad ellas (Porter M. E., 2008).

A continuación, se nombran las principales barreras de entrada que Porter M. (2008, pág. 4) menciona:

- Economías de escala por el lado de la oferta
- Beneficios de escala por el lado de la demanda
- Costos para los clientes por cambiar de proveedor

- Requisitos de capital.
- Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño
- Acceso desigual a los canales de distribución.
- Políticas gubernamentales restrictivas

EL PODER DE LOS PROVEEDORES.- son proveedores poderosos quienes capturan poder para ellos mismos; son quienes establecen precios más altos, restringiendo la calidad o transfiriendo los costos al resto de participantes del mercado. Estos proveedores poderosos son capaces de obtener rentabilidad de la industria sin recibir impacto alguno en sus costos para no afectar sus precios. Un ejemplo lo hizo Microsoft, por ejemplo, ha contribuido a erosionar la rentabilidad para los fabricantes de computadoras personales alzando los precios de los sistemas operativos.

Para Porter (2008) las empresas dependen de una amplia gama de distintos grupos de proveedores para adquirir insumos. Por esta razón es importante analizar que un grupo de proveedores es poderoso si:

Está más concentrado que el sector al cual le vende.

- Los grupos de proveedores no dependen fuertemente del sector para sus ingresos.
- Los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor.
- Los proveedores ofrecen productos que son diferenciados.
- No existe un sustituto para lo que ofrece el grupo proveedor.
- El grupo proveedor puede amenazar creíblemente con integrarse en el sector de forma más avanzada.

EL PODER DE LOS COMPRADORES.- esta fuerza está marcada por los clientes poderosos quienes son capaces de obtener mayor valor o utilidad de un producto obligando al ofertante a bajar sus precios sin olvidar que exigen mayor calidad y mejores servicios (proceso que incrementa los costos) pero que no se ven cargados en el precio. Estas exigencias hacen que los participantes del sector se enfrenten y luchen constantemente por no perder su rentabilidad. Los clientes

poderosos son los dueños del poder de negociación y siempre presiona por conseguir una reducción de precios.

Porter (2008) al igual que con los proveedores menciona que los clientes cuentan con poder de negociación si:

- Hay pocos compradores o cada uno compra en volúmenes que son grandes en relación con el tamaño de un proveedor.
- Los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí.
- Los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor. • Los compradores pueden amenazar creíblemente con integrarse hacia atrás en el sector, y fabricar los productos del sector por sí mismos si los proveedores generan demasiadas utilidades.

Ahora también Porter menciona en su obra “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia” (2008) que un grupo de compradores es sensible al precio si:

- El producto que compra al sector representa una parte importante de su estructura de costos o presupuesto de adquisiciones.
- El grupo de compradores obtiene utilidades bajas, le hace falta efectivo, o, de alguna forma u otra está presionado por recortar sus costos de adquisición.
- La calidad de los servicios o productos de los compradores no se ve muy afectada por el producto del sector.
- El producto del sector surte poco efecto en los otros costos del comprador
- Los clientes intermedios, o los clientes que compran el producto, pero sin ser los usuarios finales (como ensambladores o canales de distribución), pueden ser analizados de la misma forma que otros compradores, aunque debe agregarse un importante elemento.

AMENAZA DE LOS SUSTITUTOS.- Porter (2008), afirma que un producto sustituto cumple las mismas funciones o una función similar que el producto que oferta mediante formas o usos diferentes. A veces la sustitución ocurre más abajo

en la cadena o es indirecta, cuando un sustituto reemplaza el producto de un sector comprador. Por ejemplo, productos y servicios para el cuidado del césped se ven amenazados cuando los edificios con viviendas para múltiples familias en las zonas urbanas reemplazan las casas para una familia en los suburbios.

Porter firma que la amenaza de un sustituto es alta si:

- Ofrece un atractivo trade-off de precio y desempeño respecto del producto del sector.
- El costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo.

LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES.- Se ve originada por descuentos de precios, lanzamiento de nuevos producto, campañas publicitarias, y mejoramientos de servicios. Existe un alto grado de rivalidad que limita obtener altos índices de rentabilidad del sector, reduciendo las utilidades.

Para Porter (2008), la rivalidad es más intensa cuando:

- Los competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia.
- El crecimiento del sector es lento
- Las barreras de salida son altas.
- Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes, sobre todo si tienen metas que van más allá del desempeño económico en ese sector en particular.
- Las empresas no son capaces de entender bien sus señales mutuamente, debido a una falta de familiaridad entre ellas, enfoques competitivos distintos o metas diferentes.

Porter recomienda que se debe tener mucho cuidado cuando la rivalidad entre competidores existentes se da por el precio pues es una variable destructiva. Es más factible que se dé una competencia de precios si:

- Los productos o servicios de los rivales son casi idénticos y existen pocos costos por cambios de proveedor para los compradores.
- Los costos fijos son altos y los costos marginales son bajos.

- La capacidad debe ser expandida en grandes cantidades para ser eficaz.
- El producto es perecible.

Análisis DAFO:

El análisis DAFO (o FODA) es una herramienta de gestión que facilita el proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas, y para el desarrollo de proyectos de mejora. El nombre DAFO, responde a los cuatro elementos que se evalúan en el desarrollo del análisis: las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (Olivera Díaz & Matamoros Hernández, 2011).

Tipos de estrategias

En el transcurso del tiempo, desde el llamado arte de la guerra hasta el propio juego del ajedrez, han ido surgiendo numerosas estrategias orientadas al mundo de los negocios empresariales:

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Competitivas Genéricas

LIDERAZGO EN COSTES.- Esta estrategia requiere un conocimiento detallado y profundo de las Actividades de la cadena de valor para identificar aquellas en las cuales se pueden alcanzar ventajas en costos. El principal motor en esta estrategia es la curva de experiencia, según la cual el costo unitario de producción disminuye con el número acumulado de unidades producidas. Esta ventaja se considera de carácter sostenible, puesto que no es fácil imitar por los seguidores mientras no cambie la tecnología de producción. En contraste, las economías de escala pueden ser imitadas más fácilmente (Francés, 2006).

DIFERENCIACIÓN.- Consiste en la incorporación de atributos, tangibles o intangibles, que determinen que el producto se apercibido por los clientes como especial o único dentro del mercado. Para lograr la diferenciación se examinan las diferentes Actividades realizadas en la cadena de calor a la luz de los impulsores de valor (Francés, 2006).

ENFOQUE O ALTA SEGMENTACIÓN.- Consiste en concentrar la atención de las necesidades de un grupo particular de compradores, segmento de mercado o mercado geográfico, existen dos variantes: focalización en costos que se dirige a un determinado segmento de mercado, identificando su poder adquisitivo, alto o bajo. La focalización en diferenciación se orienta a un segmento de mercado identificado por necesidades o gustos específicos (Francés, 2006).

Geográficas

La dimensión geográfica hace referencia a la presencia espacial de las Actividades de la empresa, pudiendo ser local, regional, nacional, internacional y global

MULTINACIONAL.- También llamada multinacional americana, reproduce, en cada país, la imagen de la empresa matriz, pero con una coordinación baja entre los distintos países. La diferencia con la estrategia Multidoméstica es que no hay adaptación a los mercados locales; por ejemplo Coca Cola (Perez Moya , 1997).

TRANSNACIONAL.- Esta estrategia trata de conseguir economías de escala manteniendo la capacidad de respuesta a los intereses nacionales de cada país. Puede lograrse distribuyendo las empresas subsidiarias entre varios países para atender los intereses nacionales (creación de empleo, adaptación a regulaciones y gustos locales, etc.); aprovechando, al mismo tiempo, las ventajas de cada país para la ejecución de las distintas Actividades que constituyen la cadena de valor y manteniendo un alto grado de coordinación entre las operaciones que se realizan en cada uno de ellos (Perez Moya , 1997).

GLOBAL.- Aplicada por muchas empresas japonesas, está orientada al mercado mundial. Trata de obtener una ventaja competitiva mediante un diseño estandarizado, una centralización de los recursos, con producción para todo el mercado global, y un control centralizado de las operaciones (Perez Moya , 1997).

Corporativas

Estas estrategias consisten en la toma de decisiones de largo alcance sobre el ámbito de actuación de la empresa.

ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN VERTICAL.- Se considera que la integración vertical es un caso concreto de diversificación reaccionada, y por supuesto en toda empresa se produce un cierto nivel de esta estrategia (siempre que haya proceso de producción).

Esta estrategia representa la expansión de una empresa mediante la incorporación de los procesos productivos precedentes o sucesivos. Si la empresa incorpora un proceso que antes hacía un proveedor (bien desarrollando esa capacidad o bien comprando una empresa proveedora), se denomina integración vertical hacia atrás o aguas arriba. Si se incorpora procesos hacia el cliente, es decir, Actividades que realizaba una empresa de distribución o canal mayorista (bien desarrollando esa capacidad o bien comprando una empresa), se habla de integración vertical hacia delante o aguas abajo. Esta estrategia persigue la autosuficiencia empresarial (Carrión Maroto, 2007).

ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN HORIZONTAL.- Es una estrategia de crecimiento basada en nuevos productos elaborados con tecnologías afines a las que ya posee la empresa, con objeto de mantener la misma cadena productiva. Esta estrategia produce un cambio paulatino en la actividad de la empresa sin ocasionar grandes perturbaciones, por eso, su riesgo es relativamente bajo. Es una estrategia de portafolio, o producto “mix”, que requiere un mercado en crecimiento, en el que el aumento de la demanda puede ser repercutido entre varios competidores (Perez Moya , 1997).

Crecimiento o Inversión

El propósito de esta estrategia es generar participación en el mercado al desarrollar una ventaja competitiva estable y exclusiva que capte clientela, en ella recaerá el éxito o fracaso de la gestión.

ESTRATEGIAS DE LA MATRIZ DE CRECIMIENTO EN PRODUCTOS Y MERCADOS (ANSOFF).- Desde una perspectiva amplia actual, cuando una empresa está planeando su futuro teniendo como objetivo mejorar su rentabilidad, existen tres grandes alternativas: la de “achicarse”, la de mantenerse y la de crecer. En cualquiera de los tres casos se necesita saber: a) dónde se encuentra actualmente

la empresa, b) dónde quiere llegar y c) cuál es esa “ruta adecuada” que hará que llegue donde quiere. El planeamiento estratégico, con el énfasis prescriptivo mencionado, pone otras palabras al proceso, que debe constar de un diagnóstico de la situación actual, de la fijación de un objetivo y del diseño de una estrategia eficiente. (Revista del Departamento Académico de Ciencias Administrativas, 2006)

La matriz de crecimiento exige el análisis de los siguientes factores:

- *Cuota de Mercado.*- Es uno de los primeros instrumentos creados para facilitar el análisis estratégico de los distintos productos que constituyen la cartera de una empresa. Esta matriz desarrolla un esquema gráfico, donde sin perder la individualidad de cada producto, se consigue comprobar el efecto conseguido por todos los otros productos de la cartera, con el fin de ayudar a la distribución de los recursos entre los diferentes productos (Lambin, 1987).
- *Producto Estrella.*- Se deberá proteger la cuota de mercado reinvertiendo los beneficios con reducción de costos, mejoras en calidad, incremento de la cobertura de mercado o potenciar la política de comunicación y captar nuevos clientes (Lambin, 1987).
- *Producto Vaca.*- Son el principal soporte para el I+D. La estrategia deberá mantener el dominio del mercado, incluyendo las inversiones en tecnología para sostener el liderazgo. Hay que procurar que el volumen de los productos de III sea mayor que en los restantes cuadrantes (Lambin, 1987).
- *Producto Dilema.*- Siempre hará falta de una fuerte inversión de recursos para ampliar la participación del mercado. Los nuevos productos I+D pasan por esta fase (Lambin, 1987).
- *Producto Desastre.*- Lo mejor es a) centrarse en un segmento concreto del mercado que pueda ser dominado, b) seguir una minimización de costes y maximización de flujos de caja mientras dura la vida del producto, c) desinvertir vendiendo o, d) abandonar la línea de productos (Lambin, 1987).

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTENSIVO.- En el caso de las empresas que ya poseen una implantación en un mercado, éstas pueden poner en

práctica ciertas estrategias encaminadas a la búsqueda de esas nuevas oportunidades, estas son:

- *Estrategias de Penetración en el Mercado.*- Persigue un mayor consumo de los productos actuales en los mercados actuales. Esta alternativa se refiere a ganar cuota de mercado en el que estamos compitiendo actualmente. Consiste en no modificar las características del producto, es decir, con el mismo producto, esforzarse a través de la fuerza de ventas y de la publicidad para lograr una mayor cifra de ventas y como dice el título, penetrar en el mercado de un modo directo y efectivo (Mazzola, 2015).
- *Estrategias Básicas de Desarrollo de Mercados.*- Pretende la venta de productos actuales en mercados nuevos. La segunda opción contemplada por Ansoff consistía en coger nuestro producto y llevarlo a otros mercados diferentes a los que se están explotando. Estos mercados pueden ser internacionales, segmentos de mercados o de usos del producto (Mazzola, 2015).
- *Estrategias de Desarrollo de los Productos.*- Persigue la venta de nuevos productos en los mercados actuales. Cuando hacemos frente a un desarrollo del producto nos referimos a modificar o adaptar nuestra proposición para que el cliente potencial reconsidere su posición respecto a él. En otras palabras, queremos crecer en el mismo mercado en el que estamos, pero quizás lo estamos haciendo con un producto mal desarrollado, adaptado, anticuado, con prestaciones que no se corresponden a las que el cliente pide, etc (Mazzola, 2015).
- *Estrategias Organizativas en Unidades de Negocio.*- Una unidad estratégica de negocios (UEN) es cada una de las organizaciones de la compañía que posee o debería poseer una estrategia de empresa definida y que tiene un gerente con responsabilidades en la venta y los beneficios. El concepto fue desarrollado a principio de los años 70 por la empresa General Electric. Una unidad estratégica de negocios se puede definir en base a tres dimensiones: el público objetivo a quien atenderá, las necesidades que tratará de satisfacer y la tecnología que emplea para ello (Quintana, 2005).

- *Estrategias de Negociación entre Empresas.*- Es la relativa al establecimiento de acuerdos de cooperación con otras empresas para desarrollar proyectos conjuntos.

ESTRATEGIAS OPERATIVAS

Estrategias de Marketing Mix u Operativo

Este nivel estratégico es el último a considerar como continuidad a las estrategias seleccionadas y su proyección hacia la organización interna de la empresa, seleccionando las herramientas de marketing mix, que en cada caso concreto y siempre en función de los objetivos estratégicos marcados, resulten más eficaces y adecuadas para su realización.

1. **PRODUCTO.**- Aquello que se ofrece al mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Las decisiones sobre este punto incluyen la formulación y presentación del producto, el packaging, el desarrollo de la marca-producto, etc. Todo ello teniendo en cuenta las fases del ciclo de vida de un producto: Lanzamiento, Crecimiento, Madurez y Declive (Jesuites educació Formación Profesional, 2017).
2. **PRECIO.**- Es la cantidad de dinero por la que intercambiamos este producto o servicio. Las acciones que se pueden realizar utilizando el Precio son formas de pago, créditos, descuentos o promociones. Necesita de una investigación de mercado donde se vea, entre otras cosas, cuánto vale en el mercado un producto similar y cuánto está dispuesto a pagar un consumidor por él (Jesuites educació Formación Profesional, 2017).
3. **PLAZA.**- Aquellos canales dónde se comercializa el producto o servicio al consumidor. Desde que sale de la empresa hasta que lo recibe el consumidor. Esto incluye logística, puntos de venta offline y comercio online (Jesuites educació Formación Profesional, 2017).
4. **PROMOCIÓN.**- Es la comunicación de las empresas con sus clientes o posibles clientes para comunicar, informar y persuadir sobre los productos y la marca. Para trabajar esta “P” se utilizarán las distintas estrategias de comunicación de marca, publicidad y ventas. Es decir, las acciones (offline y online) que entran dentro de los ámbitos del branding, la publicidad, las

relaciones públicas y la promoción de ventas (Jesuites educació Formación Profesional, 2017).

ESTRATEGIAS DE ENTRADA A MERCADOS

El análisis del mercado es adecuado para precisar la misión corporativa, el alcance del negocio y considerar a los productos sustitutivos, así como competidores reales y potenciales.

Exportaciones

Simplemente la salida de un producto de un determinado país con destino a otro, atravesando las diferentes fronteras o mares que separan las naciones (Castro Figueroa A. M., 2008).

Licencias

Un contrato de licencia es el acuerdo firmado entre partes mediante el cual el titular de la tecnología o de los derechos, llamado licenciante, autoriza al licenciatario a usar el bien a cambio de una compensación financiera por el uso de los derechos concedidos. La característica principal de dicho contrato de licencia es que no supone traslación de titularidad de la tecnología, permaneciendo la misma en manos del licenciante. Dicho contrato se rige por el principio de libertad de forma, sin embargo, a efectos probatorios se recomienda su formalización por escrito. Establece los derechos y obligaciones recíprocas entre las partes (Moreno Izquierdo, 2015).

Franquicias

La franquicia ofrece la posibilidad de explotar un modelo comercial respaldado por una marca que posee una buena imagen corporativa, al mismo tiempo que permite disfrutar de las ventajas que proceden de la formación, asesoramiento y asistencia de la empresa matriz o franquiciadora (Barroso Cádiz, 1999).

Joint – Venture

Es un proyecto creado por dos o más empresarios que combinan sus habilidades y recursos para obtener unos objetivos específicos; un acuerdo entre dos o más

empresas que ponen en común capital, activos u otras fuentes necesarias para llevar a cabo la explotación de un negocio, compartiendo el riesgo que conlleva toda operación empresarial en función de la estructura concreta a través de la cual acuerden desarrollarla (Echarri, 2002)

Subsidiarias propias

En las subsidiarias propias o filiales (de producción o ventas) la empresa controla todo el proceso de internacionalización por lo que el riesgo que asumen es mayor. La empresa puede producir en el país de destino por medios propios estableciendo una subsidiaria de producción. Esta subsidiaria, puede realizar distintas Actividades como por ejemplo acabado final del producto, embalaje y empaquetado según las normas o requerimientos de ese país, hasta la producción de piezas y partes, ensamble o montaje, control de calidad, etc. lo que implica la Fabricación total. Esta estrategia de entrada también se conoce como inversión directa en el extranjero (Peris Ortiz, Rueda Armengot, & Benito Osorio, 2013).

ESTRATEGIAS DE REDUCCIÓN

Cuando el negocio no va bien, fallan las ventas, mala organización, mala gestión, crisis económica, puede ser debida a factores internos o factores externos. Aunque la empresa tenga una sola actividad, esta tiene claro que quiere seguir con ella y por eso trata de reconducirla. Si le interesa la continuidad del negocio procede una: estrategia de saneamiento. Si no le interesa, se puede considerar la estrategia de cosecha, de desinversión o de liquidación (Lambin, 1987).

Tipología de los recursos de una empresa

El desarrollo sostenible y la teoría de la estrategia está basado en la transformación de la empresa, la misma que de cambiar sus valores, estrategias y modelos de negocio para incluir los presupuestos del desarrollo sostenible. En segundo lugar, las empresas deben abrirse al entorno a través del establecimiento de un dialogo fluido honesto y transparente. Las partes en las que debe centrarse para caminar hacia la sostenibilidad son: visión de la empresa basada en los recursos, visión de la empresa basada en el conocimiento y capacidades dinámicas. Esta teoría fue dada

por Barney, 1991; Wertner-fetl, 1984 (como lo cita Ricart Costa, 2006) en un intento de integrar las capacidades internas de la empresa.

Examinar los recursos y capacidades de la empresa les permite generar tasas de rentabilidad por encima de las normales y obtener ventajas competitivas sostenibles.

Gracias al estudio de la empresa basado en su visión se ha diferenciado dos conceptos fundamentales: **recursos tangibles** como personas maquinaria o capital financiero y **recursos intangibles** “basados en el conocimiento” como lo menciona Barney, 1991; Wertner-fetl, 1984 (como lo cita Ricart Costa, 2006).

Los recursos basados en el conocimiento permiten por ejemplo utilizar recursos tangibles para dar lugar a servicios, lo menciona Teece, Pisano y Shuen, 1997 (como lo cita Ricart Costa, 2006).

En la obra “La empresa sostenible: aprendiendo de los líderes del Índice Dow Jones de Sostenibilidad (IDJS)” utilizan la palabra “recursos “ para describir **inputs tangibles** como personas bienes y capital que pueden adquirir fácilmente en el mercado y “capacidades” para referirse a **recursos intangibles** como el *Know-How* y habilidades que son desarrolladas por las personas en la organización en torno a los recursos tangibles.

Por esta razón cuando la empresa empieza un proceso de contratación al talento humano debe encaminar su proceso a suministrar a la organización las personas necesarias (en calidad y cantidad) para desarrollar óptimamente los procesos de producción y/o de servicios y esto con un criterio de rentabilidad económica (Puchol, 2012).

Proceso de formulación, implantación y medición de beneficios

Wheelen y Hunger (como lo cita Castellanos Narciso & Cruz Pulido, 2014) definen el modelo básico de la implantación de una estrategia basada en cuatro pasos:

1. Análisis ambiental: implica la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externos e internos hasta el personal clave

de la corporación, utilizando la herramienta FODA para el diagnóstico situacional.

2. Formulación de la estrategia: hace referencia al desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas. Incluye definición de la misión, especificación de objetivos alcanzables, desarrollo de estrategias y establecimiento de políticas.
3. Implementación de la estrategia: proceso mediante el cual las estrategias y políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuesto y procedimientos.
4. Evaluación y control: en este proceso se supervisan las actividades corporativas y los resultados del desempeño comparándose el rendimiento real con el deseado.

A continuación, se resume los pasos para la formulación, establecimiento y control de estrategias según Wheelen y Hunger

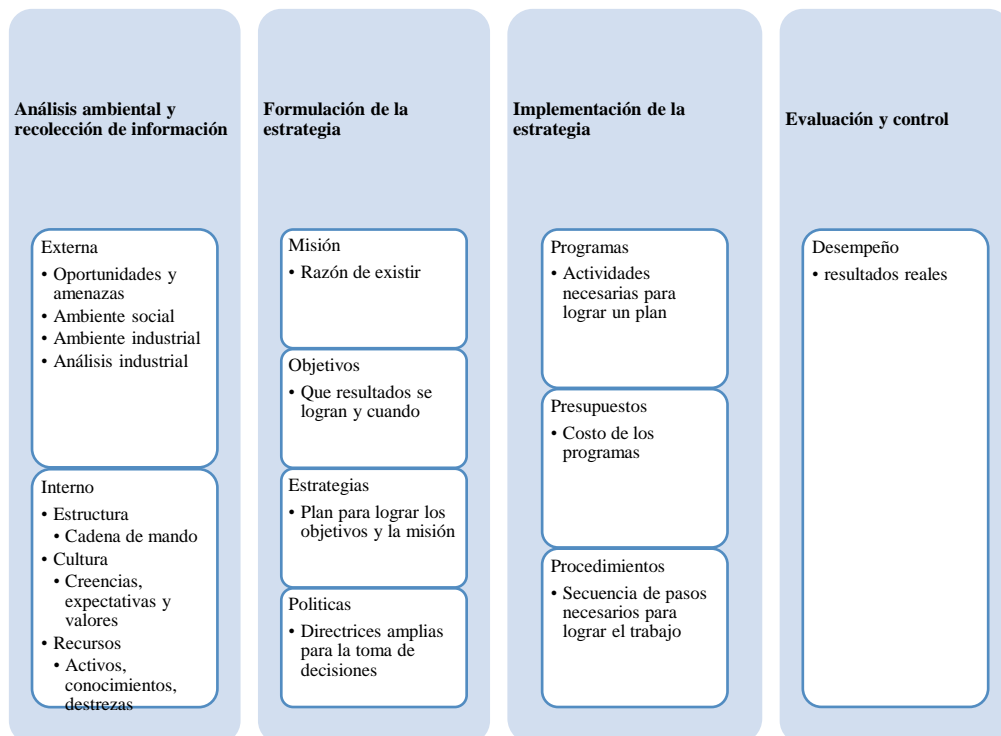


Gráfico 2 3 Proceso para la formulación de estrategias

Elaborado por.- Ana María Oviedo B.

Fuente: Castellanos Narciso & Cruz Pulido, 2014

David, (como lo cita Castellanos Narciso & Cruz Pulido, 2014) quien adelantó investigaciones relacionadas con la gerencia estratégica, define que el proceso estratégico está basado en doce pasos que son:

1. Establecimiento de objetivos y misión actual.
2. Realizar una investigación externa con el objeto de identificar las amenazas y oportunidades ambientales.
3. Realizar una investigación interna con el objeto de identificar debilidades y fortalezas de la empresa.
4. Fijar la misión de la empresa.
5. Llevar a cabo un análisis de formulación de estrategias para generar y evaluar alternativas viables.
6. Fijar los objetivos.
7. Fijar las estrategias.
8. Fijar las metas.
9. Fijar las políticas.
10. Asignar los recursos.
11. Analizar las bases internas y externas para las estrategias actuales.
12. Medir los resultados y tomar las acciones correctivas del caso.

2.4.2 Marco Conceptual Variable Dependiente

2.4.2.1. Globalización Económica

Flores (como se citó en Mejía, 2011), considera a la globalización como “un fenómeno de creciente interpenetración de las economías nacionales, una verdadera extensión mundial de las relaciones económicas, una expansión de las oportunidades de negocios y al mismo tiempo un mayor reto, derivado de la competencia creciente en el ámbito internacional.”

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

2.4.2.2. Competitividad Internacional

El término competitividad puede ser definido atendiendo a tres niveles diferentes de análisis, en función de la amplitud y del objeto de estudio. En este sentido, es posible detectar tres nociones de competitividad: la noción microeconómica, ligada a la empresa, la noción macroeconómica que se refiere a los países y la competitividad estructural, relacionada con el entorno económico y productivo.

Para este estudio se hablará de la competitividad macroeconómica que según Ruesga & Da Silva (como se citó en Mejía, 2011), se refiere a la capacidad de un país de producir bienes y Servicios, en condiciones de libre comercio, tanto en el mercado doméstico como en el mercado internacional de modo que pueda crecer o por lo menos mantener sus cuotas de mercado y aumentar la renta nacional.

2.4.2.3. Internacionalización

Definición

Internacionalización del Capital Dinero se refiere a la expansión exterior de la circulación del dinero efectivo y dinero crédito. En términos concretos este proceso se manifiesta en la inversión extranjera y en el sistema monetario financiero internacional (Escobar Gallo & Cuartas Mejía, 2006).

Internacionalización del Capital Mercancía se refiere a la expansión exterior de la circulación de los medios de producción y fuerza de trabajo y mercancías producidas. En términos concretos se manifiesta como el comercio exterior y las migraciones económicas (Escobar Gallo & Cuartas Mejía, 2006).

Internacionalización del Capital Productivo se refiere a la expansión exterior del propio proceso de producción. Se manifiesta en la producción multinacional con plantas industriales en diferentes países, acoplando componentes o repitiendo el mismo proceso productivo para vender en un mercado mundial (Escobar Gallo & Cuartas Mejía, 2006).

Objetivos Principales

Los principales estímulos para la internacionalización pueden ser explotar oportunidades comerciales en otros países o aprovechar ventajas de localización para las Actividades productivas.

- Mercado doméstico saturado o que los mercados exteriores sean menos competitivos, en función de la etapa del ciclo de vida del producto o que el producto o servicio competitivo en calidad o precio en los mercados exteriores.
- Economías de localización donde se requiere un suministro exterior o incluso el desarrollo de alguna de las fases del proceso productivo en otros países donde sea más barato garantizando seguridad del suministro.
- Ubicación cercana a los consumidores proporciona flexibilidad a la empresa ante cambios en la demanda, evita la pérdida de oportunidades frente a los competidores.
- Economías de escala para lograr eficiencia a través de la obtención del tamaño mínimo eficiente, a través de mercados más amplios para aprovechar la capacidad ociosa de producción o reducir los costos de producción.
- Deseo de diversificar los riesgos, siempre que los distintos mercados sean independientes, con lo que será posible asegurar una mayor estabilidad en los resultados globales de la empresa (Mejía Prieto, 2011).

Modelo Uppsala

Nace de los resultados del estudio realizado en 1975, por Johanson & Wiedersheim-Paul con cuatro grandes multinacionales suecas. A partir de los resultados del estudio anterior, Johanson & Vahlne (1977) desarrollaron un modelo dinámico explicativo del proceso de internacionalización de las empresas. La lógica que se encuentra detrás de este modelo es que el compromiso internacional de las empresas aumenta a medida que aumenta el conocimiento de la empresa sobre los mercados extranjeros (Leyva, Parra, & Trujillo, 2012).

Definición

El modelo menciona que el conocimiento del mercado que pueda tener la empresa se acrecienta a medida que esta incursiona más en los mercados internacionales siendo este nuevo conocimiento adquirido la base de sus futuras Actividades internacionales. A su vez Johanson & Wiedersheim también dicen que las empresas tienen en cuenta dos variables para convertirse en empresas internacionales la primera es que escogen el país donde desean empezar sus acercamientos internacionales teniendo en cuenta la distancia psíquica que tengan con este país significando esto la diferencia en el lenguaje, la cultura, el sistema político, el nivel de educación, o nivel de desarrollo industrial. Adicional a esto dice que el compromiso del mercado se compondrá de dos factores: la cantidad de recursos comprometidos los cuales se consideran como el tamaño de la inversión en el mercado (áreas marketing, organización, personal etc) y el nivel de compromiso que se refiere a encontrar un uso alternativo de los recursos (Andersen, 1992).

Características

Las características principales de este modelo son las siguientes:

- Las firmas o compañías ganan experiencia del mercado doméstico antes de involucrarse en mercados extranjeros.
- Las firmas o compañías inician sus operaciones en el extranjero en países cercanos con afinidad cultural y geográfica.
- Gradualmente las compañías comenzaran a tener operaciones con países cada vez más lejanos y diferentes en materia cultural y geográfica.

Bajo este modelo las compañías comenzaran sus Actividades en el extranjero con Actividades de riesgo limitado al usar exportaciones tradicionales (generalmente impulsadas por la existencia de Tratados Comerciales) y gradualmente inician Actividades más intensivas (y que generan mayores riesgos) y que demandan nuevos modelos de operación tales como ventas, subsidiarias, subcontratación, etc.

El Modelo Uppsala propone a su vez que las ventas en el extranjero comienzan con órdenes de exportación ocasionales, las cuales serán reemplazadas por exportaciones regulares, con lo cual poco a poco la empresa podrá producir cantidades que satisfagan la demanda de sus clientes en el extranjero. A su vez las

Actividades internas de la empresa y las que refieren a la venta del producto como Servicios, conocimiento y sistemas, deben de ser incluidos para el desarrollo óptimo de ventas (Hansson, Sundell , & Öhman , 2004).

Este Modelo establece que la empresa incrementara de manera gradual los recursos que ha comprometido en un país de destino específico, a medida que vaya adquiriendo experiencia de las Actividades que se realizan en dicho mercado. El desarrollo de las Actividades en el exterior depende de una serie de etapas sucesivas que representan un nivel cada vez mayor de compromiso de la compañía en sus operaciones en ese mercado extranjero (Andersen, 1992).

Etapas

Partiendo de las características de este modelo se hablará de la cadena de establecimiento del Modelo Uppsala, enfatizando la primera etapa que refiere a las Actividades esporádicas o no regulares de exportación, que básicamente se trata de las exportaciones directas o indirectas de forma no habitual. Se habla de forma indirecta cuando la empresa participa en los negocios internacionales a través de un intermediario y no tiene una relación directa con los clientes o compañías extranjeras, mientras que cuando se hace de forma directa se tiene la posibilidad de establecer una relación comercial duradera.

La segunda etapa trata de las exportaciones a través de representantes independientes en la que ya se menciona una comercializadora internacional, aumentando así el conocimiento del mercado extranjero.

La tercera etapa habla sobre el establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero en la que ya se establece una presencia comercial, donde la decisión de la empresa con visión internacional está en establecer licencias o franquicias, haciendo también un análisis de costos, ventajas y atractivo del mercado y ventajas de la empresa.

La última y cuarta etapa explica acerca del establecimiento de unidades productivas en el país extranjero en donde se muestra un mayor compromiso por parte de la empresa ya que además de presencia comercial también se establece producción, y

en este punto la empresa también debe hacer un análisis de costos, ventajas y atractivo del mercado y ventajas de la empresa (Castro Figueroa A. , 2009).

Lo primero que hay que hacer cuando una empresa familiar decide aventurarse en el terreno de la internacionalización es entender que le costará tiempo y dinero. Empezando por el proyecto de internacionalización, que debe contemplar todos los aspectos esenciales para evitar sorpresas y minimizar los riesgos durante la implementación. Cuanto más planificado esté, más posibilidades de éxito tendrá. Los elementos esenciales que debe reunir un proyecto de internacionalización son:

El estudio de mercado: cuál es la demanda existente en los posibles mercados donde la empresa familiar quiere desembarcar.

Los socios: qué otras compañías existen tanto en el país de origen como en el de destino y con las que se pueden establecer acuerdos de colaboración.

La competencia: qué están haciendo y cómo otras empresas del sector, tanto ecuatorianas como extranjeras, en los países de destino donde a la empresa familiar le gustaría expandirse.

Los aspectos legales y jurídicos: qué garantías de seguridad jurídica ofrece el país de destino, cuáles son las políticas de impuestos, reinversión y repatriación de beneficios existentes.

La estructura organizativa interna: por un lado, cuál es el modelo organizativo que se adoptará. Por ejemplo, si se creará una filial en el extranjero con personal propio, se construirá una red de agentes en el exterior, se firmarán alianzas con distribuidores locales. Por otro lado, qué acciones habrá que tomar a nivel interno, qué cambios será necesario acometer a nivel de organización y gestión para poder dar servicio al proyecto que se comienza a emprender en el exterior.

El plan de captación o promoción: consiste en diseñar qué acciones se van a desarrollar para comenzar el negocio y captar los primeros clientes. Si se acudirá a ferias, foros, encuentros empresariales, misiones de inversión. El plan debe contemplar cuáles son los instrumentos más adecuados en función del tipo de negocio y el público al que se desea llegar.

Los recursos humanos: implica la definición de perfiles que serán necesarios para desarrollar el proyecto. Probablemente no será suficiente con las personas con las que ya cuenta la compañía y será necesario decidir si ampliar sus capacidades (a nivel de idiomas o de conociendo de los mercados extranjeros) o contratar perfiles que ya reúnan las capacidades necesarias.

La financiación: cuánto capital se necesitará invertir para llevar a cabo todo el plan de acción definido y cuáles serán las vías para conseguirlo.

El retorno de la inversión: cuánto tiempo se calcula que será necesario para recuperar la inversión realizada y empezar a obtener beneficios. Normalmente este tiempo varía de tres a cinco años (Cordero, 2017).

Tipología

Exportación

Es la forma más común para internacionalizarse ya que requiere de una inversión baja en relación con las otras formas.

Exportación Indirecta

Se la realiza por intermedio de una tercera persona, que es en realidad la que está exportando (Mejía Prieto, Asociatividad Empresarial como Estrategia para la Internacionalización de la PYME, 2011).

Exportación Directa

La propia empresa es responsable y se encarga de la gestión de exportación en su totalidad, tanto en el país de origen como en el de destino (Mejía Prieto, Asociatividad Empresarial como Estrategia para la Internacionalización de la PYME, 2011).

Relación Contractual con el Exterior

Consiste en la cesión de determinados derechos a otra empresa, la cual se encuentra ubicada en un tercer país (Medina Giacomozzi, 2005).

EXPORTACIÓN CON REPRESENTANTES EN EL EXTERIOR.- Existe un contrato con otra empresa la cual es importadora y distribuidora, y se encuentra ubicada en el país de destino para la venta de los productos exportados por, lo cual establece una relación constante en el tiempo y mayor seguridad en la colocación de los productos en el mercado de destino (Medina Giacomozzi, 2005).

LICENCIAS AL EXTERIOR.- Es la facultad o permiso que la empresa concede a otra entidad ubicada en un tercer país para la realización de determinadas Actividades, procesos o productos, según las condiciones establecidas en la respectiva licencia (Medina Giacomozzi, 2005).

FRANQUICIAS AL EXTERIOR.- Es el derecho que se entrega a una empresa ubicada en un tercer país con la finalidad de que ésta inicie determinadas Actividades, como la producción, distribución o venta, pero en donde el franquiciador es responsable de la marca u otros aspectos estratégicos de los productos o procesos franquiciados (Medina Giacomozzi, 2005).

CONTRATOS DE FABRICACIÓN EN EL EXTERIOR.- Es el acuerdo plasmado en un contrato, en donde determinada empresa entrega el derecho a fabricar y vender en un tercer país sus propios productos (o partes o piezas de ellos) a otra (subcontratación), ubicada en ese país, quedando esta última sujeta a las condiciones y obligaciones expuestas en el respectivo contrato (Medina Giacomozzi, 2005).

CONTRATOS DE GESTIÓN EN EL EXTERIOR.- Es el acuerdo establecido mediante el cual una empresa entrega la gestión de su actividad empresarial a otra empresa ubicada en un tercer país, de acuerdo a las propias condiciones y obligaciones del contrato (Medina Giacomozzi, 2005).

Inversión Externa

Implica la inversión de grandes cantidades de dinero en los países de destino, suele ser a largo plazo.

OFICINA DE REPRESENTACIÓN EN EL EXTERIOR.- Es una extensión de la propia empresa en el mercado de un tercer país, mediante la implementación de

una estructura organizativa que represente sus intereses comerciales en dicho país, lo cual requiere realizar las inversiones necesarias para su constitución y el desarrollo de sus Actividades (Medina Giacomozzi, 2005).

JOINT – VENTURE EN EL EXTERIOR.- Son acuerdos entre dos o más empresas, en los cuales cada una mantiene su independencia, con la finalidad de crear una nueva organización en un tercer país distinto a la de las entidades matrices, lo que implica la inversión de una significativa cantidad de dinero (Medina Giacomozzi, 2005).

CONSORCIOS EN EL EXTERIOR.- Pueden implicar a dos o más empresas que mantienen un contrato de joint-venture en el exterior, y suelen estar centrados en un proyecto concreto de gran envergadura, y que requieren además de elevadas inversiones (Medina Giacomozzi, 2005).

INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR.- La empresa ubicada en un determinado país realiza una inversión directa en el mercado de un tercero, ya sea adquiriendo una empresa ya existente en el mercado o en su defecto procediendo a crear una nueva entidad; la matriz poseerá el control de su filial (Medina Giacomozzi, 2005).

Ventajas Competitivas

Flexibilidad

Las empresas pueden alcanzar una mejor posición competitiva al ganar flexibilidad a través de su expansión internacional. La primera forma de obtenerla es diversificando, lo cual reduce el riesgo geográfico al no depender ya de un solo mercado. Además, al operar en varios mercados puede defenderse mejor de la competencia pues ya no tendrá que hacerlo únicamente en su país de origen.

Aprendizaje

El aprendizaje que las empresas desarrollan en los mercados externos es otra fuente importante de ventajas competitivas, pues allí se conocen otras ideas y otras innovaciones sobre productos, Servicios, distribución, marketing, publicidad, etc.,

que solo compitiendo allí se pueden aprender. Además, las empresas siempre podrán ser más competitivas si están en los mercados más exigentes.

Prestigio

Para una empresa, ser internacional les agrega prestigio y valor de cara a sus clientes que aprecian aquellos productos ya referenciados en los mejores mercados. No se puede competir a nivel internacional en vinos si el producto no está en los mejores restaurantes de las capitales europeas.

Acompañamiento a clientes

Muchas empresas deben seguir a sus clientes, tal es el caso de las firmas de auditoría y consultoría, y de los bancos.

Eficiencia

Esta tiene 3 fuentes principales de obtención: las ventajas comparativas, las economías de escala, y los sistemas propios.

- Las ventajas comparativas no permiten hoy enfrentar el comercio internacional con una posición competitiva fuerte, pero permiten explotarla a nivel mundial y ofrecer eficiencia a la empresa.
- Las economías de escala entendidas como ahorro en el costo de producción de un bien o servicio, debido a la disminución de los costos fijos, son una importante fuente de eficiencia y competitividad a nivel internacional.
- Los sistemas propios incluidos el Know How que las empresas desarrollan en base a su experiencia en diversos países, les permite acertar en el desarrollo de estrategias internacionales (Canals, 1991).

Medición de efectos

Beneficios

- Se genera un mayor valor. Aumento del valor agregado en operaciones comerciales que ayudan a mejorar la competitividad de la empresa.
- Apertura a nuevos mercados. Se conquistan nuevos mercados y se conservan mercados de exportación.

- Adiós impuestos. Eliminación de barreras no arancelarias en los mercados de destino.
- Se impulsa la competitividad. La empresa refuerza su capacidad para competir e innovar tras la asimilación de nuevas tecnologías y procesos, impulsando la innovación.
- Fortalecimiento. Disminución de su vulnerabilidad ante las crisis regionales, tras el acceso a nuevos mercados, así como la diversificación de ingresos.
- Reducción de costos. Optimización de la estructura de costos y economías de escala.
- Expansión. Superación de barreras proteccionistas.
- Disminuir peligros. Diversificación de riesgos.
- Oportunidades de crecimiento. Expansión de escalas con optimización de costos.
- Rentabilidad. Mayor tasa de retorno a su inversión (Meza Orozco, 2014).

Obstáculos

Al afrontar el reto de internacionalización, las PYME se enfrentan a los siguientes obstáculos que hay que superar

OBSTÁCULOS INTERNOS

- Inexperiencia en la operatoria del comercio exterior; falta de contactos en el mercado de destino.
- Datos poco confiables sobre el mercado internacional.
- Falta de conocimiento y personal capacitado.
- Dificultad para equipararse con el nivel de precios de los competidores.
- Difícil acceso a los compradores potenciales en el extranjero.
- Carencia de adecuación de su producto a los gustos y preferencias del mercado objetivo.
- Normas técnicas, reglamentaciones sanitarias y fitosanitarias.
- Ausencia de certificaciones de calidad y falta de créditos para financiar la oferta exportable desde el proceso productivo hasta el cobro del envío.

- Poder de negociación y complejidad de los canales de distribución extranjeros.
- Dificultades en la comunicación directa de la empresa con distribuidores y consumidores (Mejía Prieto, 2011).

OBSTÁCULOS EXTERNOS

- Infraestructura escasa e ineficaz, así como falta de recursos financieros.
- Encarecimiento de costos de transporte y producción.
- Inexistencias de políticas reguladoras y macroeconómicas favorables.
- Políticas comerciales desleales.
- Desconocimiento de los procedimientos de exportación.
- Normas nacionales desfavorables, así como diferencias de los hábitos de competencia.
- Riesgos cambiarios, fluctuaciones adversas de los tipos de cambio.
- Protección insuficiente de los derechos de propiedad (Mejía Prieto, 2011).

2.5. Hipótesis

La aplicación de estrategias empresariales es necesaria para la internacionalización de las PYMES familiares del cantón Ambato - provincia de Tungurahua, debido a que estos factores determinan el nivel de competitividad de una empresa, además que esta interrelación estructural permitirá construir un modelo de internacionalización.

2.6. Señalamiento de las Variables

2.6.1. Variable Independiente

Estrategias Empresariales

2.6.2. Variable Dependiente

Internacionalización

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Enfoque de la Investigación

La presente investigación tuvo un enfoque mixto, fundamentada en lo que expresan Hernández, Fernández, & Baptista (2006, pág. 755) quienes afirman que es en “un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema”.

En efecto, esta investigación se ha desarrollado desde una metodología cuali – cuantitativa, ya que de esta manera se logra una perspectiva más precisa del problema; tal como lo señalan Hernández, Fernández, & Baptista (2006, pág. 756) al enunciar que “el enfoque mixto es igual a mayor amplitud, profundidad, diversidad, riqueza interpretativa y sentido de entendimiento”.

Es claro mencionar que, las modalidades de investigación mixta son varias, sin embargo, dadas las particularidades del trabajo investigativo, se considera oportuna la aplicación de la modalidad del enfoque predominante o principal, en la cual “la investigación se desarrolla bajo la perspectiva de alguno de los dos enfoques, el cual prevalece, y se mantiene algún componente del otro enfoque.” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006, pág. 773)

Bajo esta conceptualización, la investigación empleó un enfoque cualitativo, al analizar la problemática de los mínimos niveles de competitividad ocasionados por la limitada aplicación de estrategias empresariales, lo cual ha generado escasa internacionalización de las PYMES familiares, tal y como la perciben los actores involucrados en su contexto; por otra parte el enfoque cuantitativo se utilizó en la aplicación de instrumentos de medición (encuesta) y técnicas de análisis estadístico y correlación como son el análisis factorial y correlación de variables.

Por otro lado, se utilizó el enfoque cuantitativo para la generación del modelo de internacionalización de las PYMES basado en la medición de los niveles de competitividad y la decisión de la gerencia familiar en utilizar sus recursos para internacionalizarse.

3.2. Modalidad Básica de la Investigación

Esta investigación siguió la modalidad de campo y de investigación bibliográfica – documental.

La investigación de campo según Arias, F. (1999, pág. 91) “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables alguna”. En efecto la información en la investigación fue de campo pues se realizó de manera directa, interactuando con los gerentes o representantes legales participantes de la pequeña y mediana empresa familiar del cantón Ambato, provincia de Tungurahua. El objetivo de esta interacción fue obtener información veraz sobre la problemática planteada, siguiendo los objetivos del proyecto, encaminados a buscar una solución factible al problema.

Según Arias F. (1999, pág. 25) expresa que “la investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas”. Para llevar a cabo de manera satisfactoria la investigación se requirió la definición de los requerimientos por medio de una documentación, que permitió darle soporte y mayor veracidad al estudio realizado y obtener nuevos conocimientos para el análisis del mismo.

Para realizar la investigación se obtuvo información Bibliográfica – Documental, la misma fue tomada de artículos indexados tanto nacionales como internacionales, investigaciones sobre Internacionalización, libros de Globalización y empresas familiares, entre otras. Los datos que se obtuvieron con esta modalidad ayudaron a profundizar diferentes enfoques de las estrategias para la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas familiares del cantón Ambato.

3.3. Nivel o Tipo de Investigación

La presente investigación fue de tres tipos: Descriptivo, Correlacional y Explicativa.

Según Rivas, I. (1995, pág. 54) señala que la investigación descriptiva, “trata de obtener información acerca del fenómeno o proceso, para describir sus implicaciones”. Este tipo de investigación, no se ocupa de la verificación de la hipótesis, sino de la descripción de hechos a partir de un criterio o modelo teórico definido previamente. Según Hernández, Sampieri y Baptista (2006, pág. 74) los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, es necesario hacer notar que los estudios descriptivos miden de manera independiente los conceptos o variables de estudio. En la investigación se realizó un estudio descriptivo que permitió poner de manifiesto los conocimientos teóricos sobre las estrategias empresariales y la internacionalización.

La investigación es también correlacional basada en la definición que Cortés C. & Iglesias aportan “los estudios correlacionales tienen como propósito evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables. La utilidad principal de los estudios correlacionales cuantitativos es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas” (2004, pág. 21). Hernández, Sampieri y Baptista (2006, pág. 74) afirman que el propósito que tienen este tipo de estudios es medir la relación que existe entre dos o más conceptos o variables, determinar si están relacionadas y luego analizarla la correlación.

El trabajo investigativo mediante la aplicación de herramientas de recolección de datos pretendió establecer la relación entre la aplicación de estrategias empresariales y su impacto en la internacionalización de las PYMES familiares; es decir intentó predecir la relación existente entre ellas.

Por otro lado los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento o de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder las causas de los eventos físicos o sociales, explicar porque ocurre el

fenómeno y en qué condiciones se da este, o porque dos o más variables están relacionadas (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006).

En la investigación se pretendió explicar porque es importante la aplicación de estrategias empresariales para lograr la internacionalización de la PYME.

3.4. Población y Muestra

3.4.1. Población

Según Selltiz et al, (como se citó en Hernández, Fernández & Baptista, 2010) “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.”

Bajo este concepto, el universo de los elementos que componen el sujeto de la investigación, fue representado por los gerentes propietarios o representantes legales de las PYMES familiares manufactureras, del cantón Ambato, provincia de Tungurahua, ya que de todas las Actividades económicas existentes, según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), sólo la categoría “C”, es la que emplea un proceso productivo y por tanto se transforman en PYMES potenciales para internacionalizarse.

Dadas estas premisas, para la determinación del número de elementos con que se trabajó, se utilizaron las siguientes características:

- No fueron tomadas en cuenta las empresas que se crearon después del año 2010; tampoco se trabajó con las empresas que no tuvieron un ciclo de vida empresarial constante, es decir alguna vez suspendieron sus actividades comerciales, según los registros con el que cuenta la base de datos del SRI.
- Se tomaron en cuenta a las PYMES familiares que disponen de Nombre Comercial, y no sólo de una Razón Social, dada la importancia del nombre de la marca como elemento diferenciador, para la captación de clientes y su fidelización, así como la expansión internacional.

Bajo este análisis, la población que se consideró para el trabajo de investigación fue de 107 PYMES familiares, obtenidas del Directorio de Empresas y Establecimientos de Tungurahua según el Servicio de Rentas Internas (SRI), 2015.

Estas empresas a su vez tienen subcategorías de Actividades, que se clasifican por códigos numéricos dentro de la categoría “C”, correspondiente a Industrias Manufactureras, que se muestran como sigue:

Tabla 3.4. Clasificación Industrial Internacional Uniforme, según categoría “C”, Industrias Manufactureras

CIU C:	Descripción de la Actividad	Número de PYMES Familiares
10	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS	8
11	ELABORACIÓN DE BEBIDAS	1
12	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE TABACO	0
13	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES	17
14	FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR	25
15	FABRICACIÓN DE CUEROS Y PRODUCTOS CONEXOS	13
16	PRODUCCIÓN DE MADERA Y FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE MADERA Y CORCHO, EXCEPTO MUEBLES; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE PAJA Y DE MATERIALES TRENZABLES	4
17	FABRICACIÓN DE PAPEL Y DE PRODUCTOS DE PAPEL	0
18	IMPRESIÓN Y REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES	5
19	FABRICACIÓN DE COQUE Y DE PRODUCTOS DE LA REFINACIÓN DEL PETRÓLEO	0
20	FABRICACIÓN DE SUBSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS	3
21	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS, SUSTANCIAS QUÍMICAS MEDICINALES Y PRODUCTOS BOTÁNICOS DE USO FARMACÉUTICO.	1
22	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO	4
23	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS	6
24	FABRICACIÓN DE METALES COMUNES	4
25	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL, EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO	7
26	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE INFORMÁTICA, ELECTRÓNICA Y ÓPTICA	0
27	FABRICACIÓN DE EQUIPO ELÉCTRICO	5
28	FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P.	8
29	FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES, REMOLQUES Y SEMIRREMOLQUES	7

30	FABRICACIÓN DE OTROS TIPOS DE EQUIPOS DE TRANSPORTE.	1
31	FABRICACIÓN DE MUEBLES	1
32	OTRAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	4
33	REPARACIÓN E INSTALACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO	1
TOTAL:		107

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: Directorio de Empresas y Establecimientos de Tungurahua (SRI)

3.4.2. Muestra

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006) la muestra es en esencia un subgrupo de la población; es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. (pág. 175)

Analizando la disponibilidad de tiempo, recursos, así como de una población considerable en el trabajo investigativo, se ha decidido trabajar con un proceso muestral probabilístico que permita obtener resultados altamente confiables.

Es así que, para la determinación del número de elementos con que se trabajó, se utilizó la forma de cálculo de la muestra de poblaciones finitas, de la siguiente manera:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{Z^2 * p * q + (N - 1) * e^2}$$

Dónde:

- **n:** Tamaño de la muestra
- **Z:** Nivel de confiabilidad = 95% = 1,96
- **p:** Probabilidad de ocurrencia = 0,5
- **q:** Probabilidad de no ocurrencia = 0,5
- **N:** Población
- **e:** Error muestral = 0,05

Reemplazando los datos, se tiene:

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 107}{1,96^2 * 0,5 * 0,5 + (107 - 1) * 0,05^2}$$

$$n = \frac{96,53}{1,4504}$$

$$n = 66,55 = \mathbf{67}$$

De esta manera, en el proceso de recolección primaria de información se trabajó con 67 empresas; y tomando en cuenta que la población estuvo clasificada según diferentes Actividades en el sector manufacturero, el investigador aplicó un nuevo muestreo probabilístico por conglomerados, método por el cual “se divide a la población en grupos, atendiendo a ciertos criterios con el fin de lograr mayor grado de representatividad de la muestra”. (Mantilla F. , 2006, pág. 22)

Siguiendo este concepto, los elementos de la población han sido divididos en segmentos, de acuerdo a la subcategoría de Actividades que desarrollan y, para cada grupo, se calcula el tamaño de la muestra, multiplicando los elementos de cada categoría por un factor proporcional, mismo que resulta de la división del tamaño muestral obtenido en la recolección primaria sobre el total de la población (n / N). De acuerdo a esto, los grupos se reparten en proporción directa a la población en general, de esta manera:

Cálculo del Factor Proporcional

$$fp = \frac{n}{N}$$

$$fp = \frac{67}{107}$$

$$fp = 0,3378378$$

Tabla 3.5. Cálculo de la Muestra por Conglomerados

CIIU C:	Descripción de la Actividad	Número de PYMES Familiares
10	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS	5
11	ELABORACIÓN DE BEBIDAS	1
12	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE TABACO	0
13	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES	8
14	FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR	16
15	FABRICACIÓN DE CUEROS Y PRODUCTOS CONEXOS	15
16	PRODUCCIÓN DE MADERA Y FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE MADERA Y CORCHO, EXCEPTO MUEBLES; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE PAJA Y DE MATERIALES TRENZABLES	1
17	FABRICACIÓN DE PAPEL Y DE PRODUCTOS DE PAPEL	0
18	IMPRESIÓN Y REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES	5
19	FABRICACIÓN DE COQUE Y DE PRODUCTOS DE LA REFINACIÓN DEL PETRÓLEO	0
20	FABRICACIÓN DE SUBSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS	1
21	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS, SUSTANCIAS QUÍMICAS MEDICINALES Y PRODUCTOS BOTÁNICOS DE USO FARMACÉUTICO.	1
22	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO	0
23	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS	2
24	FABRICACIÓN DE METALES COMUNES	1
25	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL, EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO	2
26	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE INFORMÁTICA, ELECTRÓNICA Y ÓPTICA	0
27	FABRICACIÓN DE EQUIPO ELÉCTRICO	0
28	FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P.	3
29	FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES, REMOLQUES Y SEMIRREMOLQUES	4
30	FABRICACIÓN DE OTROS TIPOS DE EQUIPOS DE TRANSPORTE.	0
31	FABRICACIÓN DE MUEBLES	1
32	OTRAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	1
33	REPARACIÓN E INSTALACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO	0
TOTAL:		67

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: Directorio de Empresas y Establecimientos de Tungurahua (SRI)

Ya calculada la muestra, lo siguiente que se realizó fue la selección de los elementos muestrales, procedimiento que se realiza a través de un muestreo de tipo aleatorio, en el cual, según Grande & Abascal (2011, pág. 259) “se seleccionan las unidades muestrales a través de un proceso de azar, aleatorio”.

Así, la selección de las empresas que participaron en la ejecución del trabajo de campo dependió del azar puesto que cada uno de los elementos de la población tuvo la misma posibilidad de ser elegido como parte de la muestra. Del listado de las empresas, se asignó un número a los elementos de cada grupo y se seleccionaron las empresas en base a una tabla de números aleatorios, mediante el uso de la herramienta Excel. Ver (*Anexo B*)

3.5. Operacionalización de las Variables

Conceptualización	Dimensiones y Categorías	Indicadores	Ítems básicos	Técnicas / Instrumento
<p>Estrategias empresariales.-</p> <p>Un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera</p>	<p>Tipos de estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento • Diversificación • Posición 	<p>Cuota de mercado actual (Plaza)</p> <p>Nivel de Fidelización del cliente (Promoción)</p> <p>Liderazgo en costos</p>	<p>Indique si la empresa en el año 2017 realizó ventas a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayoristas o Minoritas • Empresas industriales o de servicios • Consumidores finales o familias • Organismos del sector público <p>¿Qué tan importante considera que son las actividades de promoción comercial (¿descuentos, muestras gratis, campañas publicitarias, showrooms para fidelizar a su cliente?</p> <p>¿Qué tan importante considera que es el servicio Post Venta para fidelizar a su cliente?</p> <p>Ha participado en ferias o exposiciones organizadas por cámaras sectoriales, organismos gubernamentales, ONG´s para promocionar su producto</p> <p>¿Su empresa dispone de una estimación del costo por unidad de producto?</p> <p>Indique si varió en el 2017, respecto al año anterior, el precio medio pagado por la empresa al adquirir los siguientes factores de producción:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Materia Prima e Insumos • Mano de Obra Directa e Indirecta • Gastos Administrativos, comerciales y financieros • Otros (energía y combustibles, arriendos, etc.) <p>¿Con respecto a sus estrategias de compras o aprovisionamiento (materia prima e insumos), ¿cuál es la más utilizada?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabaja exclusivamente con proveedores nacionales • Trabaja con proveedores nacionales, pero también toma en cuenta fuentes extranjeras. • Trabaja exclusivamente con proveedores extranjeros. 	<p>Encuesta dirigida a los gerentes propietarios o representantes legales de las PYMES familiares manufactureras, del cantón Ambato, provincia de Tungurahua.</p>

		Diferenciación (Innovación)	<p>¿Su producto se innova respondiendo a las necesidades cambiantes del cliente?</p> <p>¿Considera que la innovación es un factor clave para que una empresa familiar sea competitiva en el mercado?</p> <p>Ha incorporado nuevos materiales a su producto</p> <p>El producto que ofrece actualmente ha mejorado en comparación a años anteriores</p> <p>Ha incorporado al mercado productos completamente nuevos</p> <p>Ha adquirido maquinarias, equipos o nuevas tecnologías para realizar productos nuevos o sensiblemente mejorados</p> <p>Ha realizado re ingeniería de procesos con tendencia a mejorar la calidad de su producto</p> <p>Ha realizado cambios significativos en el diseño, envase o embalaje del producto</p> <p>Ha utilizado nuevos medios o técnicas para la promoción del producto</p> <p>Utiliza programas informáticos para el manejo o administración de su empresa (programas contables, ERP)</p> <p>Dispone de dominio propio de Internet</p> <p>Su página web está alojada en servidores de su empresa</p> <p>Realiza compra de bienes o servicios (proveedores por Internet)</p> <p>Dispone de un sistema de venta a consumidores finales por internet</p> <p>Dispone de un sistema de venta a otras empresas por internet</p>	
	Tipología de recursos de la empresa	Nivel de negociación empresarial		
		Gestión e inversión en Talento Humano	Ha implementado nuevos métodos para los canales de distribución de producto (uso de franquicias, distribución de licencias, venta directa u otro nuevo concepto de presentación de producto)	
		Nivel de Inversión en activos tangibles		

	<p>Implantación y beneficios de la aplicación de estrategias empresariales</p>	<p>Nivel de Inversión en activos intangibles</p> <p>Nivel de Competitividad</p>	<p>Ha emprendido uso de alianzas estratégicas o subcontrataciones</p> <p>Ha existido reestructuraciones en el sistema de capacitación al talento humano</p> <p>Incorporó ingenieros o licenciados de graduación reciente</p> <p>Reclutó personal con experiencia profesional y empresarial en I+D</p> <p>Adquirió activos fijos con la intención de incrementar su planta de producción (terrenos, oficinas, edificios)</p> <p>Fue acreedor de financiamiento privado para mejorar o incrementar su proceso de producción o diversificación</p> <p>Fue acreedor de financiamiento público para mejorar o incrementar su proceso de producción o diversificación</p> <p>Considera que su marca está posicionada en su mercado</p> <p>Existe una política sistemática de protección de la propiedad intelectual y marcas dentro de la empresa</p> <p>Ha registrado las marcas de sus productos en el INEN u otro organismo nacional público o privado para protegerlo de falsificaciones</p> <p>Califique el grado de desarrollo que su empresa obtuvo en los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incrementó las líneas de producto • Ingresó a nuevos mercados o incrementó su participación en el mercado actual • Obtuvo mayor rentabilidad económica • Aumentó su capacidad y/o flexibilidad de producción • Mejoró la calidad de su producto • Logró una reducción de costos por unidad producida 	
--	--	---	--	--

			<ul style="list-style-type: none"> • Mejoró la comunicación e interacción dentro de la empresa • Creó relaciones más sólidas con sus proveedores y clientes <p>¿Considera que el grado de desarrollo de su empresa en el año 2017 fue gracias a la aplicación de estrategias empresariales?</p>	
--	--	--	---	--

Tabla 3.6. Variable Independiente: Estrategias Empresariales
Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Conceptualización	Dimensiones y Categorías	Indicadores	Ítems básicos	Técnicas / Instrumento
<p>Internacionalización.-</p> <p>Implica la participación directa de las empresas en otros países y es un proceso que fortalece la integración de las naciones a la economía global a través del mejoramiento de la productividad de sus empresas</p>	<p>Aplicación de Modelo Uppsala</p>	<p>Índice de Internacionalización empresarial</p>	<p>¿Alguna vez ha vendido productos en países extranjeros?</p> <p>¿En qué año realizó su primera venta en países extranjeros?</p> <p>¿Aún continúa vendiendo sus productos en el extranjero?</p> <p>Por favor, indique los primeros países fuera de Ecuador en los cuales comenzó a vender sus productos internacionalmente.</p> <p>¿Su empresa dispone de un Departamento de Comercio exterior?</p> <p>¿Reciben los empleados de su Departamento Internacional Formación especializada en Comercio Exterior?</p> <ul style="list-style-type: none"> • No. • Sí, de idiomas • Poseemos un manual propio con los conocimientos necesarios en esta materia. • Sí, dependiendo del perfil requerido reciben una formación especializada en esta materia. <p>¿Tiene su empresa un Plan Estratégico Internacional?</p> <ul style="list-style-type: none"> • No. • Tenemos un Plan de Acciones para el año en curso. • No, pero lo incluimos en nuestra estrategia Nacional. • Sí, tenemos un Plan Estratégico Internacional. <p>¿Alguna vez ha intentado vender productos en algún país extranjero?</p> <p>En los próximos dos años, ¿qué probabilidades hay de que contemple la posibilidad de vender productos en un país extranjero?</p> <p>Nos interesa saber por qué motivo usted aún no se ha internacionalizado. Indique cuán de acuerdo está con las siguientes afirmaciones:</p>	<p>Encuesta dirigida a los gerentes propietarios o representantes legales de las PYMES familiares manufactureras, del cantón Ambato, provincia de Tungurahua.</p>

		Participación de exportación en las ventas totales	<ul style="list-style-type: none"> • Nuestras ofertas actuales de productos son inadecuadas para atender mercados internacionales. • No sé mucho acerca de las exportaciones y no sé bien por dónde comenzar. • Me preocuparía demasiado acerca de recibir el pago por la venta. • Me preocuparía demasiado acerca de hacer cumplir los contratos. • Es demasiado costoso. • Desacuerdos familiares en decisiones de internacionalizar, por temor a perder el patrimonio familiar en malas inversiones • Temo perder la propiedad intelectual. • Le quitaría mucho tiempo a mis ventas regulares en el país. • Existen problemas de logística. • Existen obstáculos idiomáticos y culturales • Nuestra capacidad de producción no nos permite atender mercados internacionales. <p>Por favor, indique en qué medida su equipo de gerencia estaría de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El crecimiento que queremos alcanzar se puede lograr principalmente a través de la internacionalización. • Tendremos que internacionalizarnos para tener éxito en el futuro. • Hay clientes potenciales para nuestros productos en todo el mundo. • Vemos que nuestro futuro se encuentra principalmente en el mercado de Ecuador. • No vemos la necesidad de internacionalizar alguna parte de nuestros negocios. • En nuestra industria, una empresa no puede tener éxito a menos que sea capaz de introducir algo nuevo en el mercado constantemente 	
--	--	--	---	--

	<p>Tipología</p> <p>Beneficios</p> <p>Planificación Estratégica de Internacionalización</p>	<p>Tipos de Internacionalización</p> <p>Beneficios que provienen de la Internacionalización</p> <p>Probabilidad de Internacionalización</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nuestros competidores operan internacionalmente. <p>¿Cuál es el porcentaje de exportaciones con respecto a la facturación total de su empresa en el año 2017?</p> <ul style="list-style-type: none"> • 0% • 0,1% - 5% • 5,1% - 15% • Más del 15,1% <p>Cuando realizó su primera venta en un mercado extranjero, ¿cuál de las siguientes opciones describe mejor su método de ingreso a dicho mercado?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exportación a través de un intermediario • Licencia del producto a una entidad extranjera • Iniciar una empresa conjunta con una entidad extranjera • Inversión directa en operaciones en el extranjero • Exportación directa a los clientes en el país extranjero <p>¿Asiste a ferias Internacionales u otros instrumentos de promoción exterior?</p> <ul style="list-style-type: none"> • No, nunca. • Hemos participado alguna vez. • Sí, junto con nuestros distribuidores o agentes. • Sí, participamos a través de nuestras filiales <p>Indique que tan de acuerdo estaría su equipo de gerencia con los beneficios que le otorgaría la internacionalización:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un efecto positivo en la rentabilidad de nuestra empresa. • Menos volatilidad en las ganancias. • Niveles más altos de eficiencia operativa. • Mayores niveles de mejoras en nuestra cadena de valor. 	
--	---	---	--	--

			<ul style="list-style-type: none"> • Mejor desempeño general en comparación con nuestros competidores. • Operaciones más diversificadas y menos riesgosas. • Un efecto positivo en la imagen de nuestra empresa • Un efecto positivo en el desarrollo de la pericia de nuestra empresa. <p>Si decidiera exportar, por favor indique hasta tres países que sean de su mayor interés:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Tiene información sobre mercados internacionales o sabe dónde buscarla? • No, no sabemos dónde buscar. • Conocemos los informes sectoriales que los Organismos como la SENAE publican en su página Web. • Conocemos y manejamos diferentes bases de datos sobre estadísticas de comercio, Información sectorial, Barreras, empresas extranjeras, etc. • Hemos realizado viajes de prospección para obtener información de primera mano de Organismos y clientes internacionales. <p>Considera Ud. que actualmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Su empresa tiene un plan de marketing internacional con los objetivos y estrategias definidas? • ¿Su empresa tiene suficiente capacidad de producción para acometer el mercado de exportación? • ¿Su empresa cuenta con los recursos financieros para apoyar activamente la comercialización de sus productos en los mercados extranjeros objetivos? • ¿Está la dirección de su empresa comprometida con el desarrollo de los mercados de exportación y dispuesta a dedicar recursos humanos para el proceso? • ¿Su empresa está comprometida a proporcionar el mismo nivel de servicio prestado a sus clientes nacionales? 	
--	--	--	--	--

			<ul style="list-style-type: none"> • ¿Su empresa tiene un conocimiento adecuado en el envío de su producto en el extranjero, así como la identificación y selección de agentes de carga internacional y coste de flete? • ¿Su empresa tiene un conocimiento adecuado de los mecanismos de pago de exportación, tales como el desarrollo y la negociación de las cartas de crédito? • ¿Se conoce la normativa existente (fiscal, legal, certificaciones, aduanas, etc.) de los mercados considerados como prioritarios? 	
--	--	--	---	--

Tabla 3.7. Variable Dependiente: Internacionalización
Elaborado por: Ana María Oviedo B.

3.6. Recolección de Información

Metodológicamente, el plan de recolección de información comprende el conjunto de elementos y estrategias a emprenderse durante el proceso de recolección de datos. En éste contexto, el plan para la presente investigación respondió a los siguientes parámetros:

La recolección de información permitió cumplir con el objetivo general de la investigación que es: “Demostrar que las aplicaciones de estrategias empresariales son necesarias para la internacionalización de las PYMES familiares del cantón Ambato - provincia de Tungurahua”.

Los elementos que sirvieron como fuente de recolección de datos, fueron las PYMES familiares manufactureras, del cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

El aspecto que se quiso descubrir, fue la aplicación de estrategias empresariales que los propietarios o representantes legales de las PYMES familiares manufactureras, del cantón Ambato, provincia de Tungurahua emplean en estas, y su relación con los niveles de internacionalización que presentan en la actualidad.

Los individuos que proporcionaron la información fueron los gerentes propietarios o representantes legales de las PYMES familiares manufactureras, del cantón Ambato, provincia de Tungurahua, pues, al ser quienes mejor conocen la situación de dichas empresas, constituyen una fuente válida de información.

La investigación de campo se realizó en el primer trimestre del año 2018. El lugar seleccionado para la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos fue el cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, en la ubicación física de cada empresa.

Se realizó por una sola vez, puesto que, se trata de una investigación de carácter transversal o transaccional.

La técnica utilizada fue la encuesta, una de las ventajas de ésta es que permite obtener información de gran calidad.

El instrumento que se utilizó fue un cuestionario previamente estructurado, que de acuerdo a lo que señalan Hernández, Fernández & Baptista, (2006), es: " un

conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”, mismo que consta de dos partes:

1. Datos Informativos
2. Desarrollo de la Encuesta
 - 2.1. Antecedentes Empresariales
 - 2.2. Aplicación de Estrategias Empresariales
 - 2.3. Internacionalización

El instrumento de recopilación fue creado por el investigador y consta de 36 preguntas, que en algunos casos disponen de sub ítems. Ver (*Anexo C*)

3.7. Procesamiento y Análisis

3.7.1. Plan de Procesamiento de la Información

Para el caso del presente estudio, el procedimiento de datos correspondió:

- a) Revisión crítica de la información levantada.-** Limpieza de información defectuosa, contradictoria, incompleta.
- b) Repetición de la recolección.-** En ciertos casos individuales, para corregir fallas de respuesta.
- c) Tabulación o Tablas según variables de cada hipótesis.-** Incluye el manejo de la información y estudio estadístico.

Existen tres maneras de presentar los datos que se obtuvieron de la investigación.

- a) Presentación Escrita.-** Recopilación en texto teórico los datos estadísticos obtenidos.
- b) Presentación Tabular.-** Ordenar datos numéricos en filas y columnas, se recurrirá a Tablas, mediante las cuales la información aparecerá en forma clara y concisa.
- c) Presentación Gráfica.-** De ésta manera los datos se presenta más dinámicos y atractivos, aunque según varios autores a éste no se le considera como un método riguroso de presentación estadística.

3.7.2. Plan de Análisis e Interpretación de Resultados

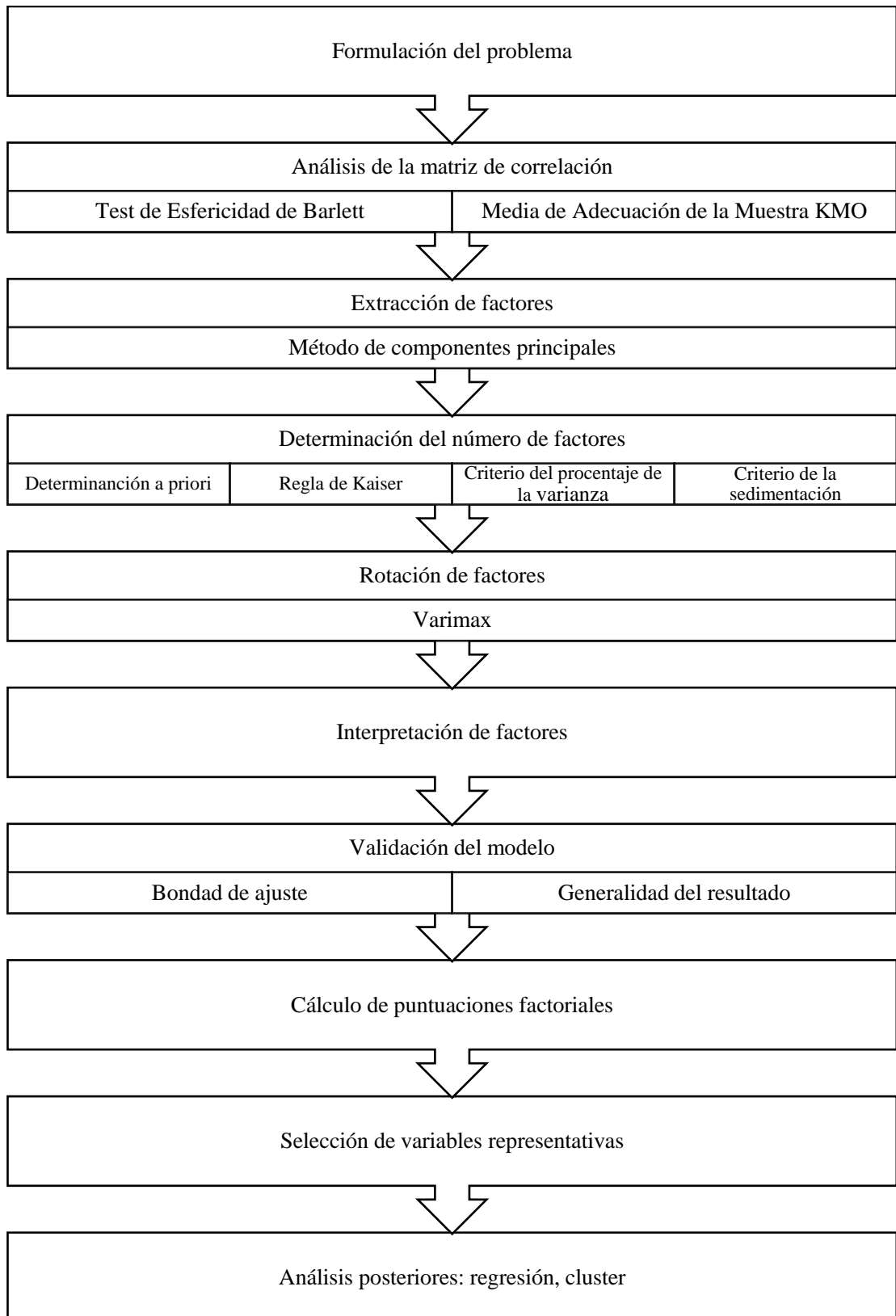
a) Análisis de los Resultados.- Se muestran tendencias o relaciones de acuerdo con el objetivo planteado en inicios, así como la hipótesis.

b) Interpretación de los Resultados.- En base al marco teórico en los aspectos considerados pertinentes.

c) Comprobación de la Hipótesis.- Para la comprobación de la hipótesis se utilizó un análisis factorial que es un modelo propuesto por Sperman (1904) para validar su teoría de la inteligencia, este aporte ha dado lugar a una amplia familia de modelos que se utilizan no solo en psicología sino también en dominios de la Biología y Economía (Anguiano Carrasco & Pere , 2010).

Para De la Fuente Fernández el análisis factorial es “una técnica de reducción de datos que sirve para encontrar grupos homogéneos de variables a partir de un conjunto numeroso de variables. Los grupos homogéneos se forman con las variables que correlacionan mucho entre sí y procurando, inicialmente, que unos grupos sean independientes de otros (2011).

A continuación, se presenta el esquema para el desarrollo del análisis factorial:



Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: Análisis Factorial (De la Fuente Fenández , 2011)

Es importante conocer los pasos para desarrollar el modelo de análisis factorial pues existen varias alternativas; sin embargo, en esta investigación se utilizó el método de extracción por componentes principales para la construcción de indicadores compuestos a partir de modelos conceptuales. La metodología para el análisis se detalla a continuación:

1. Estandarizar o normalizar las variables: este paso se logra con una transformación de la distribución normal estándar con media cero y varianza uno.

Ecuación 1.1

$$Z_{ij} = \frac{Y_{ij} - \bar{Y}_j}{S_j}$$

Donde:

- Z_{ij} =Es la variable j estandarizada con media cero y varianza uno de la entidad de observación i.
 - Y_{ij} = representa a cada variable j de la entidad de observación
 - \bar{Y}_j = representa la media aritmética de los valores de la variable j
 - S_j = representa la desviación estándar de la variable j
2. Obtener las varianzas de las variables originales estandarizadas (Y_{ij}) con media cero y varianza uno. La nueva variable obtenida de esta transformación se la simboliza por (Z_{ij}), a la cual se la conoce como la matriz de correlación estandarizada.
 3. Mediante la prueba de contraste de esfericidad de Barlett y la medida de adecuación muestral de Kaiser –Meyer-Olkin se determina el grado de correlación general, la correlación parcial entre variables y la conveniencia del análisis factorial para el análisis que se propone. Con la siguiente ecuación se obtiene los valores ji cuadrado de Barlett y con la ecuación 1.2 se obtiene la medida de suficiencia de muestreo general ($MSAG_g$), usando la ecuación 1.3 para excluir aquellas que sean inaceptables (que también se

pueden identificar por valores menores a 0,5 en la diagonal principal de la matriz de correlación antiimagen)

Ecuación 1.2

$$x_c^2 = - \left[n - 1 - \frac{1}{6}(2m + 5) \right] \ln|R|$$

Donde:

- x_c^2 = Es la ji cuadrada calculada
- n = Es el número de datos
- m = Es el número de variables
- $|R|$ = es el determinante de la matriz de correlación la cual oscila entre 0 y 1 es decir $0 \leq |R| \leq 1$, el valor de 1 indica que es una matriz identidad.

Ecuación 1.3

$$MSA_g = \frac{\sum_{j \neq i} \sum_{j \neq i} jr_{ij}^2}{\sum_{j \neq i} \sum_{j \neq i} jr_{ij}^2 + \sum_{j \neq i} \sum_{j \neq i} jr_{ij(p)}^2}$$

Donde:

MSA_g es la medida de suficiencia o adecuación individual la cual se acota desde 0 a 1, lo aceptable es que $MSA_g \geq 0,5$; $jr_{ij(p)}$ es el coeficiente de correlación parcial entre (z_i, z_j) eliminando la influencia del resto de las variables

4. Se calculan los valores y vectores propios mediante la ecuación 1.4 y 1.5. La ecuación 1.5 da origen a la matriz ortogonal para la transformación renombrada \hat{L}

Ecuación 1.4

$$|R - \lambda I| = 0$$

Ecuación 1.5

$$(R - \lambda I)L = 0$$

Donde:

R = es la matriz de correlación estandarizada de dimensión $(p \times p)$; λ es un escalar cuyos valores de lambda son encontrados y se les denominan valores propios (eigenvalores).

I = es la matriz de identidad

L es un vector de dimensión $(p \times 1)$, no nulo, que se llama vector propio (eigenvector).

5. Determinar el número óptimo de factores, atendiendo los siguientes tres criterios:
 - Scree test que es el gráfico de sedimentación entre el número de factores y los eigenvalores que se obtiene de la ecuación 1.4. Una variante u opción a este criterio es el uso del valor propio o eigenvalor ≥ 1
 - Porcentaje de correlación lineal múltiple de cada variable con los factores o comunalidad $> 60\%$
 - Porcentaje de la varianza explicada acumulada (PVEA) $\geq 60\%$ mediante la ecuación 1.6.

Ecuación 1.6

$$PVE_i = \frac{\lambda_i}{VT} * 100$$

Donde:

- PVE_i es el porcentaje de la variación explicada individual del factor i ésimo
 - λ es el eigenvalor de la observación i ésima
 - VT es la variación total (o número de variables)
6. Probar el modelo conceptual planteado
 7. Llevar a cabo una rotación octogonal de la matriz factorial siguiendo el método de rotación varimax que simplifique la identificación visual de grupos de variables, mediante las cargas de los factores óptimos determinados.

Con este precedente conceptual sobre Análisis Factorial y para identificar las dimensiones y alcance de la aplicación de estrategias empresariales y su impacto en la internacionalización de la PYME se utilizó este modelo Análisis Factorial que contiene un análisis bajo estudios del método de componentes principales y rotación Varimax.

La ejecución de esta técnica para comprobar la hipótesis fue llevada a cabo en el programa SPSS Statistics. En el manual de uso de SPSS se menciona que el análisis

factorial tiene una característica que lo diferencia de un modelo de regresión y es: la independencia de todas las variables o ítems que componen la información por lo tanto todas ellas son potencialmente explicativas.

d) Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.- Las conclusiones se derivaron del comportamiento del cumplimiento de los objetivos específicos planteados, así como las recomendaciones se pudieron tomar de las conclusiones a las que se llegó.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de Resultados

Los resultados que a continuación se presentan son el resultado de una Encuesta aplicada a los gerentes propietarios o representantes legales de las PYMES familiares manufactureras, del cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

4.2. Interpretación de Resultados

INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

Pregunta 1.1. Tipo de mercado en el que participa

Tabla 4.8. Frecuencias Pregunta 1.1. Tipo de mercado en el que participa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Local	12	17,9	17,9
	Regional	12	17,9	35,8
	Nacional	43	64,2	100,0
	Total	67	100,0	100,0

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: Encuesta

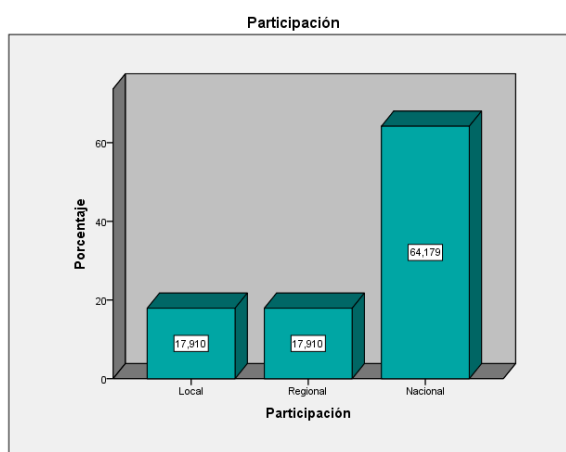


Gráfico 4.2. Pregunta 1.1. Tipo de mercado en el que participa

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Análisis:

Tras haber realizado la encuesta se puede notar que el 64% de los encuestados de las PYMES tienen una participación nacional en los mercados, un 18% registran tener una participación regional y el mismo 18% dice tener participación local.

Interpretación:

Del total de encuestados, 43 reconocen tener participación nacional, 17 tienen participación regional y el mismo número tiene participación local, dado esto se puede interpretar que la mayoría de empresas ya se han involucrado con sus productos una de manera más amplia en los mercados ecuatorianos.

Pregunta 1.2. Número de establecimientos industriales con los que cuenta la PYME

Tabla 4.9. Frecuencias Pregunta 1.2. Exportar Productos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Una	36	53,7	53,7
	Dos	19	28,4	82,1
	Tres	12	17,9	100,0
	Total	67	100,0	100,0

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: Encuesta

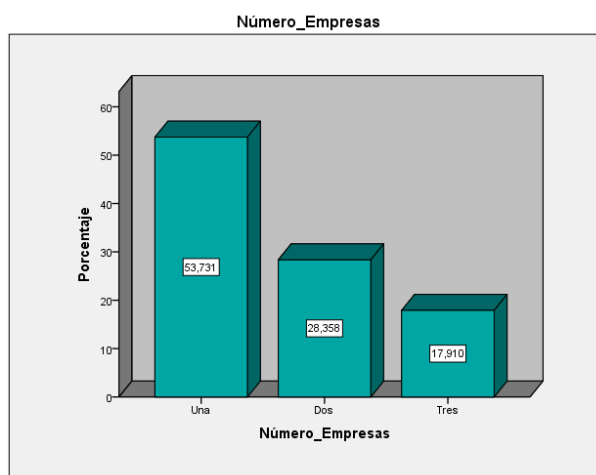


Gráfico 4.3. Pregunta 1.2. Número de empresas

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Análisis:

Tras haber realizado la encuesta y con los datos obtenidos se puede notar que el 54% de las PYMES cuentan con un establecimiento, el 28 con dos y el 18% cuentan con tres o más establecimientos.

Interpretación:

Del total de los encuestados, 36 cuentan con apenas un establecimiento desde el cual logran producir y comercializar sus productos, es decir tienen una capacidad limitada en infraestructura, mientras que 19 contestan tener dos establecimientos y 12 tres o más entre los que constan fábricas, talleres, locales comerciales o bodegas.

Pregunta 1.3. ¿Si al fundador de la PYME Familiar lo consideramos la primera generación, qué generación es la dominante en la actualidad?

Tabla 4.10. Frecuencias Pregunta 1.3. Generación dominante

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Primera Generación	41	61,2	61,2	61,2
Segunda Generación	25	37,3	37,3	98,5
Tercera Generación	1	1,5	1,5	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: Encuesta

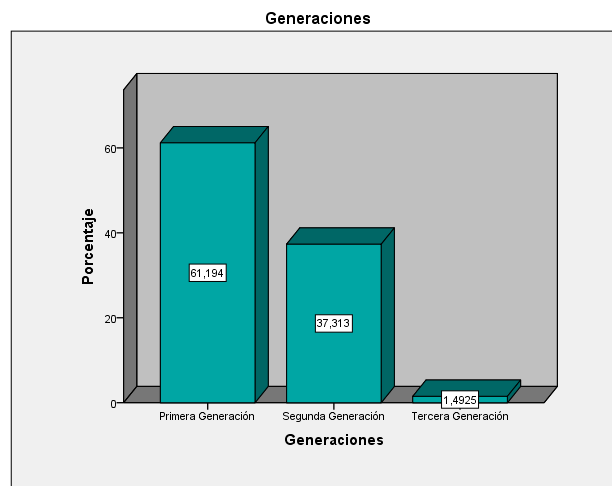


Gráfico 4.4. Pregunta 1.3. Generación dominante

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Análisis:

Tras haber realizado la encuesta, se puede observar que el 61% de los encuestados responden que la generación dominante en la actualidad es la primera, el 37% contestan que es la segunda y apenas el 2% contestan que es la tercera.

Interpretación:

La mayoría de personas contestan que la generación que tiene más poder en el gobierno de la empresa es la primera generación, 26 personas consideran que es la segunda y apenas 1 piensa que es la tercera, interpretándose así que aún domina y tiene el control de la empresa la persona fundadora, lo que respondería por qué se tienen apegos a acciones pasadas que dieron en su momento éxito a la empresa.

Pregunta 1.4.1 Participación familiar en la administración empresarial

Tabla 4.11. Frecuencias Pregunta 1.4.1 Participación familiar en puestos de gerencia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	14	20,9	21,9	21,9
2,00	24	35,8	37,5	59,4
3,00	11	16,4	17,2	76,6
Válidos 4,00	9	13,4	14,1	90,6
5,00	4	6,0	6,3	96,9
6,00	2	3,0	3,1	100,0
Total	64	95,5	100,0	
Perdidos/No contesta	3	4,5		
Total	67	100,0		

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: Encuesta

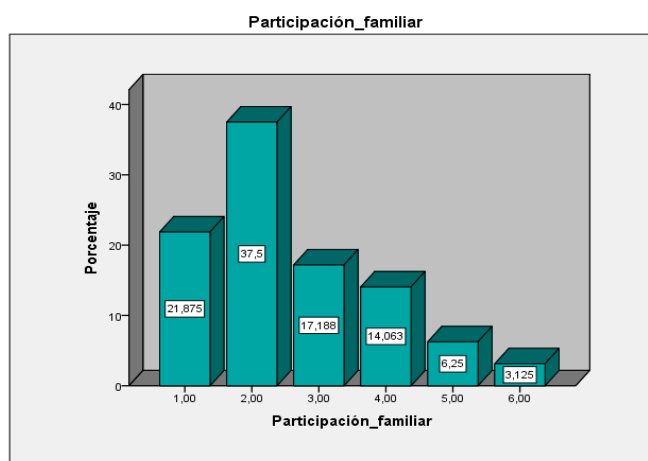


Gráfico 4.5. Pregunta 1.4.1. Participación familiar en puestos de gerencia

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Análisis:

Tras haber realizado la encuesta se nota que, el 38% considera que en puestos de gerencia o dirección se encuentran 2 personas, el 22% considera una persona, el 17% considera tres, el 14% considera 4, el 6% considera 5 y finalmente el 3% considera 6 personas en promedio.

Interpretación:

Del total de encuestados, 24 personas consideran que en puestos de dirección en promedio se encuentran 2 personas, otras 14 personas consideran que tiene apenas una persona en gerencia, y las demás personas consideran de 3 hasta 6 personas en estos puestos, por lo cual no se nota mayor participación en decisiones estratégicas de la empresa.

Pregunta 1.4.2. Participación familiar en la administración empresarial**Tabla 4.12. Frecuencias Pregunta 1.4.2 Participación familiar en otros puestos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
,00	20	29,9	31,7	31,7
1,00	11	16,4	17,5	49,2
2,00	15	22,4	23,8	73,0
3,00	10	14,9	15,9	88,9
Válidos 4,00	3	4,5	4,8	93,7
5,00	2	3,0	3,2	96,8
6,00	1	1,5	1,6	98,4
7,00	1	1,5	1,6	100,0
Total	63	94,0	100,0	
Perdidos No contesta	4	6,0		
Total	67	100,0		

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: Encuesta

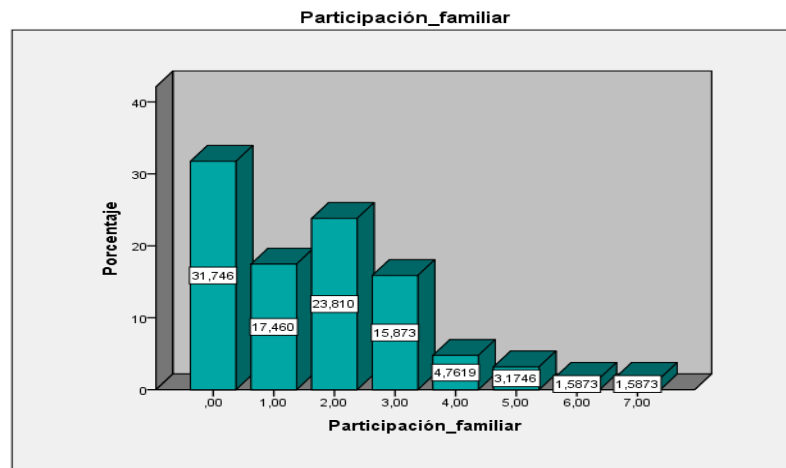


Gráfico 4.6. Pregunta 1.4.2. Participación familiar en otros puestos
Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Análisis:

Una vez realizada la encuesta, se puede constatar que la participación de la familia en otros puestos es nula en un 32%, una persona participa en un 17%, 2 personas en un 24%, 3 personas en un 16%, 4 en un 5%, 5 en un 3%, 6 y 7 personas participan en un 2%.

Interpretación:

Del total de personas encuestadas, 20 consideran que en sus empresas en otros puestos que no sean los directivos no existen familiares participando, pero 25 personas consideran que entre 2 o 3 familiares si participan en la administración en otros puestos y esta característica también es importante para una empresa familiar.

Pregunta 1.5. Líneas de productos fabricados por esta empresa durante el 2017

Tabla 4.13. Pregunta 1.5. Líneas de productos fabricados por las PYMES

SECTOR CIU	LÍNEAS DE PRODUCTO
C10. ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS	Pan Helados Pastelería Edulcorantes Pastillaje Desengrasantes Bocaditos Cafetería
C11. ELABORACIÓN DE BEBIDAS	Bebidas alcohólicas Vinagre Vino de frutas
C13.	Toallas Jesery

	Hilo de algodón
FABRICACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES.	Capellada textiles Tela Georgia Lonas y gabardinas sueltas Piquet Forros para calzado Tela Gabardina Licra Tela HO - 2 Sesgo
C14. FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR	Uniformes escolares Pantalones Jean Vestidos de alta costura Uniformes Deportivos Ropa interior Mochilas Ropa casual Camisas Chaquetas de cuero Camisetas Chompas impermeables Camisetas serigrafiadas Pantalones Blusas Telas serigrafiadas
C15. FABRICACIÓN DE CUEROS	Cuero para calzado Bindi Plenaflor Wet Blue Suprema Relax Calzado Urbano Calzado de charol Calzado para niño Calzado ejecutivo Calzado Seg. Industrial Calzado Traking Calzado caballero Calzado dama Calzado Casual Guantes Industriales de cuero Botas militares Estuche portaherramientas Zapatillas deportivas Capellada

	<p>Caucho</p> <p>Suelas</p>
<p>C16.</p> <p>PRODUCCIÓN DE MADERA Y FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE MADERA Y CORCHO, EXCEPTO MUEBLES; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE PAJA Y DE MATERIALES TRENZABLES</p>	<p>Ventanas</p> <p>Puertas de metal</p> <p>Cabinas baño</p>
<p>C18.</p> <p>IMPRESIÓN Y REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES</p>	<p>Libros</p> <p>Calendarios</p> <p>Agendas</p> <p>Diseño gráfico</p> <p>Cajas de protección</p> <p>Revistas</p> <p>Serigrafía</p> <p>Armarios</p> <p>Impresión digital</p> <p>Embalaje</p> <p>Cajas</p> <p>Shopping Bags</p> <p>Impresión Offset</p> <p>Línea Social (invitaciones - recuerdos)</p>
<p>C20.</p> <p>FABRICACIÓN DE SUBSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS</p>	<p>Botellas</p> <p>Fundas</p>
<p>C21.</p> <p>FABRICACIÓN DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS, SUSTANCIAS QUÍMICAS MEDICINALES Y PRODUCTOS BOTÁNICOS DE USO FARMACÉUTICO</p>	<p>Suplementos alimenticios</p> <p>Cosméticos</p> <p>Medicina natural</p>
<p>C23.</p> <p>FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS</p>	<p>Adoquines</p> <p>Ladrillos</p>
<p>C24.</p> <p>FABRICACIÓN DE METALES COMUNES</p>	<p>Cajas de protección</p> <p>Línea Herramientas</p>
<p>C25.</p> <p>FABRICACIÓN DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL, EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO</p>	<p>Línea contenedores para desechos</p> <p>Ventanas</p> <p>Puertas de metal</p> <p>Esqueletos para asientos de buses</p> <p>Tornos compuertas</p>
	<p>Accesorios para agua</p>

C28. FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO	Concreteras Carretillas Andamios Ventanas Fundación en hierro Estructuras de asientos de buses
C29. FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES, REMOLQUES Y SEMIRREMOLQUES	Carrocería Ambulancias Planteles avícolas Carrocerías para Transporte internacional Carrocerías para bus Urbano Carrocerías para Minibuses Carrocerías para Bus Interprovincial Carrocería para furgones Carrocerías autotanques Carrocerías unidades de rescate
C31. FABRICACIÓN DE MUEBLES	Asiento Estrada Asiento Comil Asiento Confort Soft
C32. OTRAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	Zapatos ortopédicos para niño Zapatos Deportivos Plantillas ortopédicas

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: Encuesta

Análisis

En esta pregunta se pidió a los encuestados que respondieron acerca de las principales línea de productos que fabricaron en el año 2017, para lo cual en la tabla anterior se detallan por sectores del Código Internacional Industrial Uniforme cuáles han sido los productos que más se han producido por actividad económica manufacturera, estos resultados detallados en la tabla anterior son los bienes más importantes considerados por los empresarios encuestados.

Pregunta 1.6. Capacidad de producción promedio (unidades producidas) del producto principal.

Tablas 4.14. Pregunta 1.6. Capacidad de producción en unidades del producto principal

CIU C	Línea de Producto Principal	Diario	Mensual
C10	Tortas	43	200
	Edulcorantes	100	2000
	Pan	3240	97000
	Helados	40 lts	120 lts
C11	Bebidas alcohólicas	42.5 lts	200 lts
C13	Textiles	2317 Kg	23667 kg
	Capellada textiles	200	4000
	Hilo de algodón	2000	60000
	Lonas y gabardinas sueltas	5454 m	120000 m
	Toallas	3000	6000
C14	Cuero para calzado	9 bandas	283 bandas
	Camisetas	260	5500
	Pantalones jean	70	2000
	Ropa Deportiva	322	6440
	Ropa Interior	5900	122000
	Uniformes	60	2000
	Vestidos de alta costura	25	750
C15	Calzado Caballero	90	2000
	Calzado Casual	433	11897
	Calzado Charol	200	4000
	Calzado Dama	132	1567
	Calzado Ejecutivo	9	250
	Calzado Infantil	90	2500
	Calzado Seguridad	900	8500
	Calzado Urbano	300	8400
	Suelas	300	6000
C16	Ventanas	20	400
C18	Libros	67	2000
	Calendarios	417	12500
	Agendas	67	2000
	Diseño gráfico	3	60
	Cajas de protección	15000	450000
C20	Botellas	200	1500
C21	Suplementos alimenticios	2000	40000
C23	Adoquines	800	24000
	Ladrillos	2000	20000

C24	Cajas de protección	1000	25000
C25	Puertas de metal	3	55
C28	Concreteiras		3
	Carretillas	150	4500
C29	Carrocería de Ambulancias		3
	Carrocería para Transporte internacional		12
	Carrocería para Bus Urbano		3
C31	Asientos para Buses	20	400
C32	Zapatos Ortopédicos	350	7000

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: Encuesta

Análisis

Una vez más se ha realizado un análisis por sector de Código Internacional Industrializado Uniforme. La tabla anterior muestra las cantidades que ha producido cada una de las empresas encuestadas, tomando en cuenta el producto principal que producen para el análisis correspondiente. Cabe indicar que todas estas cantidades han sido indicadas por los empresarios y las mismas están dispuestas en unidades, litros, kilogramos y metros para algunos productos que por las cantidades que se fabrican no se ha podido tener una medida unificada en unidades. Este análisis nos permite mostrar la capacidad de producción en la que cada empresa se encuentra actualmente y proyectar cuál sería su disposición para producir bienes que puedan internacionalizarse a futuro.

Pregunta 1.7. ¿La gerencia de la empresa familiar, que aspectos tiene en cuenta a la hora de pensar en el futuro de la empresa?

Tabla 4.15. Frecuencias Pregunta 1.7. Aspectos al futuro

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Utilidad económica	8	11,9	11,9	11,9
Rentabilidad económica y competitividad en el mercado	38	56,7	56,7	68,7
Aportar al desarrollo económico del sector	7	10,4	10,4	79,1
Visión de ser una empresa competitiva en mercados internacionales	14	20,9	20,9	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: Encuesta

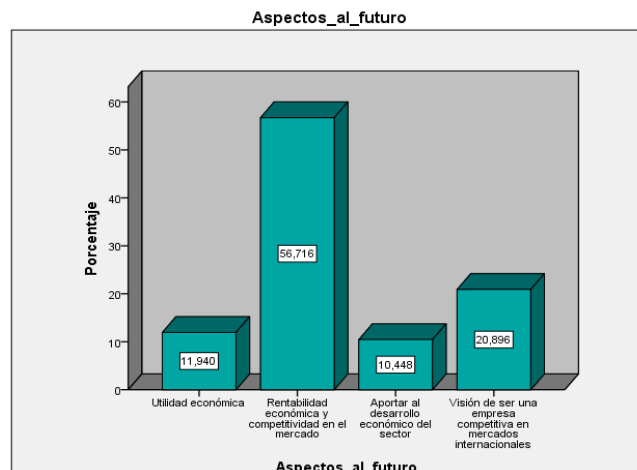


Gráfico 4.7. Pregunta 1.7. Aspectos al futuro
Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Análisis:

Tras haber realizado la encuesta, se puede observar que el 57% considera que el aspecto que la empresa tiene en cuenta a la hora de pensar en el futuro es la rentabilidad económica y competitividad en el mercado, el 21% considera que es la visión de ser una empresa competitiva en mercados internacionales, el 12% considera que es la utilidad económica y el 11% considera que es el aportar al desarrollo económico del sector.

Interpretación:

Del total de personas encuestadas, 38 consideran a la rentabilidad y competitividad de la empresa como un aspecto fundamental al momento de pensar en el futuro de la empresa, otros consideran la visión de ser competitiva en mercados internacionales, a lo que se explica que estos buscan mantenerse como empresas de competencia en el mercado para lograr sus objetivos.

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

Pregunta 2.1. La empresa en el año 2017, realizó ventas a:

Tabla 4.16. Frecuencias Pregunta 2.1. Ventas 2017

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mayoristas o Minoristas	19	28,4	28,4	28,4
Consumidores finales	6	9,0	9,0	37,3
Empresas industriales	4	6,0	6,0	43,3
Sector público	1	1,5	1,5	44,8
Mayoristas y Consumidores Finales	10	14,9	14,9	59,7
Mayoristas y Emp. Industriales	1	1,5	1,5	61,2
Mayoristas y Sector Público	3	4,5	4,5	65,7
Consumidores finales y Emp. Industriales	5	7,5	7,5	73,1
Válidos Consumidores finales y Sector Público	2	3,0	3,0	76,1
Mayoristas, Cons Final y Sector Público	4	6,0	6,0	82,1
Mayoristas, Consumidores Finales y Emp. Industriales	2	3,0	3,0	85,1
Consumidores finales, Emp. Industriales y Sector Público	1	1,5	1,5	86,6
Todos los mercados	9	13,4	13,4	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: Encuesta

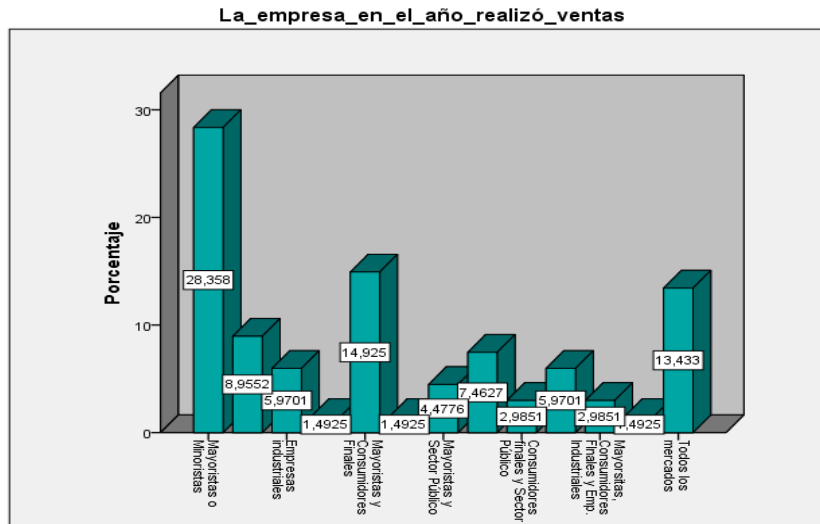


Gráfico 4.8. Pregunta 2.1. Ventas 2017

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Análisis:

Se puede constatar que el 28% de las PYMES venden sus productos a Mayoristas o minoristas, el 15% los venden a mayoristas pero además a consumidores finales, el 13% vende sus productos en todos los mercados, los otros porcentajes se encuentran distribuidos entre ventas a empresas industriales y también al sector público.

Interpretación:

Del total de personas encuestadas, 19 responden que venden sus productos a mayoristas o minoristas, así como a consumidores finales, en menos medida los venden a organismos públicos o empresas industriales, lo cual indica que la PYME tiene participación en la mayoría de mercados, esto podría ser una decisión estratégica para vender únicamente como mayoristas.

Pregunta 2.2. ¿Qué tan importante considera que son las actividades de promoción comercial para fidelizar a su cliente?

Tabla 4.17. Frecuencias Pregunta 2.2. Promoción Comercial

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Para nada importante	2	3,0	3,0	3,0
No es importante	3	4,5	4,5	7,5
Más o menos importante	5	7,5	7,5	14,9
Importante	16	23,9	23,9	38,8
Muy importante	41	61,2	61,2	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: Encuesta

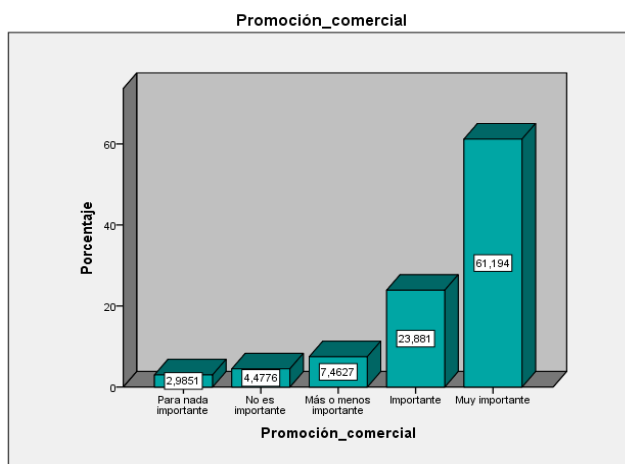


Gráfico 4.9. Pregunta 2.2. Promoción Comercial

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Análisis:

Tras haber realizado la encuesta, se puede constatar que el 61% considera que la promoción comercial de su producto es muy importante, el 24% lo considera importante, el 7% considera a esta actividad como más o menos importante, el 4% no es importante y el 3% lo considera nada importante.

Interpretación:

Del total de personas encuestadas, 57 considera a las actividades de promoción comercial como los descuentos, muestras gratis, campañas publicitarias, showrooms muy importante o importante, mientras que 5 personas les dan igual el fidelizar a su cliente con promoción comercial, y otras 5 contestan que no es importante o para nada importante estas actividades.

Pregunta 2.3. ¿Qué tan importante considera que es el servicio Post Venta para fidelizar a su cliente?

Tabla 4.18. Frecuencias Pregunta 2.3. Servicio Post Venta

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No es importante	2	3,0	3,0
	Más o menos importante	2	3,0	6,0
	Importante	17	25,4	31,3
	Muy importante	46	68,7	100,0
	Total	67	100,0	100,0

Elaborado por: Ana María Oviedo B.
Fuente: Encuesta

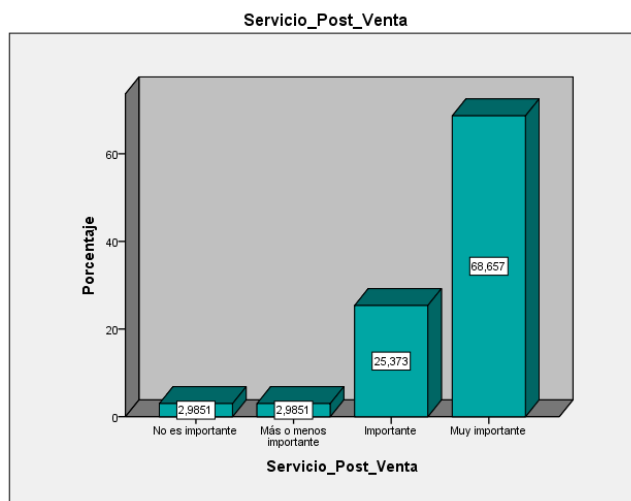


Gráfico 4.10. Pregunta 2.3. Servicio Post Venta
Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Análisis:

Tras haber realizado la encuesta, se nota que un 69% de los encuestados considera al servicio post venta como muy importante, 25% lo considera importante, el 3% lo considera más o menos importante y el 3% considera que no es importante.

Interpretación:

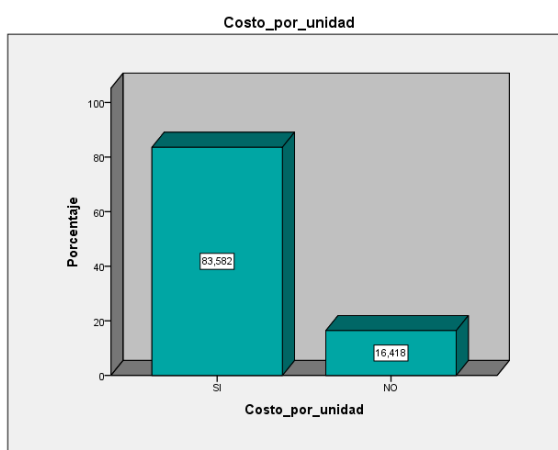
Un número significativo de 63 personas, contestan que las actividades de post venta para fidelizar al cliente son muy importantes o importantes, 4 personas apenas contestan que estas actividades con más o menos importantes o de hecho no son importantes, dando como conclusión que en relación al ítem anterior, los empresarios piensan que es mejor fidelizar al cliente con actividades posteriores a la venta del producto final, dados los resultados anteriormente presentados.

Pregunta 2.4. ¿Su empresa dispone de una estimación del costo por unidad de producto?**Tabla 4.19. Frecuencias Pregunta 2.4. Costo por unidad**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	56	83,6	83,6	83,6
NO	11	16,4	16,4	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: Encuesta

**Gráfico 4.11. Pregunta 2.4. Costo por unidad**

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Análisis:

Tras haber realizado la encuesta, se puede constatar que el 84% de los gerentes encuestados responde que si dispone de una estimación de costo por unidad de producto, mientras que el 16% restante responde que no tiene estimación de costos.

Interpretación:

Más de la mitad de gerentes encuestados, es decir 56 personas responden si tener estimación de sus costos, lo cual podría interpretarse como la profesionalización que tienen dichas empresas para ser competitivas en el mercado, sabiendo cual es el costo de sus productos para añadirle el porcentaje de ganancia justo y necesario que debe tener cualquier empresa, contrastando a esto apenas 11 empresarios responden no tener estimación del costo, pero que muy probablemente lo tendrán por el mismo hecho de la legislación tributaria y los parámetros que debe tener una empresa para ser más competitiva en el mercado.

2.5. Variabilidad del precio pagado por la empresa al adquirir los siguientes factores de producción en el 2017.

2.5.1. Materia Prima e Insumos

Tabla 4.20. Frecuencias Pregunta 2.5.1. Materia Prima e Insumos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	53	79,1	79,1	79,1
NO	14	20,9	20,9	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: Encuesta

2.5.2. Mano de Obra Directa e Indirecta

Tabla 4.21. Frecuencias Pregunta 2.5.2. Mano de Obra Directa e Indirecta

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	50	74,6	74,6	74,6
NO	17	25,4	25,4	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: Encuesta

2.5.3. Gastos Administrativos, comerciales y financieros

Tabla 4.22. Frecuencias Pregunta 2.5.3. Gastos Administrativos, comerciales y financieros

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	54	80,6	80,6	80,6
NO	13	19,4	19,4	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: Encuesta

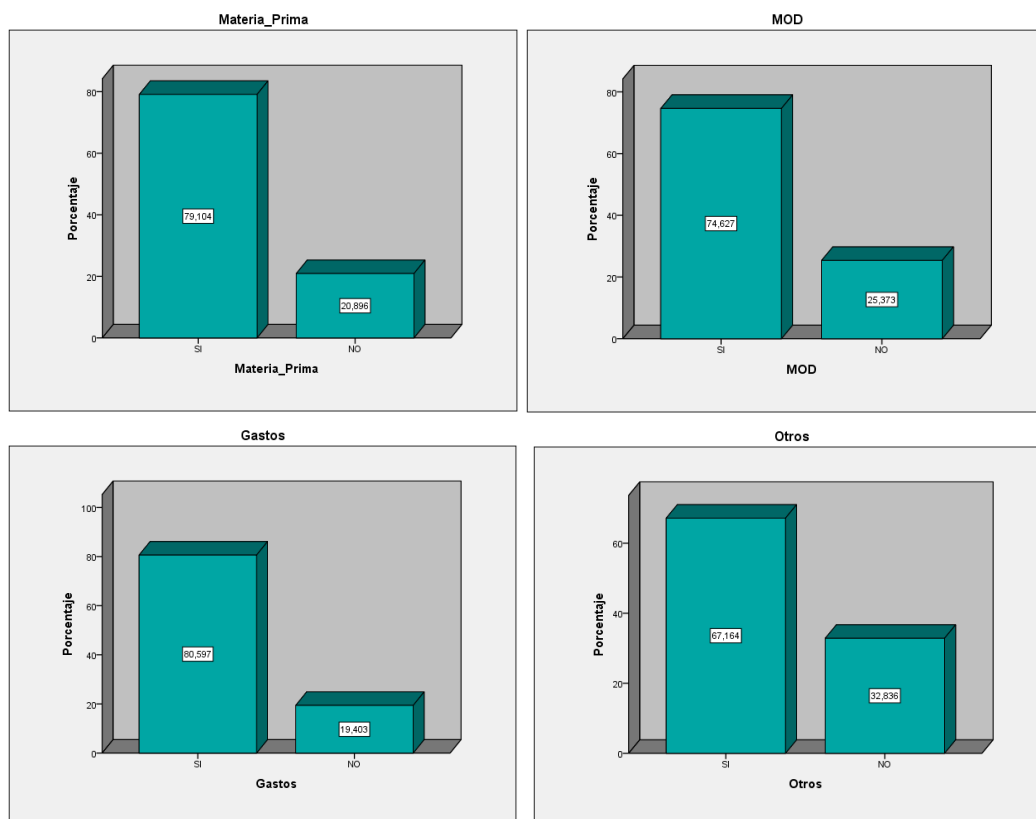
2.5.4. Otros (energía y combustibles, arriendos, etc)

Tabla 4.23. Frecuencias Pregunta 2.5.4. Otros (energía y combustibles, arriendos, etc)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	45	67,2	67,2	67,2
NO	22	32,8	32,8	100,0
Total	67	100,0	100,0	

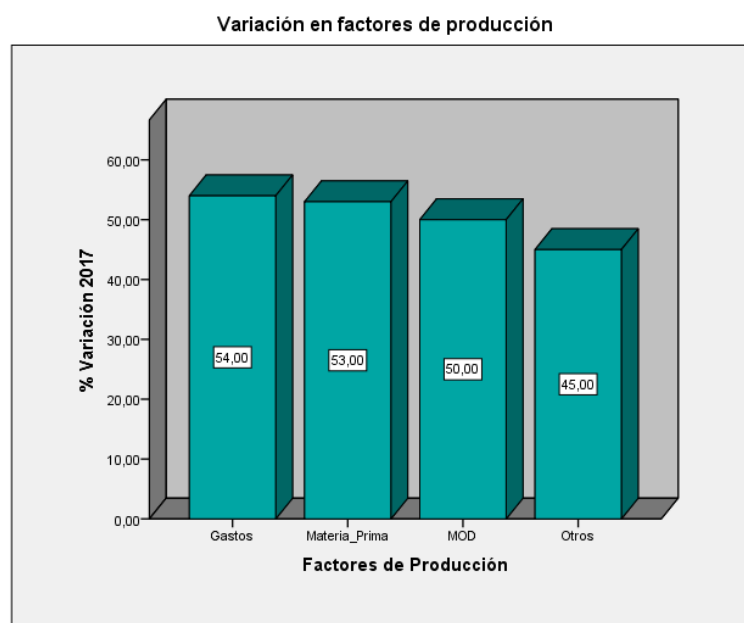
Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: Encuesta



Gráficos 4.12. Pregunta 2.5.1. Materia Prima e Insumos; Pregunta 2.5.2. MOD; Pregunta 2.5.3. Gastos Administrativos, comerciales y financieros y 2.5.4. Otros

Elaborado por: Ana María Oviedo B.



Gráficos 4.13. Pregunta 2.5. Factores de Producción
Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Análisis

De acuerdo a lo contestado por los encuestados en cuanto a la variabilidad que existió en el precio pagado por los factores de producción en el 2017 partiendo desde la materia prima se puede notar que un 79% contestan que si varió, mientras que el 21 responde que no varió, para el segundo factor que es la Mano de Obra Directa e Indirecta un 75% de encuestados responde que ha variado, mientras que el 25% contestaron que no varió, en el tercer factor de producción que son los gastos administrativos, comerciales y financieros, un 81% de los encuestados respondieron que si ha variado y el 19% contestó que no, finalizando con el cuarto factor de producción que corresponde a otros como son la energía y combustibles, arriendos, etc, el 67% contestó que sí ha variado mientras que el 33% contestó que no varió.

Interpretación

Partiendo de una interpretación general de la pregunta, se puede evidenciar que en suma de todos los factores si ha variado el precio medio pagado por cada uno de estos en el 2017, especialmente en los gastos administrativos, financieros y comerciales con 54 personas que contestan afirmativamente a esta, por otro lado el que menos porcentaje de variabilidad tiene son los otros factores de producción

como son la energía y combustibles, arriendos, etc con una cantidad de 45 personas que contestan afirmativamente, los otros dos factores que corresponden a la Materia Prima e Insumos y la Mano de Obra Directa e Indirecta tienen un número similar de respuestas afirmativas, 53 y 50 respectivamente, dando como conclusión que los factores que más variaron son los que intervienen directamente en el proceso de producción.

2.6. ¿Con respecto a sus estrategias de compras o aprovisionamiento, ¿cuál es la más utilizada?

Tabla 4.24. Frecuencias Pregunta 2.6. Estrategias de compra o aprovisionamiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Trabaja exclusivamente con proveedores nacionales	25	37,3	37,3	37,3
Trabaja con proveedores nacionales pero también toma en cuenta fuentes extranjeras	39	58,2	58,2	95,5
Trabaja exclusivamente con proveedores extranjeros	3	4,5	4,5	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: Encuesta

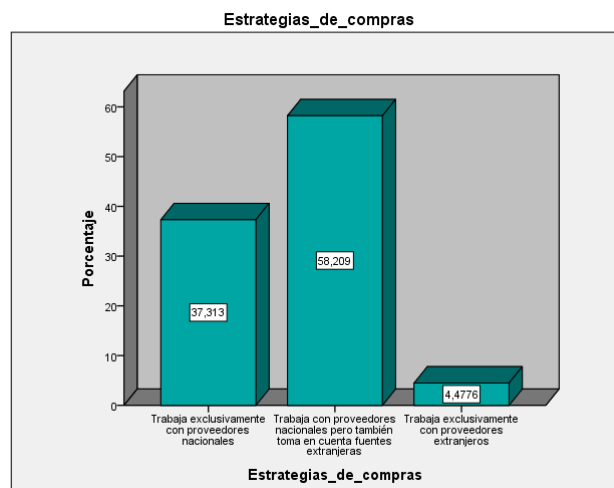


Gráfico 4.14. Pregunta 2.6. Estrategias de compra o aprovisionamiento

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Análisis

Como se puede evidenciar el 37% de los encuestados responde que la estrategia más utilizada para aprovisionarse de materia prima e insumos es trabajar exclusivamente con proveedores nacionales, el 58% responde que trabajan con

proveedores nacionales pero también toman en cuenta fuentes extranjeras y el 5% restante responden que la estrategia utilizada es trabajar exclusivamente con proveedores extranjeros.

Interpretación

Más de la mitad de gerentes encuestado, es decir 39 personas responden trabajar con proveedores tanto nacionales como extranjeros, 25 personas solamente con proveedores nacionales y apenas 3 personas contestan trabajar netamente con proveedores extranjeros, lo cual se interpreta que para las estrategias de compras de las materias primas e insumos nuestro país tiene capacidad de provisionar con recursos a las empresas y pocos casos particulares trabajan con materia prima extranjera que muy seguramente utilizan maquinaria más industrializada o con más capacidad de tecnología.

2.7. ¿Su producto se innova respondiendo a las necesidades cambiantes del cliente?

Tabla 4.25. Frecuencias Pregunta 2.7. Innovación de acuerdo a las necesidades del cliente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	6,0	6,0	6,0
Válidos De acuerdo	18	26,9	26,9	32,8
Muy de acuerdo	45	67,2	67,2	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: Encuesta

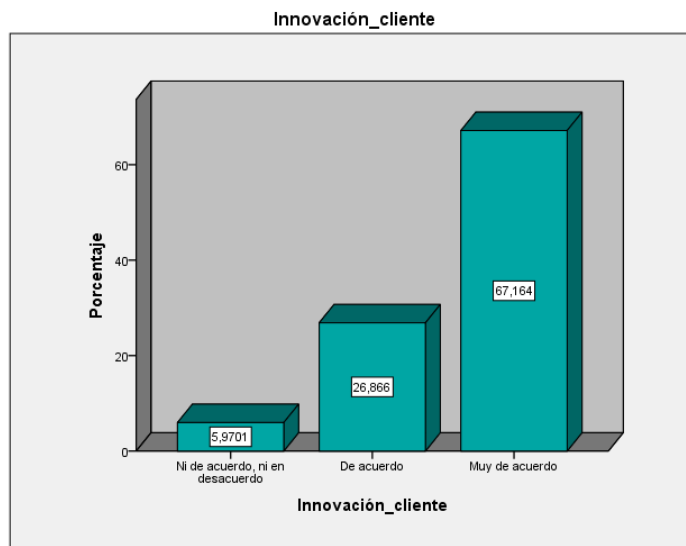


Gráfico 4.15. Pregunta 2.7. Innovación de acuerdo a las necesidades del cliente
 Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Análisis

Como se puede notar, el 67% de los gerentes encuestados, responden que están muy de acuerdo en innovarse respondiendo a las necesidades cambiantes del cliente, el 27% contesta que están de acuerdo en innovarse de esta manera y el 6% responde que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Interpretación

Un número significativo de 45 personas responden a que se encuentran totalmente de acuerdo en que su producto se innova respondiendo a las necesidades cambiantes del cliente, 18 personas de igual manera consideran que están de acuerdo en innovarse de esta manera y a 4 personas les es indiferente esta situación, a lo cual se interpreta que a pesar de que la mayoría de gerentes hacen esfuerzos por innovarse, aún quedan ciertas personas que no consideran a la innovación como un elemento importante en el plus de su producto.

2.8. ¿Considera que la innovación es un factor clave para que una empresa familiar sea competitiva en el mercado?

Tabla 4.26. Frecuencias Pregunta 2.8. Innovación y competitividad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	3,0	3,0	3,0
Válidos De acuerdo	9	13,4	13,4	16,4
Muy de acuerdo	56	83,6	83,6	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: Encuesta

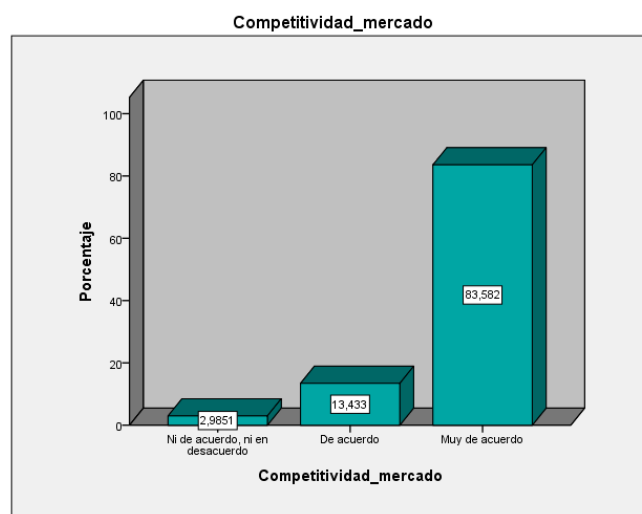


Gráfico 4.16. Pregunta 2.8. Innovación y competitividad

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Análisis

Como se puede notar, el 84% de personas encuestadas se encuentran muy de acuerdo en considerar que la innovación es un factor clave para que una empresa familiar sea competitiva en el mercado, el 13% están de acuerdo con esta afirmación y el 3% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta consideración.

Interpretación

Un número significativo de 56 personas responden estar muy de acuerdo en que la innovación es un factor clave en la competitividad de la empresa, al igual que 9 personas están de acuerdo, apenas 2 personas son indiferentes a esta consideración, constatando así que se pueden realizar esfuerzos para mejorar la innovación en estas

2.9. Indique si en el año 2017 la empresa, dispuso de los siguientes mecanismos o acciones:

Tabla 4.27. Medidas de tendencia central Pregunta 2.9. Mecanismos y acciones

		CASE_LBL	Sumatoria de Acciones
N	Válidos	25	25
	Perdidos	0	0
Media			36,6400
Varianza			157,907
Mínimo			11,00
Máximo			61,00

Elaborado por: Ana María Oviedo B.
Fuente: Encuesta

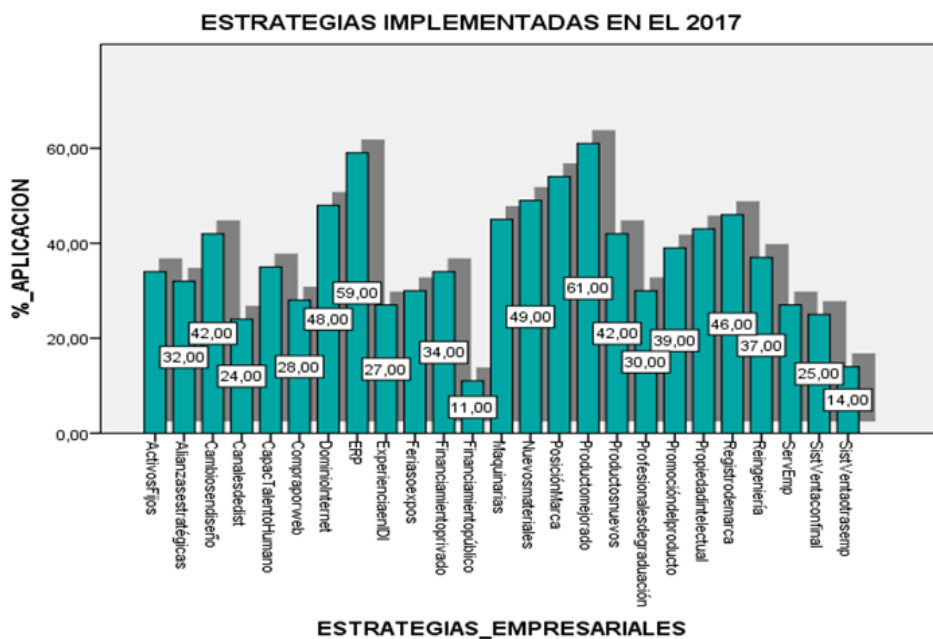


Gráfico 4.17. Pregunta 2.9. Mecanismos y acciones
Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Análisis e Interpretación

La pregunta en análisis dispone de 25 sub ítems encaminados en las estrategias utilizadas por los empresarios en el año 2017, por esta razón se ha hecho necesario el análisis grupal de esta pregunta, la misma que nos ha permitido conocer cuáles han sido las estrategias que más han aplicado los empresarios en lo que fue el año

2017, por ello tras analizar estos datos, se puede notar que los picos más altos se detectan en el mecanismo de que el producto ha mejorado en comparación a años anteriores, con el 61% de respuestas enfocadas en esta acción, además la utilización de programas informáticos para la administración de la empresa o también conocidos como ERP's con el 59% de respuestas enfocadas a este mecanismos, entre uno de los más bajos se encuentran el hecho de haber sido acreedor de financiamiento público con un 11% de respuestas afirmativas, además a este porcentaje bajo se encuentra la acción de disponer de un sistema de venta a otras empresas por internet que tiene apenas el 14% de respuestas enfocadas en este ítem.

Adicional a estos se tienen porcentajes similares, alrededor del 50% en aplicación de ciertas estrategias fundamentales como son la incorporación de nuevos materiales al producto, adquisición de maquinarias, equipos o nuevas tecnologías para realizar productos nuevos, la creencia de que la marca de la empresa está posicionada en el mercado y el registro de esta en el INEN u otro organismo nacional que los empresarios consideraron para afirmar sus respuestas.

2.10. Califique el grado de desarrollo que su empresa obtuvo en los siguientes aspectos:

Tabla 4.28. Frecuencias Pregunta 2.10. Grado de Desarrollo de la Empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NADA	2	3,0	3,0	3,0
POCO	22	32,8	32,8	35,8
REGULAR	33	49,3	49,3	85,1
MUCHO	7	10,4	10,4	95,5
BASTANTE	3	4,5	4,5	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: Encuesta

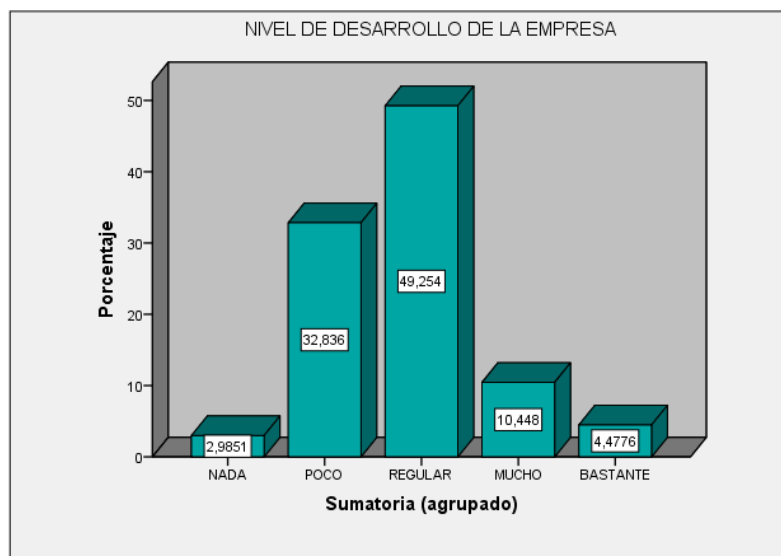


Gráfico 4.18. Pregunta 2.8. Grado de Desarrollo
 Elaborado por: Ana María Oviedo B.

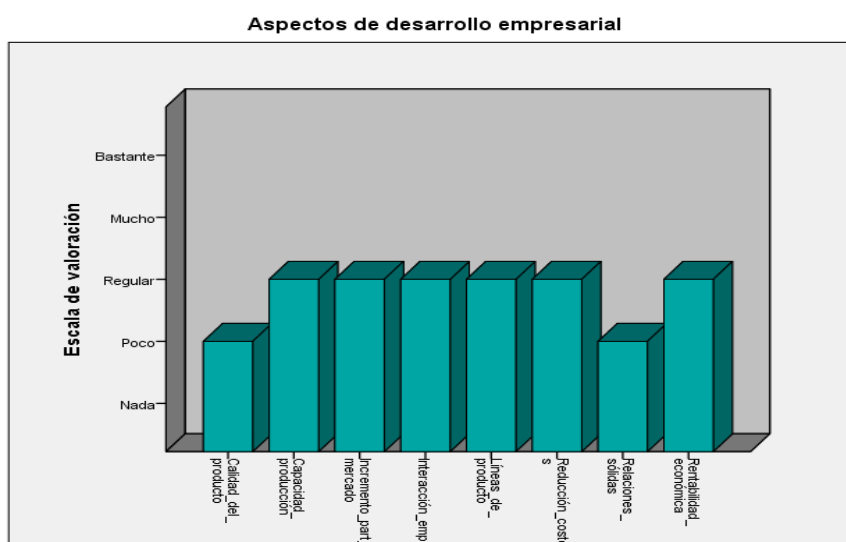


Gráfico 4.19. Pregunta 2.8. Grado de Desarrollo agrupado
 Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Análisis

Una vez obtenidos los resultados de la pregunta, se puede notar que el 3% de los encuestados consideran que no han tenido nada de desarrollo empresarial, por otra parte el 33% de encuestados consideran que han tenido poco desarrollo, el 49% piensa que su desarrollo empresarial fue regular, el 10% considera que tuvo mucho desarrollo empresarial y un 4% considera que tuvo bastante desarrollo.

Interpretación

Para esta pregunta se consideraron 9 ítems que miden los aspectos de desarrollo empresarial que tiene la PYME, como el incremento de las líneas de producto, el ingreso a nuevos mercados, obtención de mayor rentabilidad económica, el aumento de su capacidad de producción, mejoras en la calidad de sus productos, lograr reducciones de costos por unidad producida, mejorar la comunicación dentro de la empresa y si creó relaciones más sólidas con proveedores y clientes, a lo que los empresarios creen que su capacidad de desarrollo empresarial fue limitada o regular y dando una tendencia a la baja con poco desarrollo.

Esta pregunta hubiese tenido mucha más relevancia si se hubiese podido relacionar con datos económicos financieros, pero dada la situación del entorno cultural y la idiosincrasia del empresario, el cual considera que en investigaciones no se debe otorgar información que pueda comprometer a la empresa, en el cuestionario aplicado no se contó con preguntas sobre rentabilidad económica, sin embargo no pierde significancia la valorización que el propio empresario otorga a su crecimiento según el cumplimiento de los aspectos anteriormente mencionados.

2.11. ¿Cuáles considera que son las ventajas competitivas que su empresa posee para internacionalizarse?

Tabla 4.29. Frecuencias Pregunta 2.11. Ventajas Competitivas de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Alianzas extranjeras	1	,6	,6	,6
Apoyo gubernamental	1	,6	,6	1,3
Atención al cliente	2	1,3	1,3	2,5
Calidad	41	26,1	26,1	28,7
Capacidad de producción	5	3,2	3,2	31,8
Válidos Capital Propio	1	,6	,6	32,5
Compromiso	1	,6	,6	33,1
Crédito a clientes	4	2,5	2,5	35,7
Cumplir normativa nacional	1	,6	,6	36,3
Declaraciones comerciales	1	,6	,6	36,9
Descuentos	1	,6	,6	37,6

Diseño	9	5,7	5,7	43,3
Diversificación de productos	3	1,9	1,9	45,2
Estabilidad económica	1	,6	,6	45,9
Garantía	2	1,3	1,3	47,1
Garantía técnica	1	,6	,6	47,8
Infraestructura	2	1,3	1,3	49,0
Ingeniería del producto	1	,6	,6	49,7
Innovación	11	7,0	7,0	56,7
Integración vertical	1	,6	,6	57,3
Liderazgo en costos	3	1,9	1,9	59,2
Maquinaria	6	3,8	3,8	63,1
Mejora continua	4	2,5	2,5	65,6
Minuciosidad	3	1,9	1,9	67,5
Necesidad mercado	3	1,9	1,9	69,4
Personal calificado	9	5,7	5,7	75,2
Personalización	1	,6	,6	75,8
Posicionamiento marca	8	5,1	5,1	80,9
Precios accesibles	4	2,5	2,5	83,4
Preparación en nuevos retos	1	,6	,6	84,1
Procesos definidos	5	3,2	3,2	87,3
Producto diferenciado	3	1,9	1,9	89,2
Producto estandarizado	1	,6	,6	89,8
Publicidad	1	,6	,6	90,4
Relación proveedores nacionales	1	,6	,6	91,1
Responsabilidad ambiental	1	,6	,6	91,7
Servicio Post Venta	2	1,3	1,3	93,0
Servicio Técnico	1	,6	,6	93,6
Tecnología	3	1,9	1,9	95,5
Tiempo de entrega	4	2,5	2,5	98,1
Valor agregado	1	,6	,6	98,7
Variedad	2	1,3	1,3	100,0
Total	157	100,0	100,0	

Elaborado por: Ana María Oviedo B.
Fuente: Encuesta

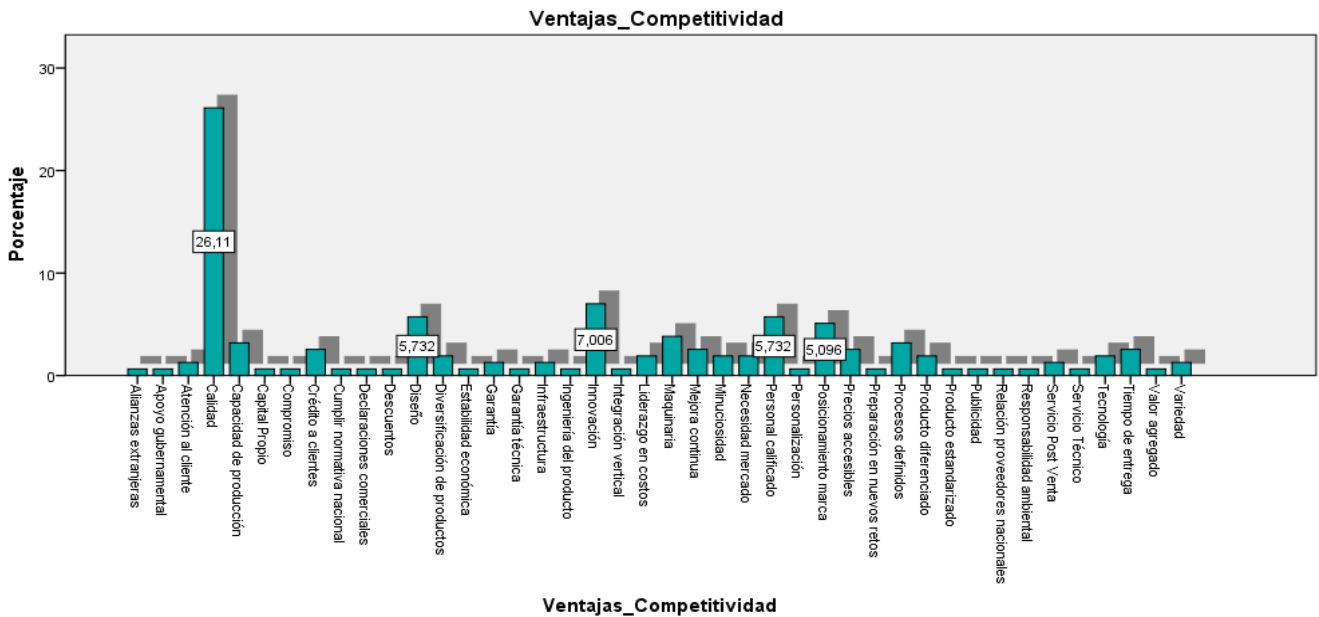


Gráfico 4.20. Pregunta 2.11. Ventajas Competitivas de la empresa
 Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Análisis

Obtenidos los resultados de la encuesta se puede evidenciar que los empresarios responden aproximadamente a 40 ventajas competitivas con las cuales podrían expandirse internacionalmente, estas mismas son repetidas en varias ocasiones por las empresas encuestadas, entre las que más sobresalen está la calidad con el 26% de repuestas, le sigue la innovación con el 7%, el diseño y el personal calificado se encuentran ubicados bajo el mismo porcentaje del 6% y le sigue muy de cerca el parámetro de la posición de marca con el 5%.

Interpretación

Dado el análisis previo realizado, se puede constatar que hay muchas consideraciones en cuanto a ventajas competitivas se refiere, el empresario del sector manufacturero está consciente de que su producto responde a la calidad sobre todas las demás ventajas, añadiéndole a esto la innovación que de igual manera es un factor competitivo e importante en la fabricación de un determinado producto, no deja de estar de lado pero con un porcentaje menor el diseño y el personal calificado con el que cuenta la PYME, y finalmente la posición de marca que

debería estar entre los principales factores competitivos, ya que se comprueba cómo está metido en la mente del consumidor la marca de un determinado bien.

INTERNACIONALIZACIÓN

3.1. ¿Alguna vez ha vendido productos en países extranjeros?

Tabla 4.30. Frecuencias Pregunta 3.1. Venta en países extranjeros

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	18	26,9	26,9	26,9
VálidosNO	49	73,1	73,1	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: Encuesta

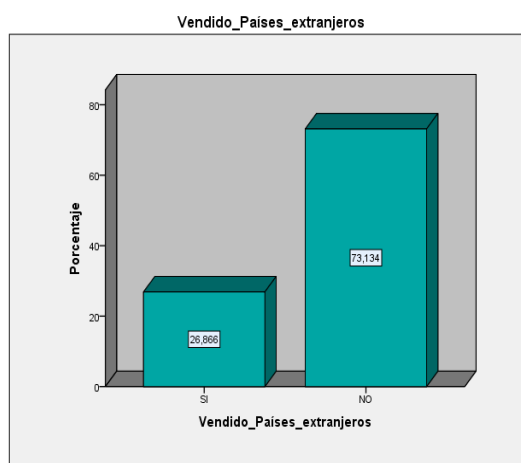


Gráfico 4.21. Pregunta 3.1. Venta en países extranjeros

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Análisis

Una vez realizada la encuesta los datos obtenidos demuestran que solo el 27% de las PYMES manufactureras han vendido alguna vez en el extranjero sus productos. El 73% afirma que no ha vendido en el exterior jamás durante su vida empresarial.

Interpretación

Las PYMES que alguna vez se han internacionalizados supera con mínimos valores la cuarta parte, es decir, no cuenta con un historial de participación internacional importante, marcando niveles de internacionalización súper bajos.

Esta pregunta sirvió de filtro para medir el nivel de internacionalización que en el año 2017 tuvieron las PYMES manufactureras. Las siguientes 9 preguntas solo fueron respondidas por las 18 PYMES que contestaron afirmativamente a haber

vendido sus productos a países extranjeros; y bajo esa población fueron tabulados los datos que pertenecen al grupo 3.1.; posterior a esto ingresará el análisis de las PYMES que no han tenido un proceso de internacionalización, para las que se dispuso otro grupo de preguntas.

Pregunta 3.1.1. ¿En qué año realizó su primera venta en países extranjeros?

Tabla 4.31. Frecuencias Pregunta 3.1.1. Año de primera venta en países extranjeros

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2002	1	6,7	6,7	6,7
2003	1	6,7	6,7	13,3
2005	1	6,7	6,7	20,0
2008	3	20,0	20,0	40,0
2010	1	6,7	6,7	46,7
Válidos 2011	1	6,7	6,7	53,3
2013	2	13,3	13,3	66,7
2014	2	13,3	13,3	80,0
2015	2	13,3	13,3	93,3
2017	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Elaborado por: Ana María Oviedo B.
Fuente: Encuesta

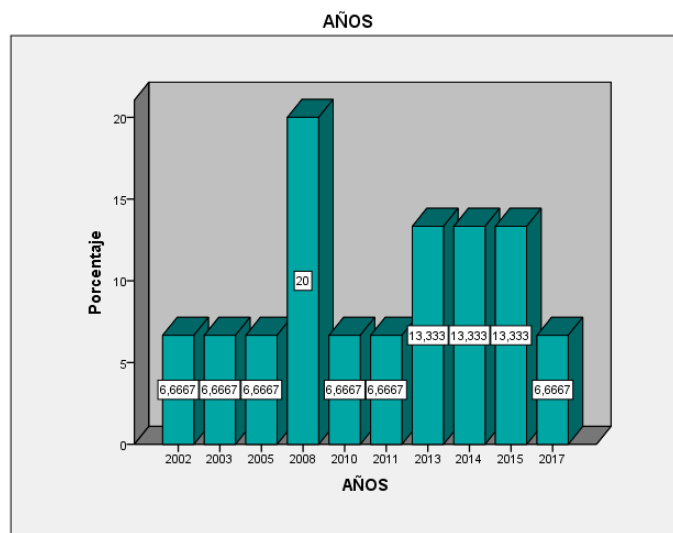


Gráfico 4.22. Pregunta 3.1.1. Año de primera venta en países extranjeros
Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Análisis

El año en el que más se realizaron ventas a países extranjeros por parte de los empresarios fue en el 2008, con un 20% de aplicabilidad en este año, por otra parte les siguen los años 2013, 2014 y 2015 con un porcentaje de participación del 13,33% respectivamente.

Interpretación

Con los datos previos presentados, se puede apreciar que 3 empresas de una manera coincidental tuvieron mayor participación internacional en el año 2008, y desde el 2013 se mantuvo por 3 años seguidos el proceso de internacionalización en 2 empresas por año, debido principalmente a la globalización que cada vez está más está cercana a nuestra realidad empresarial.

Pregunta 3.1.2 ¿Aún continúa vendiendo sus productos en el extranjero?

Tabla 4.32. Frecuencias Pregunta 3.1.2. Venta en países extranjeros

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	5	7,5	27,8	27,8
Válidos NO	13	19,4	72,2	100,0
Total	18	26,9	100,0	
Perdidos No contesta	49	73,1		
Total	67	100,0		

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: Encuesta

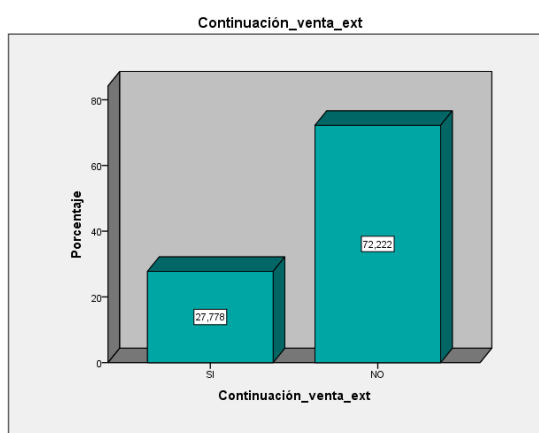


Gráfico 4.23. Pregunta 3.1. Venta en países extranjeros

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Análisis

Fueron solamente 18 empresas las que afirmaron anteriormente que alguna vez habían vivido un proceso de internacionalización; bajo este precedente al año 2017 solo el 28% aún continúa realizando ventas al exterior. El 72% afirma que ya no continúa con los procesos de internacionalización. Sobre el 100% de los encuestados el número de PYMES que respondieron SI representa el 7.5%

Interpretación

Esta pregunta es clave para la investigación pues, establece el nivel actual de internacionalización que poseen las PYMES manufactureras del cantón Ambato. El 7.5% del global de encuestados es un indicador muy bajo del nivel de internacionalización. Ambato aún no está conectado en el mundo empresarial globalizado.

Pregunta 3.1.3. ¿Cuál es el porcentaje de exportaciones con respecto a la facturación total de su empresa en el año 2017?

Tabla 4.33. Frecuencias Pregunta 3.1.3. Porcentaje de exportaciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0,1% - 5%	3	4,5	60,0	60,0
5,1% - 15%	1	1,5	20,0	80,0
Más del 15,1%	1	1,5	20,0	100,0
Total	5	7,5	100,0	
Perdidos No contesta	62	92,5		
Total	67	100,0		

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: Encuesta

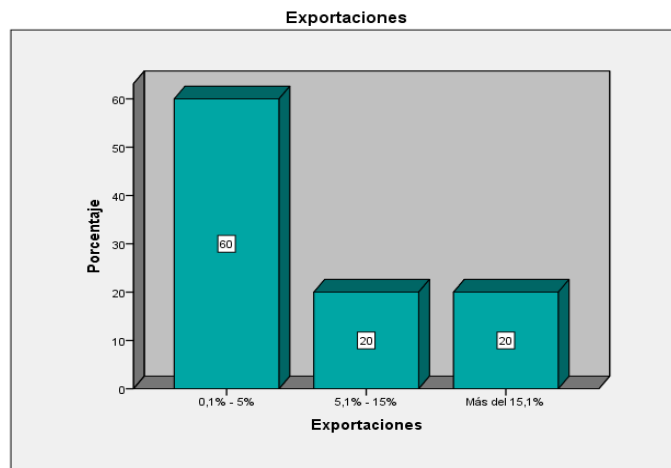


Gráfico 4.24. Pregunta 3.1. Porcentaje de exportaciones
Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Análisis

Una vez aplicada la encuesta se obtienen los siguientes datos sobre la participación de las ventas en el exterior con relación a las ventas totales de las personas que en la pregunta anterior respondieron afirmativamente a seguir vendiendo sus productos en mercados extranjeros. El 60% de los encuestados afirman que las exportaciones representan entre el 0,1 y 5% de las ventas totales. El 20% considera que el aporte de las exportaciones se encuentra entre 5 y 15% y el mismo 20% considera que las exportaciones representan más del 15%.

Interpretación

El aporte de las exportaciones en los ingresos de las PYMES en el año 2017 alcanzó entre el 0,1 y 5% de la participación. Con estos ingresos el investigador, se atreve a dar un preámbulo que aún no ha conseguido resultados económicos que puedan impulsar las ventas en el exterior.

Pregunta 3.1.4. Por favor, indique los primeros países fuera de Ecuador en los cuales comenzó a vender sus productos internacionalmente.

Tabla 4.34. Frecuencias Pregunta 3.1.4. Países en los que han participado las PYMES

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bolivia	2	9,1	9,1
	Colombia	6	27,3	27,3
	El Salvador	1	4,5	4,5
	España	2	9,1	9,1
	Francia	1	4,5	4,5
	Italia	1	4,5	4,5
	México	1	4,5	4,5
	Panamá	2	9,1	9,1
	Perú	3	13,6	13,6
	USA	2	9,1	9,1
	Venezuela	1	4,5	4,5
	Total	22	100,0	100,0

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: Encuesta

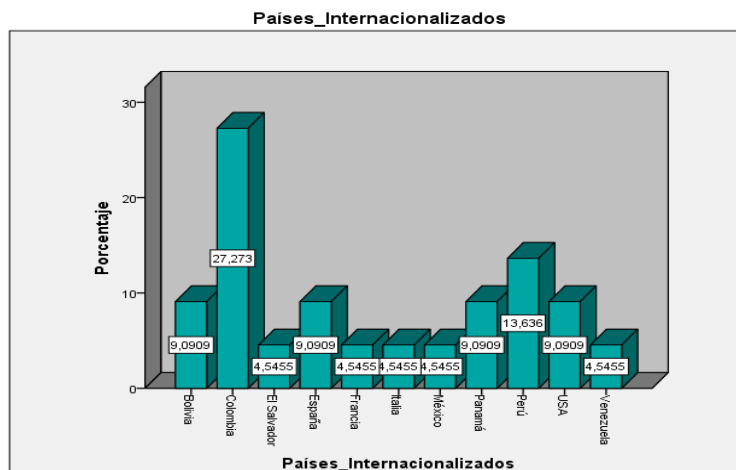


Gráfico 4.25. Pregunta 3.1.4. Países en los que han participado las PYMES

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Análisis

Evidentemente se puede constatar que el país en el que más ha existido una participación por parte de las PYMES ha sido Colombia con un porcentaje del 27%, al igual que Perú en el que se ha participado con un 17%, le siguen con porcentajes similares al 9% los países de Bolivia, España, Panamá y Estados Unidos, adicionalmente existen otros países intervinientes en este proceso de internacionalización como son El Salvador, Francia, Italia, México y Venezuela con el 4% de participación respectivamente.

Interpretación

Según el análisis planteado previamente, se constata que Colombia y Perú son los países en los que más participación internacional se ha tenido por parte de las PYMES familiares, esto se debería principalmente a la distancia geográfica, entre otros el idioma así como idiosincrasia y la cultura de cada país predomina en la decisión de cada empresario de expandirse internacionalmente.

Pregunta 3.1.5. ¿Su empresa dispone de un Departamento de Comercio exterior?

Tabla 4.35. Frecuencias Pregunta 3.1.5. Disposición de Dpto. de Comercio Exterior

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	3	4,5	16,7	16,7
Válidos NO	15	22,4	83,3	100,0
Total	18	26,9	100,0	
Perdidos No contesta	49	73,1		
Total	67	100,0		

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: Encuesta

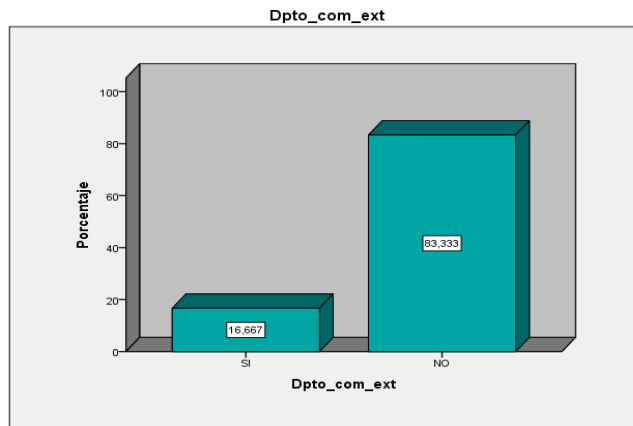


Gráfico 4.26. Pregunta 3.1.5. Disposición de Dpto. de Comercio Exterior
Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Análisis

Una vez realizada la encuesta; de la población que ha realizado procesos de internacionalización, solo el 17% afirma que si disponen en su estructura organizacional de un Departamento de Comercio exterior. El 83% afirma que no dispone de dicho Departamento o área funcional.

Interpretación

Con esta respuesta, el investigador interpreta que no existe inversión por parte de las PYMES en disponer de un departamento especializado en estudio y ejecución de procesos dentro de mercados internacionales.

Pregunta 3.1.6. Cuando realizó su primera venta en un mercado extranjero, ¿cuál de las siguientes opciones describe mejor su método de ingreso a dicho mercado?

Tabla 4.36. Frecuencias Pregunta 3.1.6. Método de ingreso a mercados extranjeros

	PROMEDIO	SUMATORIA			
	Media	3,00	4,00	7,00	12,00
		Recuento	Recuento	Recuento	Recuento
Emp_conjunta	,22	0	1	0	0
Exp_Directa	,67	0	0	0	1
CASE_LBL Exp_intermediario	,39	0	0	1	0
Inv_Directa	,17	1	0	0	0
Licencia_ext	,17	1	0	0	0

Elaborado por: Ana María Oviedo B.
Fuente: Encuesta

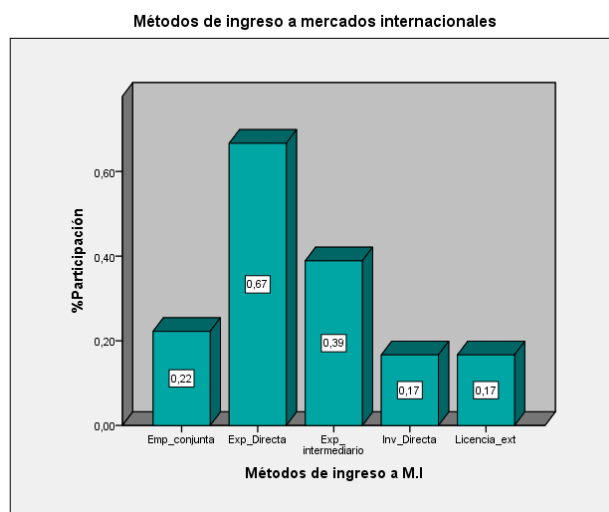


Gráfico 4.27. Pregunta 3.1.5. Método de ingreso a mercados extranjeros
 Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Análisis

Tras haber realizado la encuesta, se tiene como datos que el 67% de personas encuestadas responden a que se han internacionalizado con un método de ingreso a mercados extranjeros de exportación directa, por otro lado el 39% ha utilizado la exportación mediante un intermediario, el 22% ha emprendido una empresa conjunta con la que compartirá el riesgo y finalmente con un porcentaje del 17% los métodos de inversión directa y licencias en el exterior fueron las menos utilizadas por los empresarios.

Interpretación

Con el análisis previos se puede notar que la mayoría de gerentes encuestados pudieron ingresar a mercados extranjeros utilizando un método de exportaciones directas, esto se debería principalmente a la información que existe actualmente en organismos públicos para poder internacionalizarse de esta manera y que de hecho algunos consideran que internacionalizarse significa solamente “exportar”, la inversión directa y las licencias en el exterior son los menos utilizados ya que se evidencia poca información sobre cómo internacionalizar a la empresa de esta manera.

Pregunta 3.1.7. ¿Asiste a ferias Internacionales u otros instrumentos de promoción exterior?

Tabla 4.37. Frecuencias Pregunta 3.1.7. Participación en Ferias internacionales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No, nunca	2	3,0	11,1
	Hemos participado alguna vez	6	9,0	33,3
	Sí, junto con nuestros distribuidores o agentes	7	10,4	38,9
	Sí, participamos a través de nuestras filiales	3	4,5	16,7
	Total	18	26,9	100,0
Perdidos	No contesta	49	73,1	
Total		67	100,0	

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: Encuesta

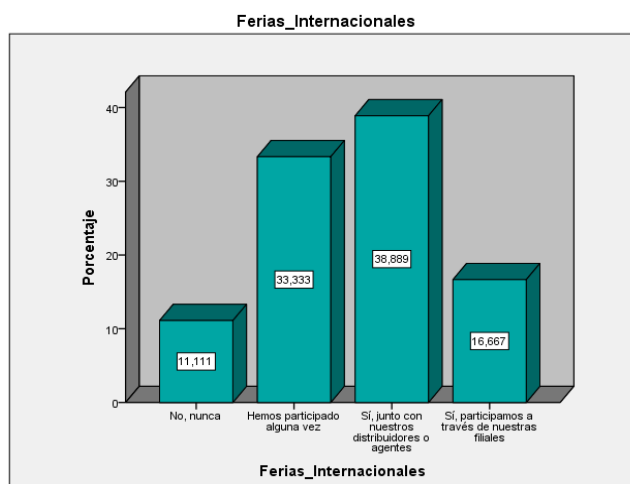


Gráfico 4.28. Pregunta 3.1.7. Participación en Ferias internacionales

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Análisis

Una vez realizada la encuesta se ha obtenido los siguientes datos: un 11% de las PYMES no han participado en ferias internacionales; el 33% afirma que alguna vez ha participado como visitantes sin recibir compañía especializada alguna; el 38% afirma que han participado en ferias internacionales y han sido invitados por proveedores internacionales o agentes y un 17% de las PYMES afirman que si han participado en ferias internacionales con el apoyo de sus filiales en otros países.

Interpretación

Con estos resultados se puede considerar que la mayor participación en ferias lo tienen las PYMES gracias al apoyo de sus agentes proveedores o distribuidores, esto genera que exista resultados más eficientes en su participación. Pero también

es importante analizar que existe un alto índice de PYMES que no han participado jamás en ferias internacionales y no conocen como es el mercado a nivel internacional.

Pregunta 3.1.8. ¿Reciben los empleados de su Departamento Internacional Formación especializada en Comercio Exterior?

Tabla 4.38. Frecuencias Pregunta 3.1.8. Formación especializada en Comercio Exterior

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	15	22,4	83,3	83,3
	Sí, dependiendo del perfil requerido, reciben una formación especializada en esta materia	3	4,5	16,7	100,0
	Total	18	26,9	100,0	
Perdidos	No contesta	49	73,1		
Total		67	100,0		

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: Encuesta

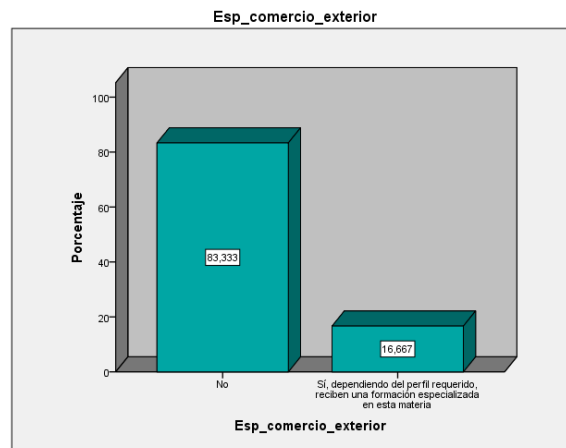


Gráfico 4.29. Pregunta 3.1.8. Formación especializada en Comercio Exterior

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Análisis

El 83% afirma que no invierten en capacitación en comercio exterior a sus colaboradores; el 17% afirma que si les brindan capacitación cuando es requerido y el perfil organizacional lo permite.

Interpretación

Estos resultados muestran una vez más que no existe inversión en capacitar al personal sobre comercio exterior; por lo que no existe personal especializado en el área dentro de la industria manufacturera de la ciudad de Ambato.

Pregunta 3.1.9. ¿Tiene su empresa un Plan Estratégico Internacional?

Tabla 4.39. Frecuencias Pregunta 3.1.9. Plan Estratégico Internacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	14	20,9	77,8	77,8
Tenemos un plan de acciones para el año en curso	1	1,5	5,6	83,3
Válidos No, pero lo incluimos en nuestra estrategia nacional	2	3,0	11,1	94,4
Sí, tenemos un Plan Estratégico Internacional	1	1,5	5,6	100,0
Total	18	26,9	100,0	
Perdidos No contesta	49	73,1		
Total	67	100,0		

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: Encuesta

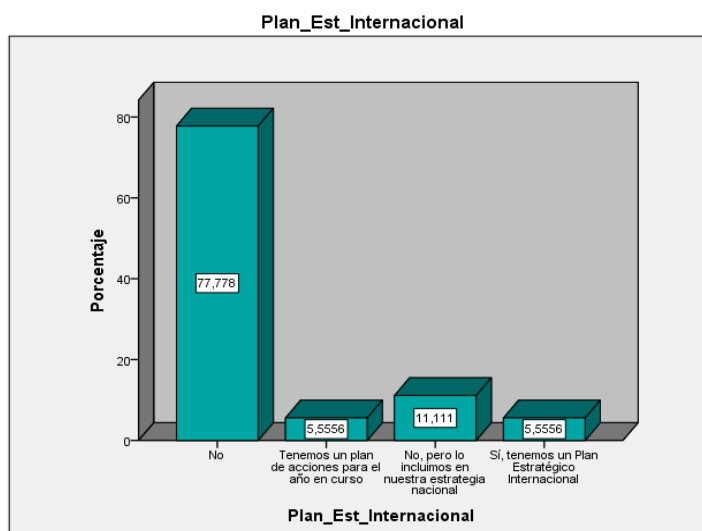


Gráfico 4.30. Pregunta 3.1.9. Plan Estratégico Internacional

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Análisis

Del total de empresas el 78% de las PYMES no cuentan con un plan estratégico internacional, el 6% tienen la ejecución de un plan; el 11% afirma que no tiene plan pero dentro de su plan nacional esta como objetivos la internacionalización y solo el 5% afirma si tener un plan estratégico de internacionalización.

Interpretación

Es alto el índice de empresas que no planifican internacionalizarse es muy alto demostrando que la PYME no cuenta con una planificación; pero hay que tomar en

cuenta que dentro de su plan estratégico nacional si tienen como objetivos un 11% lograr internacionalizarse.

Pregunta 3.2. ¿Alguna vez ha intentado vender productos en algún país extranjero?

Tabla 4.40. Frecuencias Pregunta 3.2. Intento de vender en el extranjero

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI HA INTENTADO	7	10,4	14,6	14,6
Válidos NO HA INTENTADO	41	61,2	85,4	100,0
Total	48	71,6	100,0	
Perdidos No contesta	19	28,4		
Total	67	100,0		

Elaborado por: Ana María Oviedo B.
Fuente: Encuesta

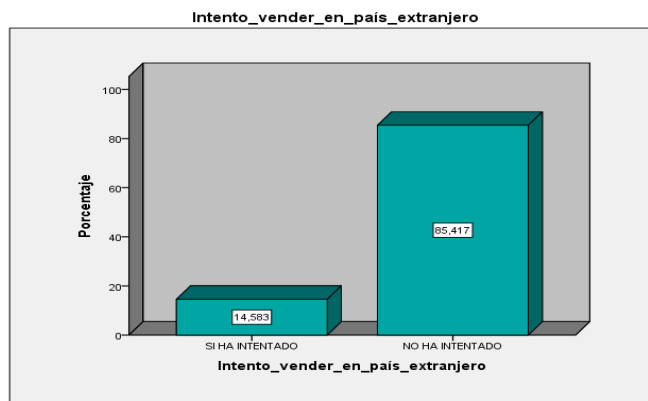


Gráfico 4.31. Pregunta 3.1.9. Intento de vender en el extranjero
Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Análisis

Para iniciar, este análisis recordemos que del 100% de las PYMES, el 73% de las empresas no se han internacionalizado; bajo este porcentaje se realizará el estudio del siguiente grupo de preguntas que corresponde desde la pregunta 3.2.1. a la 3.2.6.

Los resultados de la presente pregunta afirman que el 14% de empresas han intentado internacionalizarse pero jamás han vendido sus productos en mercados internacionales y el 86% no han participado jamás en un proceso de internacionalización.

Interpretación

Gran parte de las PYMES manufactureras de Ambato no han vivido jamás en su historia empresarial un proceso o intento de vender productos en el exterior; por esta razón sus conocimientos son escasos en el ámbito.

Pregunta 3.2.1 En los próximos dos años, ¿qué probabilidades hay de que contemple la posibilidad de vender productos en un país extranjero?

Tabla 4.41. Frecuencias Pregunta 3.2.1. Posibilidad de vender en el extranjero

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Improbable	11	16,4	22,4	22,4
Improbable	11	16,4	22,4	44,9
Ni probable, ni improbable	17	25,4	34,7	79,6
Probable	7	10,4	14,3	93,9
Muy Probable	3	4,5	6,1	100,0
Total	49	73,1	100,0	
Perdidos No contesta	18	26,9		
Total	67	100,0		

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: Encuesta

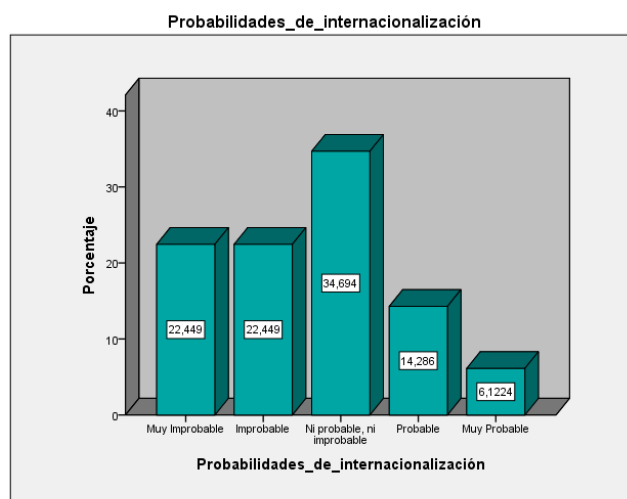


Gráfico 4.32. Pregunta 3.2.1. Posibilidad de vender en el extranjero

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Análisis

Una vez realizada la encuesta, se puede notar que el 22% consideran que sus probabilidades de vender productos en mercados extranjeros son improbables o muy improbables, mientras que el 35% se mantienen una posición en ni de acuerdo,

ni en desacuerdo, el 14% cree que sería probable internacionalizarse en los próximos dos años, mientras que un bajo porcentaje de 6% lo considera como muy probable.

Interpretación

Una vez analizados los porcentajes podemos interpretar que los gerentes encuestados se sienten con desgano o con un actitud de “que me importismo” frente a sus posibilidades de internacionalización en los próximos dos años, a su vez 22 personas responden y son sinceras al decir que sería muy improbable que en un futuro cercano se internacionalizaran.

Pregunta 3.2.2 Nos interesa saber por qué motivo usted aún no se ha internacionalizado. Indique cuán de acuerdo está con las siguientes afirmaciones

Tabla 4.42. Frecuencias Pregunta 3.2.2. Nula participación en internacionalización

sumatoria		Estadísticos
N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		153,5000
Mediana		156,5000
Moda		122,00 ^a
Desv. típ.		15,63504
Mínimo		122,00
Máximo		181,00
Suma		1842,00
a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.		

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: Encuesta

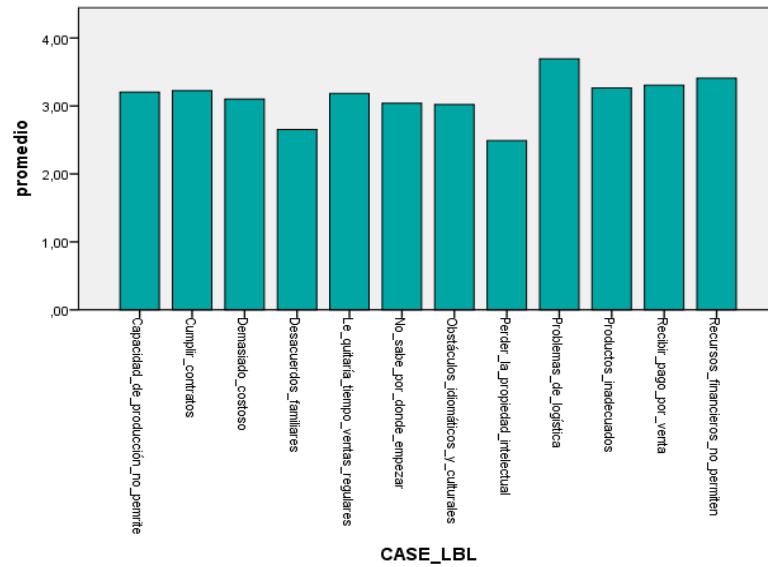


Gráfico 4.33. Pregunta 3.2.2. Nula participación en internacionalización
Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Análisis

Una vez obtenidos los resultados en la encuesta; para las PYMES el mayor obstáculo para internacionalizarse es los problemas de logística que puede tener la empresa, seguido del temor de cumplir con contratos de ventas pues la capacidad de producción no pueda abastecer a la demanda nacional e internacional, además la incertidumbre de saber por dónde empezar también marca precedente como dificultad importante; mientras que las decisiones familiares y el temor a perder su propiedad intelectual son los obstáculos menos importantes.

Interpretación

Con estos resultados es fácil analizar que en la decisión del empresario en internacionalizarse depende muchísimo del temor a fracasar y perder la inversión. Considerando que aun su producto no es de calidad internacional, que sus procesos no están bien establecidos y no permiten mejorar y dar el gran paso a la internacionalización.

La PYME según las respuestas obtenidas también teme no poder cumplir con los grandes contratos que una venta internacional puede generar. Lo que si debe tener claro es que aunque las empresas consideren que el proceso de internacionalización

es costoso, no es un gasto esto se transforma en una inversión que a largo plazo dará resultados garantizando la sustentabilidad empresarial.

Pregunta 3.2.3 Por favor, indique en qué medida su equipo de gerencia estaría de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones

Tablas 4.43. Frecuencias Pregunta 3.2.3. Factores para la toma de decisiones por parte de la gerencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	Capacidad_de_ingresar_algo_nuevo	2	22,2	22,2	22,2	
		1	11,1	11,1	33,3	
	Clientes_potenciales_en_todo_el_mundo	1	11,1	11,1	44,4	
	Competidores_operan_internacionalmente	1	11,1	11,1	55,6	
	Crecimiento_a_través_de_la_internacionalización	1	11,1	11,1	66,7	
	Futuro_en_el_mercado_ecuatoriano	1	11,1	11,1	77,8	
	Internacionalizarse_para_tener_éxito_en_el_futuro	1	11,1	11,1	88,9	
	No_existe_necesidad_de_expandirse	1	11,1	11,1	100,0	
Total	9	100,0	100,0			
	N	Mínimo	Máximo	Suma	Mediana	Desv. típ.
PROMEDIO (agrupado)	7	2	3	20	2,86	,378
N válido (según lista)	7					

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: Encuesta

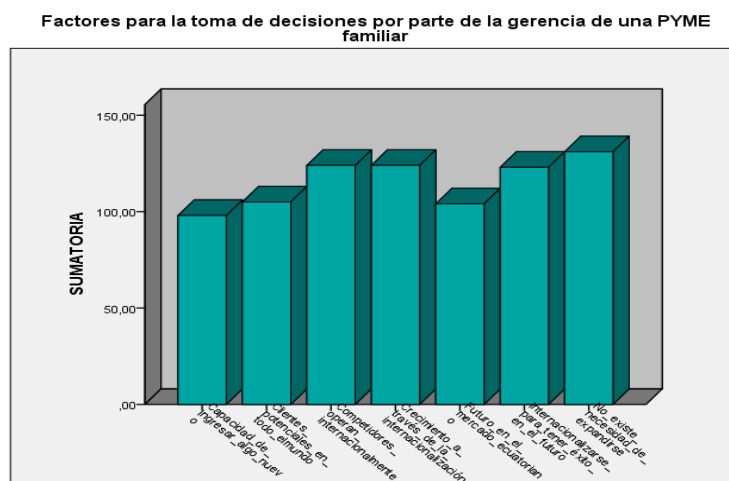


Gráfico 4.34. Pregunta 3.2.3. Factores para la toma de decisiones por parte de la gerencia
Elaborado por: Ana María Oviedo B

Análisis

Una vez analizados los datos se obtuvieron las siguientes respuestas: la PYME en sus decisiones gerenciales consideran que en un 25% no tener la necesidad de expandirse, un 20% consideran que los factores que forman parte de las decisiones gerenciales son encontrar competidores potenciales fuera del territorio nacional y lograr un crecimiento empresarial aplicando el proceso de internacionalización. En un 15% consideran que la posibilidad de ingresar a nuevos mercados y encontrar a nuevos clientes en el exterior son factores latentes en la toma de decisiones gerenciales de las PYMES.

Interpretación

Con estos resultados se puede interpretar que la gran mayoría de las PYMES manufactureras actualmente no cuentan con el interés de internacionalizarse. Pero en caso de tomar decisiones para la empresa en temas internacionales los factores más importantes a analizar serían el conseguir competidores potenciales, clientes potenciales, abrir nuevos mercados y lograr el crecimiento empresarial.

Pregunta 3.2.4 Indique que tan de acuerdo estaría su equipo de gerencia con los beneficios que le otorgaría la internacionalización.

Tablas 4.44. Frecuencias Pregunta 3.2.4. Beneficios de la Internacionalización

	CASE_LBL	PROMEDIO (agrupado)
N	Válidos	13
	Perdidos	0
Media		4,50
Mediana		4,50
Varianza		,286
Mínimo		4
Máximo		5

Elaborado por: Ana María Oviedo B.
Fuente: Encuesta

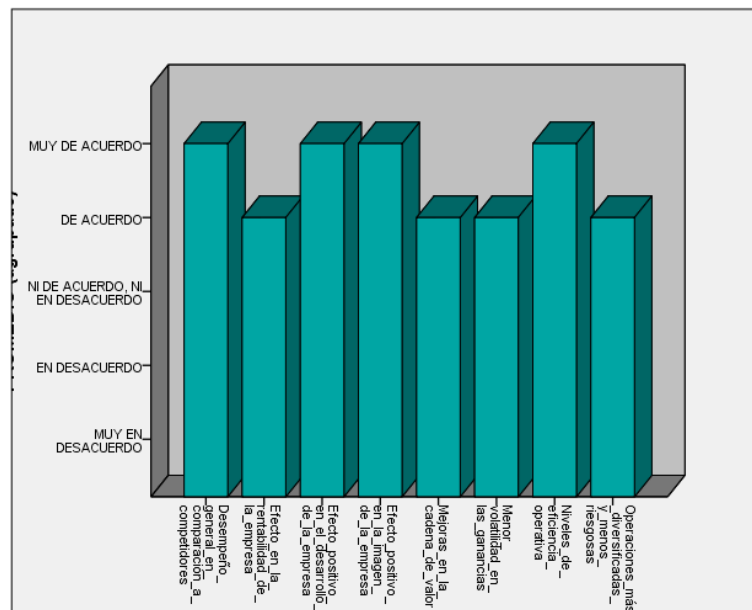


Gráfico 4.35. Pregunta 3.2.4. Beneficios de la Internacionalización
Elaborado por: Ana María Oviedo B

Análisis

Una vez obtenidos los resultados las PYMES consideran que el mayor beneficio que aporta la internacionalización a la empresa es obtener una ventaja competitiva en comparación al resto de empresas de su mercado nacional, además incrementará

los beneficios en eficacia operativa mejorando la productividad de la organización. El proceso de internacionalización también aportará a mejorar la imagen corporativa de la empresa y lograr los niveles de desarrollo, estas afirmaciones lo dan el 30% de las PYMES. Un 20% de las empresas creen que la internacionalización les brindara una mejor rotación y uso de los recursos financieros de la empresa.

Interpretación

Para la PYME según los resultados de esta pregunta el beneficio más importante que le brinda la internacionalización es mejorar los procesos y productividad, obtener mejores que le brindarán una ventaja competitiva en relación a la industria nacional y logran mejorar su imagen corporativa posicionando a la empresa en la categoría de organizaciones sustentables.

Pregunta 3.2.5 Si decidiera exportar, por favor indique hasta tres países que sean de su mayor interés

Tabla 4.45. Frecuencias Pregunta 3.2.5. Países de mayor interés para internacionalizar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Argentina	2	1,9	1,9	1,9
Australia	4	3,8	3,8	5,7
Bolivia	6	5,7	5,7	11,4
Brasil	6	5,7	5,7	17,1
Canadá	8	7,6	7,6	24,8
Chile	10	9,5	9,5	34,3
China	3	2,9	2,9	37,1
Colombia	15	14,3	14,3	51,4
España	2	1,9	1,9	53,3
Válidos Haití	1	1,0	1,0	54,3
Honduras	1	1,0	1,0	55,2
Inglaterra	1	1,0	1,0	56,2
Italia	3	2,9	2,9	59,0
Japón	1	1,0	1,0	60,0
México	6	5,7	5,7	65,7
Panamá	5	4,8	4,8	70,5
Perú	14	13,3	13,3	83,8
USA	17	16,2	16,2	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Elaborado por: Ana María Oviedo B.
Fuente: Encuesta

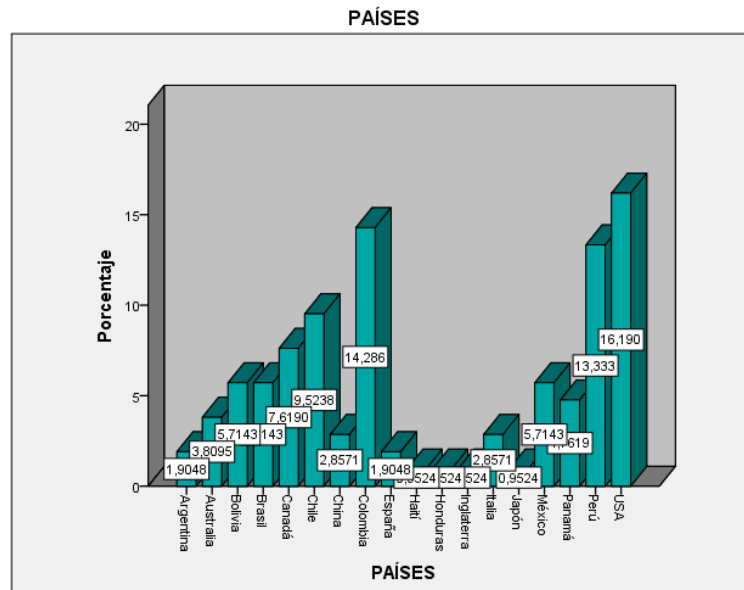


Gráfico 4.36. 3.2.5. Países de mayor interés para internacionalizar
 Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Análisis

Se puede evidenciar que para el empresario que aún no se ha internacionalizado, pero que en un momento determinado quisiera hacerlo, los países de preferencia son Estados Unidos con un porcentaje de 16%, siguiéndole Colombia con 14%, además de esto otro país de interés es Perú con 13%, le sigue Chile con 10%, Canadá 8%, Brasil y Bolivia tienen un porcentaje similar del 5%.

Interpretación

Posterior al análisis realizado de las preferencias en relación a los países en los que algún momento quisieran participar las PYMES familiares, estos mismos nos ayudarán para el proceso de propuesta a cada uno de los empresarios participantes.

Pregunta 3.2.6 ¿Tiene información sobre mercados internacionales o sabe dónde buscarla?

Tabla 4.46. Frecuencias Pregunta 3.2.6. Información sobre mercados internacionales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No, no sabemos dónde buscar	32	47,8	64,0
	Conocemos los informes sectoriales que los organismos como la SENA publican en su página	4	6,0	8,0
	Conocemos y manejamos diferentes bases de datos sobre estadísticas de comercio	6	9,0	12,0
	Hemos realizado viajes de prospección para obtener información de primera mano	2	3,0	4,0
	Conoce informes sectoriales y maneja bases de datos de comercio exterior	1	1,5	2,0
	Conoce informes sectoriales y ha realizado viajes de prospección	3	4,5	6,0
	Conoce informes sectoriales, maneja bases de datos de comercio exterior y ha realizado viajes de prospección	2	3,0	4,0
	Total	50	74,6	100,0
Perdidos	No contesta	17	25,4	
Total		67	100,0	

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: Encuesta

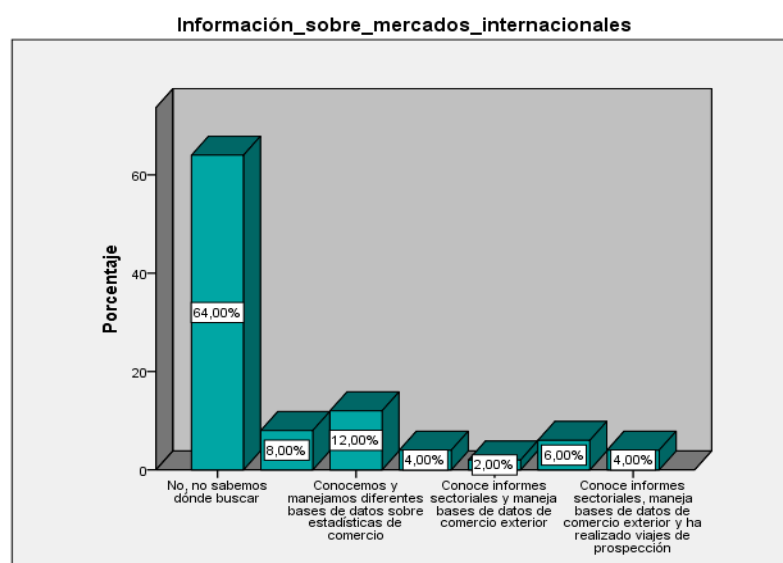


Gráfico 4.37. Pregunta 3.2.1. Posibilidad de vender en el extranjero

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Análisis

Existe un porcentaje elevado del 64% de repuestas respecto a que las personas no saben dónde buscar información sobre mercados internacionales, por otra parte el 12% de encuestados contestan a que conocen y manejan diferentes bases de datos sobre estadísticas de comercio exterior, en un promedio del 6% aproximadamente se encuentran los demás aspectos como son conocer acerca de los informes sectoriales y además que ha realizado viajes de prospección.

Interpretación

Es importante reconocer que de acuerdo a las respuestas proporcionadas por los gerentes, evidentemente estos no saben dónde buscar información de mercados internacionales o sobre donde asesorarse respecto a estos, esto respondería quizá al hecho de que las personas que han participado en un proceso de internacionalización lo han hecho solamente por la vía de exportaciones directas o indirectas.

Pregunta 3.2.7 Considera Ud. que actualmente:

Tabla 4.47. Frecuencias Pregunta 3.2.7. Posición actual de la empresa familiar

	SUMATORI	CASE_LBL
	A	
N	Válidos	8
	Perdidos	0
Media	103,8750	
Mediana	105,5000	
Moda	108,00	
Desv. típ.	13,59031	
Varianza	184,696	
Rango	47,00	
Mínimo	76,00	
Máximo	123,00	
Suma	831,00	
	25	99,5000
Percentiles	50	105,5000
	75	111,7500

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: Encuesta

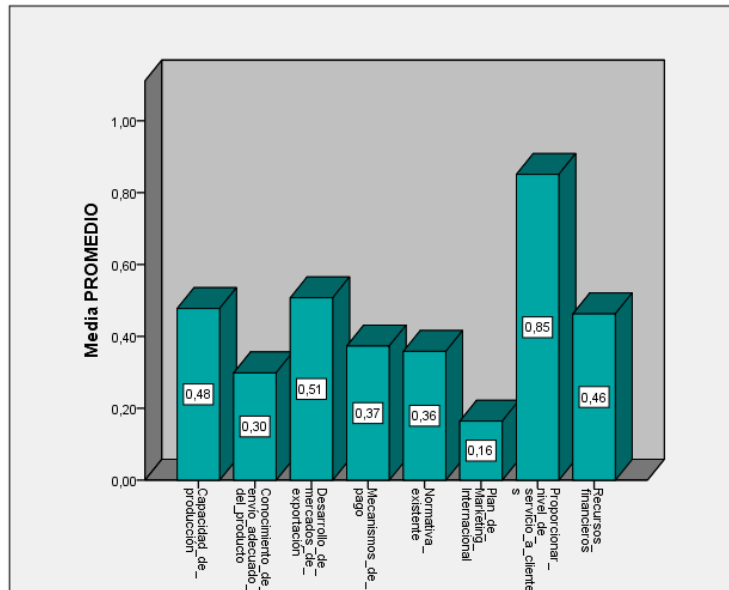


Gráfico 4.38. Pregunta 3.2.7. Posición actual de la empresa familiar
 Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Análisis

Una vez obtenidos los resultados de la encuesta, es necesario aclarar que en esta pregunta intervienen toda las PYMES que participan en el proceso. Los resultados obtenidos son: solo un 16% de las PYMES cuentan con un plan de marketing para un proceso de internacionalización; el 51% está comprometido con el desarrollo de mercados de exportación utilizando profesionales capacitados contantemente; el 48% consideran que la empresa cuenta con la capacidad de producción para responder a mercados internacionales de la misma forma que a los mercados nacionales; solo un 46% de las PYMES afirman tener recursos para participar en procesos de internacionalización. El 37% afirma tener conocimiento sobre mecanismos de pago y negociaciones con cartas de crédito. El 36% afirma conocer sobre la normativa legal vigente para la internacionalización de un negocio; el 30% afirma que conoce los procesos de logística para enviar su producto al exterior.

Interpretación

Los factores o requisitos que una PYME toma en cuenta en el proceso de internacionalización, están enmarcados en proporcionar un nivel de servicio al cliente nacional e internacional, seguido de la exigencia de desarrollar nuevos mercados de exportación; además ellos consideran también que para ser más

productivos en mercados internacionales deberán incrementar su capacidad de producción y están dispuestos a poner los recursos financieros disponibles y necesarios para que un proyecto como este salga adelante, por otro lado consideran importante conocer sobre la normativa vigente, manejar mecanismos de pago al exterior convenientes a la empresa y como último punto dentro de los requisitos, ellos consideran que ejecutar un plan de marketing internacional impulsará su proceso de internacionalización hacia la sustentabilidad.

4.3. Verificación de la Hipótesis

El objetivo que marcó el desarrollo del trabajo investigativo fue comprobar que la aplicación de las estrategias empresariales es necesaria para la internacionalización de las PYMES familiares de la ciudad de Ambato- provincia de Tungurahua, debido a que estos factores determinan el nivel de competitividad de una empresa, además que esta interrelación estructural permitirá construir un modelo de internacionalización.

La primera de ellas afirma que la empresa familiar posee una serie de recursos y capacidades inherentes a su carácter y que suponen, en muchos casos, una ventaja competitiva. Debido a estas fortalezas y debilidades, las empresas pueden encontrar motivos para internacionalizarse, apoyándose precisamente en esas características intangibles.

A continuación se presenta el esquema con los factores que pueden facilitar el proceso de internacionalización en base al estudio conceptual de la investigación:

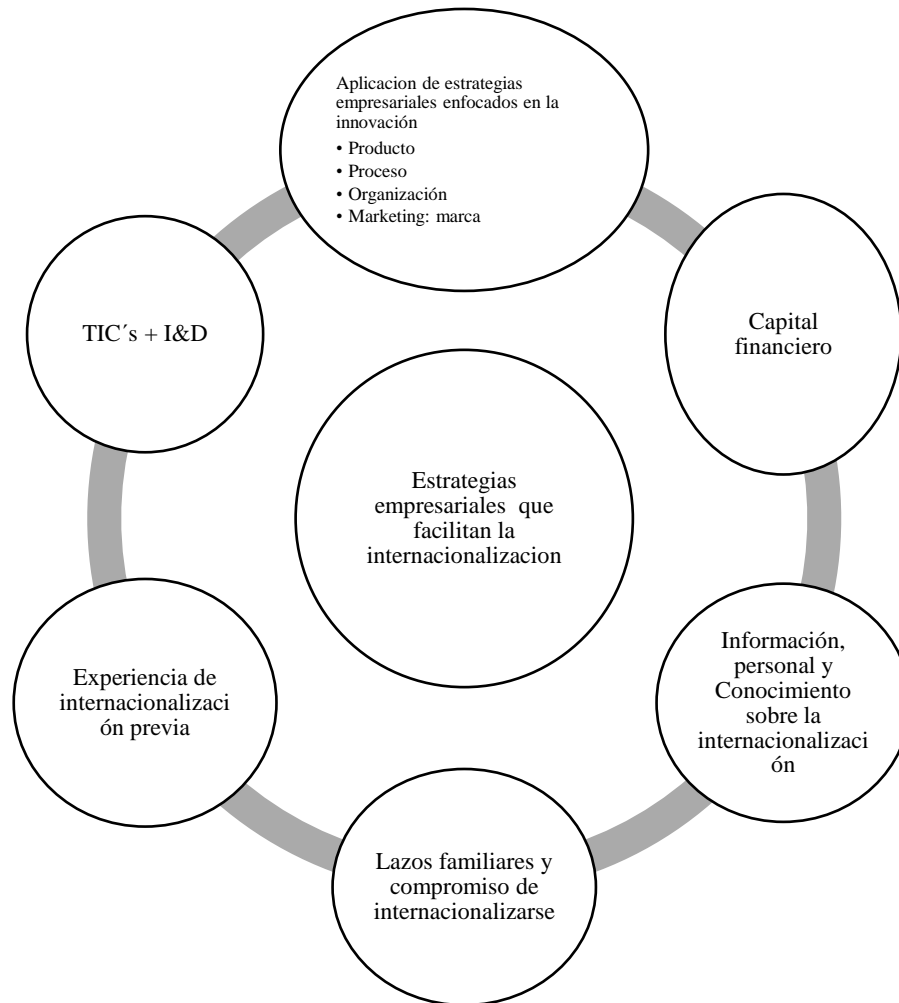


Ilustración 4.39. Modelo Conceptual para medir la Internacionalización
Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Con este modelo conceptual, la matriz de datos se formó por 6 factores, 11 variables o sub factores y 37 criterios o ítems de medición, los mismos que servirán para valorar a las 67 PYMES que sirvieron de muestra en la investigación y determinar su nivel de internacionalización y un modelo capaz de guiar a estas empresas en su proceso de internacionalizarse.

A continuación se presenta el modelo a priori de los factores o estrategias empresariales que facilitan la internacionalización.

Tabla 4.48. Modelo Conceptual de factores para medir la Internacionalización

Factor común	Subfactor	Variable	Criterio de medición
Estrategias empresariales que facilitan la internacionalización	Aplicación de Estrategias empresariales por la PYME	Estrategias empresariales: producto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ha incorporado nuevos materiales a su producto 2. El producto que ofrece actualmente ha mejorado en comparación a años anteriores 3. Ha incorporado al mercado productos completamente nuevos 4. Ha realizado cambios significativos en el diseño, envase o embalaje del producto
		Estrategias empresariales: proceso	<ol style="list-style-type: none"> 5. Ha adquirido maquinarias, equipos o nuevas tecnologías para realizar productos nuevos o sensiblemente mejorados 6. Utiliza programas informáticos para el manejo o administración de su empresa (programas contables, ERP) 7. Ha realizado re ingeniería de procesos con tendencia a mejorar la calidad de su producto
		Estrategias empresariales: organización	<ol style="list-style-type: none"> 8. Ha emprendido uso de alianzas estratégicas o subcontrataciones 9. Han existido reestructuraciones en el sistema de capacitación al talento humano 10. Incorporó ingenieros o licenciados de graduación reciente 11. Existe una política sistemática de protección de la propiedad intelectual y marcas dentro de la empresa

		12. Ha registrado las marcas de sus productos en el INEN u otro organismo nacional público o privado para protegerlo de falsificaciones	
	Estrategias empresariales: marketing	13. Ha utilizado nuevos medios o técnicas para la promoción del producto 14. Ha implementado nuevos métodos para los canales de distribución de producto (uso de franquicias, distribución de licencias, venta directa u otro nuevo concepto de presentación de producto) 15. Considera que su marca está posicionada en su mercado	
	Capital financiero	Activos	16. Adquirió activos fijos con la intención de incrementar su planta de producción (terrenos, oficinas, edificios) 17. ¿Su empresa cuenta con los recursos financieros para apoyar activamente la comercialización de sus productos en los mercados extranjeros objetivos? 18. ¿Su empresa tiene suficiente capacidad de producción para acometer el mercado de exportación?
		Financiamiento	19. Fue acreedor de financiamiento privado para mejorar o incrementar su proceso de producción o diversificación 20. Fue acreedor de financiamiento público para mejorar o incrementar su proceso de producción o diversificación
	Talento humano capacitado	21. ¿Su empresa dispone de un Departamento de Comercio exterior?	

Información, personal y Conocimiento de internacionalización		22. ¿Su empresa tiene un plan de marketing internacional con los objetivos y estrategias definidas?
		23. ¿Su empresa tiene un conocimiento adecuado en el envío de su producto en el extranjero, así como la identificación y selección de agentes de carga internacional y coste de flete?
		24. ¿Su empresa tiene un conocimiento adecuado de los mecanismos de pago de exportación, tales como el desarrollo y la negociación de las cartas de crédito?
Lazos familiares y compromiso de internacionalizarse	Decisiones gerenciales	25. ¿Se conoce la normativa existente (fiscal, legal, certificaciones, aduanas, etc.) de los mercados considerados como prioritarios?
		26. ¿Está la dirección de su empresa comprometida con el desarrollo de los mercados de exportación y dispuesta a dedicar recursos humanos para el proceso?
Experiencia de internacionalización previa	Participación en comercio exterior	27. ¿Su empresa está comprometida a proporcionar el mismo nivel de servicio prestado a sus clientes nacionales?
		28. Ha participado en ferias o exposiciones organizadas por cámaras sectoriales, organismos gubernamentales, ONG's para promocionar su producto
TIC's + I&D	TIC'S	29. ¿Alguna vez ha intentado vender productos en algún país extranjero?
		30. ¿Alguna vez ha vendido productos en países extranjeros?
		31. ¿Aún continúa vendiendo sus productos en el extranjero
		32. Dispone de dominio propio de Internet

			<p>33. Su página web está alojada en servidores de su empresa</p> <p>34. Realiza compra de bienes o servicios (proveedores por Internet)</p> <p>35. Dispone de un sistema de venta a consumidores finales por internet</p> <p>36. Dispone de un sistema de venta a otras empresas por internet</p>
		I&D	<p>37. Reclutó personal con experiencia profesional y empresarial en I+D</p>

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: Propia

Los 37 ítems responden a preguntas recolectadas en la encuesta que recoge información sobre las estrategias aplicadas por las PYMES y los factores a tomar en cuenta para tener un proceso de internacionalización. Cada uno de estos ítems son medidos a través de respuestas de SI o NO.

Análisis de Fiabilidad

Como primer paso para empezar con el análisis factorial se comprueba con la ayuda de SPSS Statitics la validez, consistencia y confiabilidad de los ítems a utilizar en el modelo por medio de la utilización del Alfa de Conbrach, el mismo que brindó validez y confiabilidad a las sub-variables

Para establecer los parámetros de validez se trabaja bajo los parámetros establecidos por George y Mallery (2003) quienes sugieren los siguientes rangos de aceptación del Alfa de Cronbach

- Coeficiente alfa>.9 es excelente
- Coeficiente alfa>.8 es bueno
- Coeficiente alfa>.7 es aceptable
- Coeficiente alfa>.6 es cuestionable
- Coeficiente alfa>.5 es pobre
- Coeficiente alfa<.5 es inaceptable

Una vez corrido el programa se obtuvo: es un 83,7% confiable los ítems seleccionados para medir el nivel de aplicación de estrategias, por esta razón el nivel de confiabilidad es bueno.

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	65	97,0
	Excluidos ^a	2	3,0
	Total	67	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,837	44

4.3.1. Formulación de la hipótesis

Modelo Lógico

Hipótesis Alternativa (Ha): La aplicación de estrategias empresariales **SI** son necesarias para la internacionalización de las PYMES familiares del cantón Ambato - provincia de Tungurahua, debido a que estos factores determinan el nivel de competitividad de una empresa, además que esta interrelación estructural **SI** permitirá construir un modelo de internacionalización.

Hipótesis Nula (Ho): La aplicación de estrategias empresariales **NO** son necesarias para la internacionalización de las PYMES familiares del cantón Ambato - provincia de Tungurahua, debido a que estos factores determinan el nivel de competitividad de una empresa, además que esta interrelación estructural **NO** permitirá construir un modelo de internacionalización.

4.3.2. Desarrollo del modelo factorial

Existen varias alternativas para desarrollar este modelo factorial; sin embargo en esta investigación se utilizó el método de extracción por componentes principales para la construcción de indicadores compuestos a partir de modelos conceptuales. En el capítulo III ya se menciona la conceptualización de cada una de las fases. En este capítulo IV solo se mencionan las fases y el desarrollo de cada una de ellas con el apoyo del programa estadístico SPSS statistics.

Desarrollo:

1. Estandarizar o normalizar las variables: este paso se logra con una transformación de la distribución normal estándar con media cero y varianza uno.

Comunalidades

	Inicial	Extracción
EEP_Nuevos_materiales	1,000	,699
EEP_Producto_mejorado	1,000	,781
EEP_Productos_nuevos	1,000	,727
EEP_Cambios_diseño	1,000	,695
EER_Maquinarias	1,000	,781
EER_Reingeniería	1,000	,725
EER_ERP	1,000	,745
EEO_Alianzas_estratégicas	1,000	,778
EEO_Capac_Talento_Humano	1,000	,660
EEO_Profesionales_recien_graduación	1,000	,707
EEO_Propiedad_intelectual	1,000	,741
EEO_Registro_marca	1,000	,812
EEM_Promoción_producto	1,000	,765
EEM_Canales_distribución	1,000	,731
EEM_Posición_Marca	1,000	,753
FA_Activos_Fijos	1,000	,847
FA_Capacidad_producción	1,000	,690
FA_Recursos_financieros	1,000	,704
FF_Financiamiento_privado	1,000	,803
FF_Financiamiento_público	1,000	,754
CE_Dpto_com_ext	1,000	,622
CE_Plan_Marketing_Internacional	1,000	,873
CE_Conocimiento_envío_adequado_producto	1,000	,720
CE_Mecanismos_pago	1,000	,734
CE_Normativa_existente	1,000	,696
CG_Desarrollo_mercados_exportación	1,000	,707
CG_Proporcionar_servicio_clientes	1,000	,693
EI_Ferias_Internacionales	1,000	,766
EI_Intento_vender_país_extranjero	1,000	,748
EI_Vendido_Países_extranjeros	1,000	,682
EI_Continuación_venta_exterior	1,000	,559
TI_Dominio_Internet	1,000	,683
TI_Serv_Emp	1,000	,795
TI_Compra_por_web	1,000	,744
TI_Sist_Venta_cons_final_web	1,000	,784
TI_Sist_Venta_otras_emp_web	1,000	,840
TI_Experiencia_ID	1,000	,707

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

En el resumen o comunalidades se puede observar que en los ítems 1, 4, 9, 17, 21, 25, 27, 30 y 32 existen cargas factoriales bajas en relación al resto de ítems pues son valores que están dentro del intervalo 0,6 a 0,7; además el ítem 31 que es menor a 0,6; sin embargo todo estos ítems cumplen con la regla, superan el 0,5 por lo que no fueron eliminadas como elemento explicativo de las estrategias empresariales aplicadas por las PYMES.

Siendo el método de extracción en SPSS (Componentes principales), la tabla de comunalidades indica que la correlación múltiple al cuadrado entre todas las variables comparte factores comunes, por lo que ninguno de los ítems fue extraído del primer modelo factorial como se nota en la tabla anterior.

Mediante la prueba de contraste de esfericidad de Barlett y la medida de adecuación muestral de Kaiser –Meyer-Olkin se determina el grado de correlación general, la correlación parcial entre variables y la conveniencia del análisis factorial para el análisis que se propone.

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.829
Chi-cuadrado aproximado		305,970
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl	266
	Sig.	,000

Para determinar la prueba de Kaiser –Meyer – Olkin y basado en su propuesta:

$$KMO \geq 0,75 = \text{Bien}$$

$$KMO \geq 0,5 = \text{Aceptable}$$

$$KMO < 0,5 = \text{Inaceptable}$$

Se puede determinar que en I3 presente modelo el KMO es 0,829 lo que recae en una zona de análisis factorial “bien”; por lo que se transforma en un nuevo indicador para medir la correlación del modelo propuesto.

La prueba de esfericidad de Bartlett contrasta la **Hipótesis Nula (Ho)**; asumiendo que los datos provienen de una distribución normal multivariante, el estadístico de Bartlett se distribuye aproximadamente según el modelo de probabilidad *chi cuadrado* y es una transformación del determinante de la matriz de correlaciones. En este caso el nivel crítico (*Sig.*) es 0,000 lo que indica que se rechaza la hipótesis

nula de esfericidad y consecuentemente se puede asegurar que el modelo factorial es adecuado para explicar los datos sobre el nivel de internacionalización dado por la aplicación de estrategias empresariales.

Además existe un valor de *chi cuadrado* = 305,970; valor relativamente distante de cero lo que permite rechazar la hipótesis nula ya admitir que las variables están interrelacionadas.

Con el apoyo del programa estadístico SPSS Statistics se logró identificar la reducción de las 37 variables iniciales en 14 factores comunes que proporciona un **73,651%** de la varianza total explicada. Este análisis se realizó bajo el criterio Keiser, porcentaje de la varianza, gráfico de sedimentación y un análisis a priori que se realizó al inicio de la comprobación de la hipótesis.

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	4,863	13,143	13,143	4,863	13,143	13,143	2,615	7,067	7,067
2	3,315	8,959	22,102	3,315	8,959	22,102	2,313	6,252	13,319
3	2,533	6,847	28,949	2,533	6,847	28,949	2,304	6,228	19,547
4	2,228	6,021	34,970	2,228	6,021	34,970	2,108	5,697	25,244
5	1,990	5,378	40,348	1,990	5,378	40,348	2,095	5,663	30,907
6	1,785	4,825	45,173	1,785	4,825	45,173	2,013	5,441	36,348
7	1,708	4,617	49,790	1,708	4,617	49,790	1,836	4,961	41,310
8	1,558	4,212	54,002	1,558	4,212	54,002	1,815	4,904	46,214
9	1,399	3,781	57,783	1,399	3,781	57,783	1,804	4,877	51,090
10	1,308	3,534	61,316	1,308	3,534	61,316	1,732	4,681	55,771
11	1,213	3,279	64,595	1,213	3,279	64,595	1,697	4,586	60,358
12	1,164	3,146	67,741	1,164	3,146	67,741	1,665	4,500	64,857
13	1,130	3,055	70,796	1,130	3,055	70,796	1,655	4,474	69,331
14	1,056	2,855	73,651	1,056	2,855	73,651	1,598	4,320	73,651
15	,975	2,635	76,286						
16	,898	2,427	78,713						
17	,857	2,316	81,028						
18	,745	2,013	83,041						
				Poder explicativo Varianza Total (ejes sin rotar)			Poder explicativo Varianza Total (ejes rotados) VARIMAX		

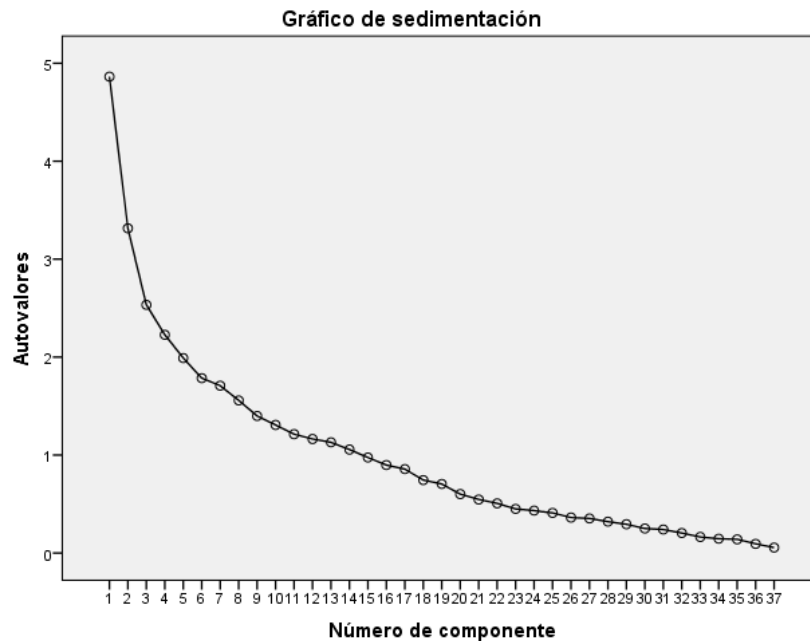
19	,705	1,906	84,947					
20	,602	1,626	86,573					
21	,547	1,477	88,050					
22	,507	1,370	89,420					
23	,450	1,217	90,637					
24	,433	1,170	91,807					
25	,410	1,107	92,914					
26	,362	,979	93,893					
27	,353	,953	94,846					
28	,320	,865	95,711					
29	,294	,794	96,505					
30	,250	,676	97,181					
31	,240	,648	97,828					
32	,204	,552	98,381					
33	,164	,443	98,824					
34	,146	,395	99,218					
35	,140	,378	99,596					
36	,094	,253	99,849					
37	,056	,151	100,000					

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente:

Con la idea de clarificar la estructura del modelo factorial sin perder el poder explicativo, se realizó una rotación de ejes utilizando el método VARIMAX (método de rotación octogonal que minimiza el número de variables que tienen saturaciones altas en cada factor). Este proceso produce la matriz que se detalla en la parte superior en la que se hace una comparación de la varianza total, explicada después de la extracción y de la varianza total explicada después de la rotación.



Elaborado por: Ana María Oviedo B.
Fuente: SPSS Statitics

A continuación se presentan las dos matrices con la agrupación de los 14 factores del modelo establecido; en la primera de ella se encuentran el análisis de componentes con el proceso de extracción, mientras que en la segunda tabla se encuentra los 14 factores agrupados según su nivel de relevancia, los mismos que están identificados con colores indicando el grupo al que pertenecen y que ítems lo conforman.

Matriz de componentes^a

	Componente													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
TI_Compra_por_web	0,568	-	-	0,121	-	-	0,204	0,168	0,212	0,246	0,118	0,292	0,201	-
TI_Sist_Venta_cons_final_web	0,526	0,249	0,134	-	0,136	0,419	0,287	-	-	0,298	-	0,174	-	-
EEM_Canales_distribución	0,498	0,193	0,159	0,197	0,226	0,208	-	0,243	-	-	0,191	-	0,194	0,354
TI_Dominio_Internet	0,483	0,215	-	-	0,282	0,161	0,337	0,114	-	-	0,295	0,219	-	0,127
EER_Reingeniería	0,479	0,372	0,287	-	-	0,131	0,133	-	0,230	0,217	-	0,139	-	0,330
EEO_Profesionales_recien_graduación	0,474	-	0,183	0,357	0,132	-	0,343	-	0,374	-	0,150	-	-	-
EER_ERP	0,472	0,125	0,242	0,279	-	0,270	0,287	-	-	-	0,108	0,433	-	-
TI_Sist_Venta_otras_emp_web	0,456	0,122	0,169	-	0,111	0,437	0,150	-	0,336	0,168	0,316	0,220	-	0,250
EEP_Nuevos_materiales	0,448	0,161	0,430	0,132	0,159	-	0,194	-	-	-	0,192	0,362	0,181	-
EER_Maquinarias	0,445	0,160	0,289	0,387	0,277	-	0,197	-	0,233	0,151	0,106	0,231	0,244	-
EEP_Productos_nuevos	0,434	0,280	0,237	0,247	0,145	0,390	0,199	0,125	-	0,106	-	-	0,289	0,110
TI_Experiencia_ID	0,429	-	0,289	0,384	0,135	0,274	0,133	-	-	0,101	0,266	0,120	0,218	0,183
EI_Continuación_venta_exterior	0,426	0,243	-	-	-	0,211	-	0,206	0,153	0,260	0,240	-	0,118	0,228
FA_Capacidad_producción	0,406	0,204	0,284	0,290	0,119	0,313	-	-	0,197	0,313	0,114	-	-	0,219
CE_Mecanismos_pago	0,245	0,598	-	0,344	0,177	-	0,171	0,308	-	-	-	0,117	0,111	-
FA_Recursos_financieros	0,260	0,563	0,243	0,222	0,132	0,322	-	-	0,172	-	0,131	0,187	-	-
CE_Normativa_existente	0,327	0,542	0,305	-	0,138	0,230	0,166	-	-	0,127	0,254	-	0,121	-
CG_Desarrollo_mercados_exportación	0,318	0,537	0,255	-	0,134	-	0,253	-	-	-	0,307	0,231	-	-
CE_Dpto_com_ext	0,107	0,445	0,352	-	0,218	0,184	0,144	-	-	0,168	0,121	0,233	0,107	0,267
EEO_Capac_Talento_Humano	0,223	0,432	0,158	0,316	0,232	0,102	0,180	-	-	-	0,238	0,131	0,149	0,318
EI_Ferias_Internacionales	0,217	0,273	0,504	-	0,242	0,111	0,164	0,417	-	0,334	-	-	-	-
TI_Serv_Emp	0,384	0,318	0,441	0,235	-	0,135	0,362	0,189	0,219	-	0,174	-	-	0,157
EEO_Propiedad_intelectual	0,123	0,386	0,439	0,369	-	-	-	-	-	0,401	0,246	-	-	-
EEO_Registro_marca	0,193	0,346	0,274	0,612	0,229	0,287	-	0,113	0,142	-	-	-	-	0,129
EEM_Promoción_producto	0,311	0,213	0,109	0,412	0,368	-	-	0,165	0,403	0,201	0,206	-	0,146	-
EEP_Producto_mejorado	0,303	0,321	0,337	0,115	0,507	-	0,186	0,152	-	-	-	0,284	-	0,193
CE_Conocimiento_envío_adequado_producto	0,182	0,266	0,245	0,258	0,448	0,420	0,165	0,135	-	-	-	0,119	0,204	-
FF_Financiamiento_privado	0,391	-	-	0,142	0,433	0,189	0,309	-	0,300	-	-	-	0,332	0,310
CG_Proporcionar_servicio_clientes	0,337	0,105	0,398	-	0,416	0,271	0,188	0,250	0,126	-	0,114	-	-	0,155
EI_Intento_vender_país_extranjero	0,274	0,209	-	-	0,214	0,230	0,552	0,133	0,243	-	-	0,226	0,209	0,193
EI_Vendido_Países_extranjeros	0,287	0,405	0,103	-	0,115	0,121	0,128	0,561	-	0,127	0,188	-	-	-
EEM_Posición_Marca	0,154	0,118	0,209	0,495	0,181	-	-	0,550	0,130	-	0,164	-	0,198	-
CE_Plan_Marketing_Internacional	0,169	0,346	0,323	0,103	-	0,218	0,230	0,449	0,315	-	0,354	0,193	0,207	-
FF_Financiamiento_público	-	-	0,208	0,256	0,371	0,175	0,354	0,129	0,457	0,321	-	-	0,108	-
EEO_Alianzas_estratégicas	0,494	-	-	-	-	-	-	-	0,235	0,561	-	0,291	0,207	-
EEP_Cambios_diseño	0,333	0,304	0,348	0,172	0,145	0,1	0,116	-	0,252	-	0,356	0,193	-	0,227
FA_Activos_Fijos	0,277	-	0,142	-	0,358	0,318	-	-	0,159	0,258	-	0,188	0,592	0,145

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 14 componentes extraídos

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: SPSS Statitics

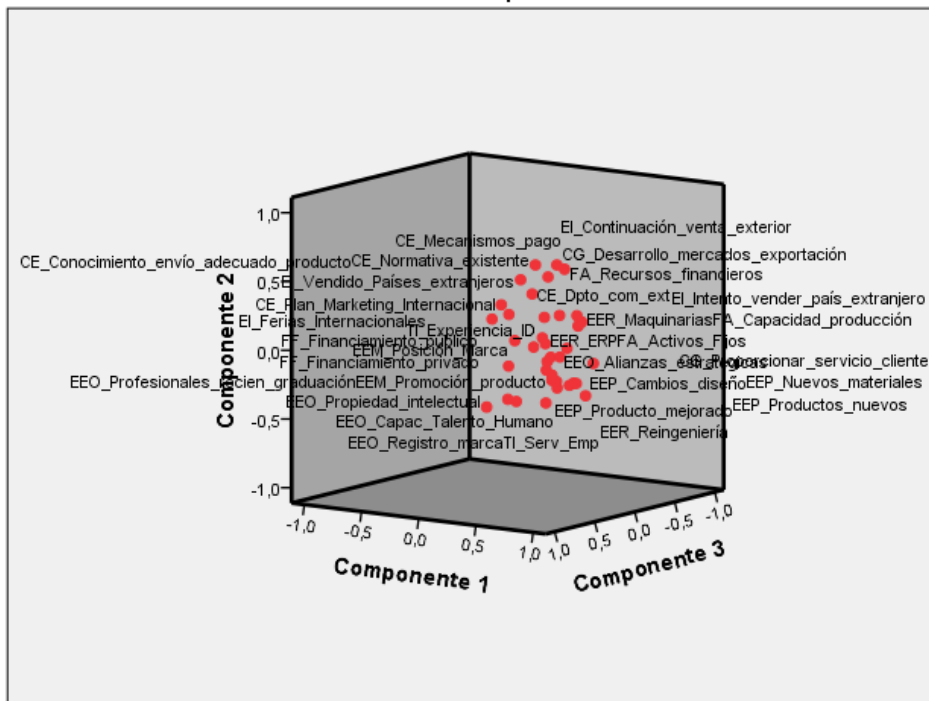
Matriz de componentes rotados^a

	Componente													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
CG_Desarrollo_mercados_exportación	,778		,182	-,145	-,108			,119						
FA_Recursos_financieros	,746			-,189	,230		,146							
CE_Mecanismos_pago	,697						,402		,247					
FA_Capacidad_producción	,536	,118		,176		,291	,117	-,269	,212		,214	,109	,121	-,246
EEP_Producto_mejorado	-,144	,804		,211			-,130				,145	-,106		
EEP_Cambios_diseño		,656			,465			,197	,218		-,102			
CG_Proporcionar_servicio_clientes		,563		-,244		-,153	,355				,229			
EEO_Capac_Talento_Humano	-,281	,550	,141	-,110		,363	-,104				-,227	,184		
TI_Experiencia_ID			,778						,225	,133				
EL_Continuación_venta_exterior	,260	,152	,562				,285				,102		,195	-,126
TI_Serv_Emp	-,223		,496	,289		,296	-,122	-,197	-,115	,193	,416		-,133	,156
EEO_Profesionales_recien_graduación			,446			,156		,234	,245		-,208	,146	-,416	,304
EEO_Propiedad_intelectual	-,116	-,101		,802				,144				,161		
EEO_Registro_marca		,229		,699				,408					,239	
EER_Maquinarias			,295	-,511		,344			,171		,102	,466	,216	
EEM_Promoción_producto					,841		-,108							
FF_Financiamiento_privado			,323	,135	,560		,112		-,136			,386	-,171	-,381
TI_Compra_por_web			,130	-,103	,521	,127		,391	,168		,449		-,115	,143
TI_Sist_Venta_otras_emp_web						,870								
TI_Sist_Venta_cons_final_web	,120		,218		,321	,620	,134		,136		,118	,132		
EL_Vendido_Países_extranjeros						,103				-,278		-,134		,325
EEM_Posición_Marca				,355	,181		,725				-,178		-,244	
EL_Ferias_Internacionales			,416				,678					-,201	-,180	
CE_Conocimiento_envío_adequado_producto	,138			,176			,599	,271	-,230					
TI_Dominio_Internet			,384	,176	,217		,792			,126				
EEO_Alianzas_estratégicas			,118	,148			,125	-,443			,332	,190		,281
EEP_Nuevos_materiales	-,181	,274	,105		,119	,180		,769	-,408	,110			-,315	
EEP_Productos_nuevos	-,151	,367	,366		,184	-,224	-,129	-,179	,482	,158	,178		,241	
CE_Plan_Marketing_Internacional			,111					,107		,902	,157			
CE_Normativa_existente	,240	-,262	,209		,100	,239	,272	,214	-,522	-,155				-,119
EL_Intento_vender_país_extranjero	,128			-,102						,827			-,108	
FA_Activos_Fijos				,124								-,906		
FF_Financiamiento_público						-,111					-,190	,121	,815	
CE_Dpto_com_ext	,230			-,276					,246	,166				-,613
EEM_Canales_distribución				,126	,444	,243			,238	,275	,101		,170	,516
EER_Reingeniería		,393	,102				,179		,313	-,117		,395	,210	,429
EER_ERP	,317		,224			,364		-,116		,265	-,216	,168	-,360	,397

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

Elaborado por: Ana María Oviedo B.
Fuente: SPSS Statitics

Gráfico de componentes



Elaborado por: Ana María Oviedo B.
Fuente: SPSS Statitics

Las propiedades del programa estadístico SPSS permiten obtener también el gráfico de componentes tridimensional de los factores el mismo que indica que todos los factores están asociados en un mismo eje, es decir existe inter correlación.

Interpretación de factores

El análisis factorial, dio como resultado 14 factores, que han agrupado a los 37 ítems que pretenden incrementar el nivel de internacionalización, aplicando las mejores estrategias empresariales para que la PYME familiar a futuro mejore su participación en mercados internacionales.

A continuación se detalla una breve explicación de los valores formados gracias al análisis factorial.

Factor 1: están asociadas las siguientes variables: compromiso gerencial para desarrollar su participación en mercados de exportación, la disponibilidad de recursos financieros para el proceso de internacionalización, conocimientos sobre los mecanismos de pago en el proceso de internacionalización y la capacidad de producción en repuesta a un proceso de internacionalización. Tienen un poder explicativo del 13,14% de la varianza total.

Factor 2: están asociadas las siguientes variables: aplicación de estrategias de producto hacia la innovación presentado productos mejorados y cambios en el diseño y embalaje del mismo, también costa el compromiso gerencial en proporcionar el mismo servicio a los clientes nacionales e internacionales en caso de internacionalización y la aplicación de estrategias empresariales organizacionales orientados a la capacitación del talento humano. Tienen un poder explicativo del 8,96% de la varianza total.

Factor 3: están asociadas las siguientes variables: experiencia en innovación y desarrollo, continuidad de las ventas en el exterior, disponibilidad de un servidor en las instalaciones de la empresa y la aplicación de estrategias empresariales organizacionales que permitan disponer de personal profesional recién graduado. Tiene un poder explicativo del 6,85% de la varianza total.

Factor 4: están asociadas las siguientes variables: aplicación de estrategias organizacionales encaminadas a la protección de la propiedad intelectual de la PYME y el registro de marcas en los diferentes establecimientos de acreditación

como el INEN a nivel nacional. Tiene un poder explicativo del 6,02% de la varianza total.

Factor 5: están asociadas las siguientes variables: la aplicación de estrategias empresariales encaminadas al mejoramiento de procesos como son la adquisición y utilización de maquinaria, la aplicación de estrategias empresariales encaminadas a mejorar el marketing como es la utilización de medios o técnicas para la promoción del producto. Aquí también consta la capacidad de financiamiento privado y la utilización de las TIC para comprar por Internet. Tiene un poder explicativo del 5,38% de la varianza total.

Factor 6: están asociadas las siguientes variables: estrategias encaminadas a la utilización de las TIC para vender a otras empresas y consumidores finales por páginas web. Tiene un poder explicativo del 4,82% de la varianza total.

Factor 7: están asociadas las siguientes variables: las variables que miden la experiencia en internacionalización de la PYME como su historial comercial a nivel internacional y la participación en ferias internacionales, además del posicionamiento de la marca en mercados internacionales. Tiene un poder explicativo del 4,62% de la varianza total.

Factor 8: en este factor sólo consta la variable que pretende medir el conocimiento que dispone la PYME para el envío adecuado de productos en el caso de un proceso de internacionalización. Tiene un poder explicativo del 4,21% de la varianza total.

Factor 9: están asociadas las siguientes variables: encaminadas nuevamente a la innovación de productos, gracias a incluir nuevos materiales en el mismo y vender productos nuevos, además de la utilización de alianzas estratégicas para mejorar los procesos organizacionales y la utilización de TIC para manejar el dominio de Internet dentro de una organización. Tiene un poder explicativo del 3,78% de la varianza total.

Factor 10: están asociadas las siguientes variables: como la utilización de un plan de marketing internacional y el conocimiento de la normativa existente para un proceso de internacionalización. Tiene un poder explicativo del 3,53% de la varianza total.

Factor 11: dentro de este factor solo se agrupa la variable que mide el intento de participar en procesos de internacionalización, casos que no han sido ejecutados al

100% pero le servirán al empresario en un nuevo proceso de internacionalización. Tiene un poder explicativo del 3,28% de la varianza total.

Factor 12: dentro de este factor solo se agrupa la variable disponibilidad de activos fijos que pueden ser el respaldo financiero para que una PYME decida invertir en un proceso de internacionalización. Tiene un poder explicativo del 3,15% de la varianza total.

Factor 13: están asociadas las siguientes variables: encaminadas al apoyo gubernamental con la obtención de financiamiento público para emprender procesos de internacionalización y la disponibilidad de un departamento de comercio exterior. Tiene un poder explicativo del 3,06% de la varianza total.

Factor 14: están asociadas las siguientes variables: encaminadas a la aplicación de estrategias empresariales de marketing como la utilización de nuevos canales de distribución, además de la aplicación de estrategias empresariales organizacionales encaminadas a mejorar procesos de producción como son las re ingenierías de proceso y el uso de ERP para la contabilización de los mismos. Tiene un poder explicativo del 2,86% de la varianza total.

Validación del Modelo

El último paso en el análisis factorial es la validación del modelo, el proceso de debe realizar guiado en dos parámetros:

- 1. Análisis de la Bondad de Ajuste:** al fin de determinar el ajuste del modelo pueden estudiarse las diferencias (residuos) entre las correlaciones observadas (matriz de correlación de entrada) y las correlaciones reproducidas (como se estima a partir de la matriz factorial).

El modelo factorial es adecuado cuando los resultados son pequeños, si hay un porcentaje elevado de residuos superiores a una cantidad pequeña prefijada (por ejemplo: 0,05, será una explicación de que el modelo factorial estimado no se ajusta a los datos.

- 2. Generalidad de los Resultados:** es conveniente validar los resultados del primer análisis factorial, realizando nuevos análisis factoriales sobre nuevas muestras de la población o sobre sub muestras de la muestra original.

Otra posibilidad de realizar análisis factoriales, modificando las variables consideradas, bien sea eliminando aquellas variables que no tienen relación

con ningún otros factores o eliminando las variables con relaciones más fuertes, tratando de descubrir cómo se comporta el resto de ellas sin su presencia. Otra de las metodologías o estadísticos consiste en la realización de otros análisis factoriales en base, no al conjunto total de la muestra población, mismo referido a su colectivo o grupos que están presentes en la muestra y que pueden formarse utilizando as categorías de la variables primarias.

Correlaciones reproducidas

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	X21	X22	X23	X24	X25	X26	X27	X28	X29	X30	X31	X32	X33	X34	X35	X36	X37	
Correlac roduda	0,70	0,30	0,28	0,21	0,26	0,37	-0,07	0,36	0,13	0,18	0,00	0,15	0,18	0,17	0,07	-0,01	0,31	0,11	-0,05	0,12	0,12	-0,31	0,06	0,06	-0,09	0,23	0,31	-0,14	0,10	-0,01	0,18	0,10	-0,06	0,26	0,38	0,19	0,13	
EEP_Nuevos_materiales																																						
EEP_Producto_mejorado	0,30	0,781	0,29	0,49	-0,15	0,26	0,04	0,11	0,36	0,06	0,06	0,29	0,06	0,04	0,10	0,03	0,22	-0,00	0,17	0,05	0,08	0,01	0,06	0,06	-0,28	0,16	0,40	-0,12	0,16	-0,07	0,09	0,15	0,17	0,06	0,16	0,11	-0,08	
EEP_Productos_nuevos	0,28	0,29	0,727	0,27	0,21	0,42	0,04	0,37	0,20	0,22	0,03	0,01	0,22	0,22	0,06	0,20	0,04	0,14	0,17	0,00	0,16	0,15	-0,09	-0,19	0,04	0,00	0,28	-0,13	0,05	-0,14	0,21	0,35	0,23	0,18	-0,05	0,08	0,35	
EEP_Cambios_diseño	0,21	0,49	0,27	0,695	0,03	0,25	0,06	0,07	0,40	0,08	-0,06	0,20	0,43	0,14	0,04	0,09	0,11	0,03	0,26	-0,07	0,08	-0,02	-0,00	-0,04	-0,10	0,02	0,30	-0,11	-0,05	-0,01	0,04	0,05	0,00	0,23	0,20	0,10	-0,12	
EER_Maquinarías	0,26	-0,15	0,21	0,03	0,781	0,35	0,21	0,12	0,22	0,22	0,30	-0,28	0,03	0,11	0,10	0,36	0,17	0,13	0,19	0,23	0,27	0,01	-0,05	0,03	0,21	0,18	0,18	-0,03	0,16	0,10	0,27	0,12	0,05	0,23	0,20	0,30	0,30	
EER_Reingeniería	0,37	0,26	0,42	0,25	0,35	0,725	0,18	0,19	0,32	0,22	0,05	0,09	0,11	0,34	0,20	0,37	0,08	-0,00	0,14	-0,15	-0,12	-0,05	-0,15	-0,15	0,01	0,02	0,39	-0,06	0,02	0,15	0,33	0,08	0,19	0,20	0,16	0,09		
EER_ERP	-0,07	0,04	0,04	0,06	0,21	0,18	0,745	0,21	0,19	0,48	0,02	-0,16	0,33	0,02	0,13	0,12	0,23	0,06	0,19	-0,13	0,21	0,02	0,19	0,31	0,29	0,29	0,04	0,16	-0,06	0,24	0,09	0,25	0,21	0,08	0,32	0,34	0,26	
EEO_Alianzas_estratégicas	0,36	0,11	0,37	0,07	0,12	0,19	0,21	0,778	0,06	0,38	0,27	0,04	0,09	0,20	0,07	0,08	0,24	-0,02	0,10	-0,32	0,18	0,03	0,11	0,03	0,29	0,08	0,13	-0,03	0,08	0,18	0,02	0,13	0,09	0,24	0,15	0,28	0,29	
EEO_Capac_Talento_Humano	0,13	0,36	0,20	0,40	0,22	0,32	0,19	0,06	0,660	0,26	-0,04	0,08	0,06	0,04	0,09	0,14	0,08	0,30	0,00	-0,05	0,10	0,08	0,04	0,25	0,15	0,11	0,18	0,07	-0,14	0,10	0,02	-0,16	0,03	0,23	0,31	0,11		
EEO_Profesionales_recien_gradua ción	0,18	0,06	0,22	0,08	0,22	0,22	0,48	0,38	0,26	0,707	0,07	-0,02	0,15	0,15	0,12	0,12	0,01	0,12	0,26	-0,12	0,07	0,20	0,27	0,05	0,21	0,21	0,04	0,17	-0,11	0,05	0,15	0,16	0,26	0,36	0,11	0,45		
EEO_Propiedad_intelectual	0,00	0,06	0,03	-0,06	-0,30	0,05	0,02	0,27	-0,04	0,07	0,741	0,54	0,08	0,18	0,35	0,24	0,10	-0,23	0,15	0,05	0,27	0,08	0,12	0,04	0,03	0,20	0,24	0,01	0,14	0,04	0,07	0,20	0,26	0,03	0,10	0,12	0,07	
EEO_Registro_marca	0,15	0,29	0,01	0,20	-0,28	0,09	-0,16	0,04	0,08	-0,02	0,54	0,812	0,18	0,18	0,34	0,11	0,04	-0,22	0,12	0,17	0,24	0,02	0,43	0,16	0,04	0,10	0,03	0,10	-0,08	0,07	0,18	0,17	0,17	0,24	0,10	0,01		
EEM_Promoción_producto	0,18	0,06	0,22	0,43	-0,03	0,11	0,01	0,09	-0,06	0,02	0,08	0,765	0,43	0,23	0,02	0,13	0,20	0,41	0,11	0,07	0,11	-0,05	0,12	0,01	0,03	0,06	0,07	0,12	0,12	0,07	0,22	0,01	0,35	0,27	-0,04	0,04		

EEM_Canales_distribución	0,17	0,04	0,22	0,14	0,11	0,34	0,33	0,20	-0,04	0,15	0,18	0,18	0,43	.731 ^a	0,21	0,10	0,16	0,10	0,05	0,15	-0,17	0,24	-0,03	0,11	0,17	0,02	-0,03	-0,04	0,06	-0,01	0,00	0,35	0,26	0,36	0,39	0,29	0,09
EEM_Posición_Marca	0,07	-0,10	-0,06	0,04	-0,10	0,20	-0,02	0,07	-0,09	-0,15	0,35	0,34	0,23	0,21	.753 ^a	0,06	0,14	-0,01	0,13	0,17	-0,08	-0,10	0,01	-0,08	0,11	-0,14	0,07	0,28	-0,22	0,36	0,16	0,14	-0,06	-0,02	0,08	0,14	-0,05
FA_Activos_Fijos	-0,01	-0,03	0,20	0,09	0,36	0,37	0,13	0,08	0,14	0,12	0,24	0,11	0,02	0,10	0,06	.847 ^a	0,14	0,01	0,37	0,14	0,04	-0,04	0,08	0,08	0,07	0,03	0,07	-0,21	0,01	0,02	0,07	0,20	0,00	0,10	-0,01	-0,01	0,01
FA_Capacidad_producción	0,31	0,22	0,04	0,11	0,17	0,08	0,12	0,24	-0,08	-0,12	0,10	0,04	0,13	0,16	0,14	.690 ^a	0,42	0,19	0,06	0,30	0,00	-0,10	0,31	0,09	0,34	0,12	-0,15	0,26	0,24	0,21	0,23	0,04	0,06	0,16	0,34	-0,04	
FA_Recursos_financieros	0,11	-0,01	-0,14	0,03	0,13	-0,09	0,23	-0,02	0,30	0,01	-0,23	0,22	0,20	0,10	-0,01	0,01	0,42	.704 ^a	0,20	0,01	0,26	0,00	-0,01	0,47	0,20	0,55	0,08	0,05	0,18	0,30	0,23	0,14	-0,19	0,15	0,11	-0,04	-0,07
FF_Financiamiento_privado	-0,05	-0,07	0,17	0,26	0,19	-0,04	0,06	0,10	0,00	0,12	0,15	0,12	0,41	0,05	0,13	0,37	0,19	0,20	.803 ^a	-0,08	0,26	0,02	0,02	0,04	0,19	-0,02	-0,07	0,14	0,07	0,13	0,28	0,30	0,22	0,33	0,08	-0,01	0,20
FF_Financiamiento_público	0,12	-0,15	0,00	-0,07	0,23	0,14	-0,19	0,32	-0,05	0,26	-0,05	0,17	0,11	0,15	0,17	0,14	0,06	0,01	0,08	.754 ^a	0,07	0,03	-0,03	0,09	0,00	0,07	-0,08	0,21	0,24	-0,28	0,15	-0,09	0,16	-0,16	0,01	-0,05	0,03
CE_Dpto_com_ext	0,12	-0,08	0,16	0,08	0,27	-0,15	-0,13	0,18	-0,10	0,12	-0,27	0,24	0,07	-0,17	-0,08	0,04	0,30	0,26	0,26	0,07	.622 ^a	0,17	-0,02	0,18	0,30	0,21	0,15	-0,10	0,10	0,13	0,20	0,12	0,21	0,02	-0,24	0,03	-0,10
CE_Plan_Marketing_Internacional	-0,31	-0,01	0,15	-0,02	0,01	-0,12	0,21	0,03	-0,08	-0,07	-0,08	0,02	-0,05	0,24	-0,10	0,04	0,00	0,02	0,03	0,17	.873 ^a	0,21	0,31	0,49	0,06	0,06	0,17	0,20	0,04	0,10	0,00	0,26	0,11	-0,19	0,12	0,19	
CE_Conocimiento_envío_adequado_producto	0,06	0,06	-0,09	0,00	-0,05	-0,05	0,02	0,11	-0,04	0,20	0,12	0,43	-0,12	-0,03	0,01	0,08	-0,10	0,01	0,02	-0,03	-0,02	0,21	.720 ^a	0,45	0,31	0,20	0,22	0,30	0,08	0,10	0,11	-0,25	-0,08	0,31	0,07	-0,04	0,11
CE_Mecanismos_pago	0,06	0,06	-0,19	-0,04	0,03	-0,15	0,19	0,03	0,25	0,05	-0,04	0,16	-0,01	0,11	-0,08	0,08	0,31	0,47	0,04	0,09	0,18	0,31	0,45	.734 ^a	0,38	0,55	0,11	0,07	0,18	0,17	0,16	-0,12	-0,16	0,19	0,07	0,03	0,00
CE_Normativa_existente	-0,09	-0,28	0,04	-0,10	0,21	-0,10	0,31	0,29	-0,15	0,21	-0,03	-0,04	0,03	0,17	0,11	0,07	0,09	0,20	0,09	0,00	0,30	0,49	0,31	0,38	.696 ^a	0,25	0,03	0,28	0,03	0,30	0,20	-0,08	0,04	0,18	0,03	-0,14	0,33

CG_Desarrollo_mercados_exportación	0,23	0,16	0,00	-	0,18	0,02	0,29	0,08	0,11	0,21	0,20	-	0,06	0,02	0,14	0,03	0,34	0,55	-	0,07	0,21	0,06	0,20	0,55	0,25	,707	0,21	0,05	0,07	0,18	0,31	0,03	-	0,04	0,10	-	0,15
CG_Proporcionar_servicio_clientes	0,31	0,40	0,28	0,30	0,18	0,39	0,04	0,13	0,18	0,04	0,24	0,03	0,07	0,03	0,07	0,07	0,12	0,08	0,07	0,08	0,06	0,22	0,11	0,03	0,21	,693	0,18	0,26	0,30	0,27	0,05	0,12	0,22	0,06	-	0,13	
El_Ferias_Internacionales	-	-	-	-	-	-	0,16	-	-	0,17	-	-	-	-	0,28	-	-	0,05	0,14	-	-	0,17	0,30	0,07	0,28	0,05	0,18	,766	0,11	0,45	0,35	0,12	0,21	0,21	0,12	0,06	0,27
El_Intento_vender_país_extranjero	0,14	0,12	0,13	0,11	0,03	0,06	0,06	0,08	0,14	-	0,11	0,08	0,12	0,06	0,22	0,01	0,26	0,18	0,07	0,24	0,10	0,20	0,08	0,18	0,03	0,07	0,26	0,11	,748	0,18	0,11	0,24	0,31	0,40	0,06	0,20	0,06
El_Vendido_Países_extranjeros	-	-	-	-	0,10	0,07	0,24	0,18	0,10	0,05	0,04	0,12	0,07	0,01	0,36	0,02	0,24	0,30	0,13	0,28	0,13	0,04	0,17	0,30	0,18	0,30	0,45	0,18	,682	0,22	0,11	0,09	0,13	0,01	0,20	0,03	
El_Continuación_venta_exterior	0,18	0,09	0,21	0,04	0,27	0,15	0,09	0,02	0,02	0,12	0,07	0,02	0,00	0,16	0,07	0,21	0,23	0,28	0,15	0,20	0,10	0,11	0,16	0,20	0,31	0,27	0,35	0,11	0,22	,559	0,27	0,17	0,13	0,10	0,02	0,39	
TL_Dominio_Internet	0,10	0,15	0,35	0,05	0,12	0,33	0,25	0,13	0,01	0,15	0,20	0,01	0,22	0,35	0,14	0,20	0,23	0,14	0,30	0,09	0,12	0,20	0,25	0,12	0,08	0,03	0,05	0,12	0,24	0,11	0,27	,683	0,49	0,20	0,20	0,10	0,23
TL_Serv_Emp	-	0,17	0,23	0,00	0,05	0,08	0,21	0,09	0,16	0,16	0,26	0,18	0,01	0,26	0,06	0,04	0,19	0,22	0,16	0,21	0,26	0,08	0,16	0,04	0,19	0,12	0,11	0,31	0,09	0,17	0,49	,795	0,22	0,31	0,35	0,37	
TL_Compra_por_web	0,26	0,06	0,18	0,23	0,23	0,19	0,08	0,24	0,03	0,26	0,03	0,17	0,35	0,36	0,02	0,10	0,06	0,15	0,33	0,16	0,02	0,11	0,31	0,19	0,18	0,04	0,22	0,21	0,40	0,13	0,13	0,20	0,22	,744	0,39	0,16	0,13
TL_Sist_Venta_cons_final_web	0,38	0,16	0,05	0,20	0,20	0,20	0,32	0,15	0,23	0,36	0,10	0,24	0,27	0,39	0,08	0,11	0,16	0,11	0,08	0,01	0,24	0,19	0,07	0,03	0,10	0,06	0,12	0,06	0,01	0,10	0,20	0,31	0,39	,784	0,50	0,19	
TL_Sist_Venta_otras_emp_web	0,19	0,11	0,08	0,10	0,30	0,16	0,34	0,28	0,31	0,11	0,12	0,10	0,04	0,29	0,14	0,01	0,34	0,04	0,01	0,05	0,03	0,12	0,04	0,03	0,14	0,04	0,01	0,06	0,20	0,20	0,10	0,35	0,16	0,50	,840	0,10	
TL_Experiencia_ID	0,13	-	0,35	-	0,30	0,09	0,26	0,29	0,11	0,45	0,07	0,01	0,04	0,09	0,05	0,01	0,04	0,07	0,20	0,03	0,10	0,19	0,11	0,00	0,33	0,15	0,03	0,27	-	-	0,39	0,23	0,37	0,13	0,19	0,10	,707
Residual	-	0,02	0,02	0,02	0,04	0,10	0,05	0,09	0,01	0,04	0,03	0,01	0,00	0,05	0,05	0,07	0,04	0,03	0,02	0,06	0,09	0,03	0,01	0,08	0,00	0,06	0,01	0,05	0,03	0,01	0,04	0,02	0,06	0,03	0,03	0,03	0,08

EEP_Producto_mejorado	-0.02	0.01	-0.08	0.05	-0.02	0.01	0.03	-0.08	-0.01	-0.04	0.02	0.03	-0.02	0.03	-0.03	0.02	0.06	-0.04	-0.04	0.01	0.00	0.07	-0.07	-0.06	0.03	-0.01	0.04	0.00	0.00	-0.05	0.01	0.01	0.02	0.00	
EEP_Productos_nuevos	0.02	0.01	-0.10	-0.02	0.06	0.03	0.00	0.03	0.00	0.01	0.02	0.07	-0.01	0.02	0.07	0.04	0.02	0.01	0.07	0.03	0.06	0.06	0.04	0.02	0.09	0.04	0.01	0.01	0.08	0.04	0.08	0.06	0.04	-0.13	
EEP_Cambios_diseño	0.02	0.08	0.10	0.03	0.04	0.05	0.04	0.13	0.06	0.03	0.00	0.04	0.05	0.02	0.00	0.01	0.07	0.05	0.02	0.03	0.02	0.00	0.06	0.06	0.01	0.06	0.05	0.06	0.01	0.07	0.04	0.06	0.01	0.09	
EER_Maquinarias	-0.04	0.05	0.02	0.03	-0.02	0.03	0.02	0.06	0.00	0.06	0.05	0.11	0.05	0.01	0.07	0.03	0.05	0.00	0.04	0.00	0.04	0.02	0.03	0.01	0.02	0.00	0.02	0.02	0.07	0.00	0.05	0.08	-0.03	0.01	
EER_Reingeniería	0.10	0.02	0.06	0.04	-0.02	0.05	0.03	0.05	0.04	0.02	0.01	0.03	0.03	0.07	0.08	0.03	0.05	0.04	0.06	0.00	0.02	0.02	0.02	0.03	0.04	0.00	0.02	0.02	0.01	0.03	0.02	0.04	0.07	0.04	
EER_ERP	0.05	0.01	0.06	0.05	0.03	0.05	0.02	0.02	0.15	0.04	0.03	0.00	0.03	0.00	0.01	0.02	0.05	0.02	0.06	0.04	0.01	0.02	0.04	0.01	0.03	0.05	0.01	0.05	0.01	0.07	0.00	0.06	0.01	0.05	
EEO_Alianzas_estratégicas	-0.09	0.03	0.07	0.04	0.02	0.03	0.02	0.02	0.07	0.07	0.01	0.01	0.02	0.03	0.04	0.00	0.05	0.02	0.12	0.08	0.03	0.04	0.02	0.07	0.03	0.04	0.04	0.01	0.01	0.01	0.03	0.01	0.03	0.06	0.02
EEO_Capac_Talento_Humano	0.01	0.08	0.00	0.13	0.06	0.05	0.02	0.02	0.03	0.01	0.03	0.03	0.10	0.10	0.07	0.04	0.04	0.03	0.02	0.02	0.05	0.03	0.01	0.01	0.04	0.06	0.07	0.09	0.06	0.07	0.06	0.07	0.06	0.05	
EEO_Profesionales_recien_graduación	0.04	0.01	0.03	0.06	0.00	0.15	0.07	0.03	0.02	0.01	0.02	0.01	0.04	0.01	0.01	0.03	0.03	0.03	0.00	0.09	0.02	0.03	0.01	0.02	0.03	0.01	0.08	0.03	0.02	0.04	0.03	0.08	0.06	0.06	0.05
EEO_Propiedad_intelectual	-0.03	0.04	0.00	0.03	0.06	0.02	0.04	0.07	0.01	0.02	0.01	0.04	0.00	0.07	0.06	0.05	0.09	0.01	0.14	0.01	0.08	0.03	0.05	0.03	0.08	0.06	0.03	0.01	0.01	0.11	0.03	0.03	0.03	0.02	
EEO_Registro_marca	0.01	0.02	0.01	0.00	0.05	0.01	0.03	0.03	0.01	0.01	0.03	0.03	0.04	0.01	0.05	0.06	0.03	0.04	0.07	0.00	0.09	0.07	0.00	0.03	0.01	0.02	0.00	0.04	0.01	0.03	0.02	0.01	0.00	0.02	0.00
EEM_Promoción_producto	0.00	0.03	0.02	0.14	0.03	0.00	0.01	0.03	0.02	0.04	0.03	0.07	0.02	0.03	0.00	0.03	0.07	0.02	0.01	0.06	0.03	0.04	0.00	0.05	0.05	0.04	0.01	0.05	0.01	0.02	0.12	0.04	0.03	0.04	
EEM_Canales_distribución	-0.05	0.02	0.07	0.05	0.03	0.03	0.02	0.10	0.01	0.00	0.03	0.07	0.01	0.01	0.01	0.02	0.04	0.07	0.07	0.03	0.04	0.00	0.01	0.02	0.10	0.03	0.03	0.15	0.07	0.07	0.01	0.04	0.01	0.07	

EEM_Posición_Marca	0,05	-	-	-	-	0,00	-	0,10	0,04	-	-	-	-	-	-	0,02	0,04	-	-	0,06	-	0,05	0,08	0,01	-	0,10	-	-	0,06	0,00	-	-	0,03	0,04	0,01	-	0,01
FA_Activos_Fijos	0,07	0,03	0,02	0,00	-	0,07	-	0,01	0,02	0,01	0,02	0,03	0,01	0,01	-	0,05	0,07	0,02	0,03	0,05	0,03	0,02	0,00	0,02	0,04	0,01	0,01	0,02	0,03	0,00	-	0,01	0,06	0,05	0,01		
FA_Capacidad_producción	-	-	0,07	0,00	0,01	0,03	0,02	0,00	0,04	0,01	0,06	0,05	0,00	0,01	0,03	0,05	0,08	0,00	0,01	0,04	0,06	0,05	0,06	0,00	0,01	0,01	0,02	0,03	0,04	0,08	0,02	-	0,07	0,01			
FA_Recursos_financieros	-	-	-	-	0,03	0,05	0,05	0,04	0,03	0,05	0,06	0,03	0,02	0,02	0,00	0,08	0,04	0,03	0,07	0,03	0,02	0,06	0,03	0,08	0,05	0,01	0,01	0,01	0,00	-	0,04	0,05	0,00	0,02	0,00		
FF_Financiamiento_privado	0,03	0,03	0,02	-	-	0,03	0,02	0,03	-	-	-	-	0,04	0,04	0,07	0,00	-	0,02	-	-	0,02	0,03	0,01	0,02	0,01	-	0,01	-	-	0,00	-	-	0,01	0,01			
FF_Financiamiento_público	-	0,06	0,01	0,07	0,00	0,04	0,02	0,12	0,04	0,03	0,01	0,04	0,02	0,07	0,02	0,03	0,02	0,06	0,02	0,05	0,04	0,02	0,01	0,03	0,10	0,01	0,09	0,10	0,02	0,02	0,06	0,05	0,01	0,02			
CE_Dpto_com_ext	0,06	0,04	0,07	-	0,04	0,06	0,06	0,08	0,02	0,00	0,14	0,07	0,02	0,07	0,04	0,14	0,07	0,08	0,06	0,01	0,01	0,07	0,09	0,01	0,12	0,00	0,04	0,00	0,01	0,02	0,00	0,13	0,00	0,02			
CE_Plan_Marketing_Internacional	0,09	-	0,03	0,02	0,00	0,04	-	0,03	0,02	0,09	0,01	0,00	0,01	0,03	0,02	0,03	0,01	0,03	0,01	0,02	0,01	0,05	0,05	0,00	0,03	0,01	0,00	0,02	0,02	0,02	0,04	0,01	0,01	0,04			
CE_Conocimiento_envío_adequado_producto	-	0,01	0,06	-	0,04	0,02	0,01	0,04	0,05	-	0,02	0,08	0,09	0,06	0,04	0,06	0,05	0,08	0,02	0,02	0,05	0,01	0,02	0,04	0,08	0,04	0,02	0,05	0,03	0,07	0,12	-	0,09	0,03			
CE_Mecanismos_pago	-	0,00	0,06	-	0,02	0,02	0,02	0,02	0,03	0,03	0,03	0,07	0,03	0,08	0,01	0,03	0,00	0,06	0,03	0,04	0,07	0,05	0,04	0,00	0,12	0,02	0,04	0,02	0,04	0,08	0,02	0,00	0,04	0,04			
CE_Normativa_existente	0,08	0,07	0,04	0,00	0,03	0,02	0,04	0,07	0,01	0,01	0,05	0,00	0,04	0,09	0,05	0,02	0,01	0,03	0,01	0,02	0,09	0,05	0,08	0,00	0,02	0,08	0,02	0,04	0,03	0,04	0,03	0,01	0,04	0,04	0,08		
CG_Desarrollo_mercados_exportación	0,00	-	0,02	0,06	0,01	-	-	0,01	-	0,03	0,03	0,00	0,01	0,08	0,00	0,04	0,08	0,02	0,01	0,01	0,04	0,12	0,02	0,03	0,02	0,06	0,01	0,09	0,04	0,07	0,03	0,03	0,00	0,00			

CG_Proporcionar_servicio_clientes	-0,06	-0,06	-0,04	-0,06	0,01	-0,04	0,03	-0,04	0,04	-0,03	0,08	0,01	0,05	0,02	0,01	0,02	-0,06	0,05	0,01	0,03	0,12	-0,03	-0,02	0,08	0,03	-0,02	0,07	-0,06	0,16	-0,01	0,09	0,04	0,06	0,04	0,10
El_Ferias_Internacionales	-0,01	0,03	0,09	0,01	0,02	0,00	0,05	0,04	-0,06	-0,01	0,06	-0,02	0,05	-0,01	0,08	0,04	0,05	0,01	0,05	0,10	0,00	-0,01	0,02	-0,02	-0,02	-0,02	0,01	0,05	0,08	0,04	0,02	0,03	0,00	0,04	0,05
El_Intento_vender_país_extranjero	0,05	-0,01	-0,04	0,06	0,00	-0,02	0,01	-0,01	0,07	0,08	0,03	0,00	0,04	0,03	0,10	0,01	-0,06	0,01	0,01	0,01	-0,04	0,00	-0,03	0,04	0,04	0,06	0,07	-0,01	-0,04	0,03	-0,05	-0,06	0,09	0,06	0,03
El_Vendido_Países_extranjeros	0,03	0,04	-0,01	0,05	0,02	-0,02	-0,05	0,01	-0,07	-0,03	0,01	0,04	0,01	0,03	0,16	0,01	0,00	-0,01	0,01	0,09	0,04	0,02	0,07	0,02	-0,03	-0,01	0,06	0,05	0,04	0,00	-0,04	0,04	0,01	0,01	-0,05
El_Continuación_venta_exterior	-0,01	0,00	0,01	-0,06	-0,07	-0,01	0,01	0,01	0,09	0,02	0,01	0,01	-0,05	0,15	-0,04	0,02	0,01	0,00	-0,05	0,10	0,00	0,02	0,01	-0,04	-0,03	-0,09	0,16	0,08	0,03	0,00	-0,09	0,13	0,07	0,01	-0,02
TL_Dominio_Internet	0,04	0,00	0,08	0,01	0,00	-0,03	0,07	0,03	0,06	0,04	0,11	0,03	0,01	-0,07	0,06	-0,03	-0,03	0,00	0,02	0,01	0,02	0,12	0,08	0,04	-0,04	0,04	0,01	0,04	0,05	0,04	0,09	0,03	0,04	0,03	0,05
TL_Serv_Emp	0,02	-0,05	-0,04	0,07	0,05	0,02	0,00	0,01	-0,06	-0,03	0,03	0,02	0,02	-0,07	0,00	0,00	-0,04	0,04	0,03	0,02	0,02	-0,01	0,01	0,02	0,03	0,07	0,09	0,02	0,06	0,04	0,13	0,03	-0,02	0,01	0,04
TL_Compra_por_web	-0,06	0,01	0,08	0,04	-0,05	0,04	0,06	0,03	0,07	0,08	0,03	0,01	0,12	0,01	0,03	0,01	0,08	0,05	0,02	0,06	0,00	0,04	0,09	0,00	0,01	0,03	0,04	0,03	0,09	0,01	0,07	0,04	0,02	0,00	0,05
TL_Sist_Venta_cons_final_web	-0,03	0,01	0,06	-0,06	-0,08	0,07	0,01	-0,06	-0,06	0,06	0,03	0,00	-0,04	-0,04	0,04	0,06	-0,02	0,00	0,01	-0,05	0,13	0,01	0,03	0,00	-0,04	0,06	0,00	-0,06	0,01	0,01	-0,03	0,01	0,00	0,00	0,02
TL_Sist_Venta_otras_emp_web	-0,01	0,02	0,04	-0,01	-0,03	-0,02	0,06	-0,02	-0,07	0,06	-0,02	0,02	-0,03	0,01	0,01	0,05	-0,07	0,02	0,01	-0,01	0,00	0,01	0,01	0,04	-0,04	0,00	0,04	0,04	-0,03	0,05	0,00	0,05	-0,04	0,05	0,02
TL_Experiencia_ID	-0,08	0,00	0,13	0,09	0,01	0,04	0,05	-0,02	0,05	0,05	0,02	0,00	0,04	0,07	0,01	0,01	0,01	0,00	0,01	-0,02	-0,02	0,04	0,01	0,04	-0,08	0,00	0,10	-0,03	0,05	0,12	0,02	0,00	0,07	0,01	0,01

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

a. Comunidades reproducidas

b. Los residuos se calculan entre las correlaciones observadas y reproducidas. Hay 189 (28,0%) residuales no redundantes con valores absolutos mayores que 0,05.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Las PYMES manufactureras de la ciudad de Ambato participan en un mercado nacional vendiendo sus productos a clientes mayoristas, minoristas y consumidores finales. Los principales productos que producen las PYMES en la ciudad de Ambato y ofrecen en el mercado nacional son: pan, helados, pasteles, bebidas alcohólicas, vinos de frutas, textiles de algodón, uniformes deportivos, camisas, calzado casual, deportivo y de seguridad industrial, ventanas, puertas de metal, libros, carrocerías para buses, entre otros.
- La PYME familiar se encuentra administrada en su gran mayoría por la primera generación, es decir aun el poder de decisión está en las personas que crearon la empresa. En promedio los gerentes han afirmado que en puestos gerenciales actualmente participan 2 personas y en otros puestos de procesos han afirmado que no cuentan con familiares desarrollando funciones. Los gerentes de las PYMES familiares consideran que la rentabilidad económica y competitividad en el mercado es el principal aspecto que utilizan para tomar decisiones a futuro. Además ellos están conscientes que la promoción comercial y el servicio post venta es muy importante para lograr la fidelización del cliente. Afirman también que la innovación de sus productos responde a las necesidades cambiantes del cliente. Y están de acuerdo que la innovación es un factor muy importante para marcar el nivel competitivo en el mercado en el que se desarrollen.
- En el año 2017 afirman que si existió variación en los costos de su materia prima, insumos, mano de obra y especialmente otros gastos que incurren en

el proceso de producción. El empresario ambateño para la producción de sus productos trabaja con proveedores nacionales e internacionales.

- Las estrategias o acciones que se aplicaron por la mayoría de PYMES familiares fueron: la utilización de ERP's y el dominio de internet para el manejo administrativo de la empresa, afirman que han mejorado sus productos en comparación a anteriores líneas de producción y que lo han realizado gracias a la utilización de nuevos materiales buscando siempre mejorar la calidad y el confort del cliente. Ellos consideran que sus marcas están fuertemente posicionadas en el mercado en el que se desarrollan. Además es fundamental mencionar que los empresarios afirman que en el año 2017 no recibieron financiamiento para mejorar o incrementar sus procesos de producción. Por otro lado ellos consideran que el desarrollo de la empresa ha sido regular en el año 2017.
- Las PYMES afirman que la principal fortaleza o ventaja competitiva para participar en procesos de internacionalización es la calidad de sus productos, la innovación con la que los mejoran y la disposición de personal calificado en áreas críticas de la empresa.
- Analizando el nivel de internacionalización es claro concluir que este índice es deficiente, muy pocas empresas siguen vendiendo actualmente en mercados internacionales y sus ventas representaron entre el 1 y 5% de las ventas totales en los diferentes años fiscales; sin embargo en promedio un 50% de la muestra afirmó que si han intentado vender en el exterior. El año en el que mayores intentos y procesos de internacionalización tuvo la PYME fue en el año 2008. Los principales países a los que fueron vendidos productos de las PYMES ambateñas fueron a Colombia, Perú y Bolivia respectivamente, existieron otros mercados como Estados Unidos y España pero con una menor participación. La principal forma de ingresar a estos mercados fue mediante exportaciones directas.
- Por otro lado dentro de las experiencias en comercio exterior los empresarios afirman que si han participado en ferias internacionales como visitantes para conocer los avances en insumos y realizar nuevas negociaciones; pero no han existido participaciones para ofertar el producto.

- Uno de los factores que conlleva a tener un deficiente nivel de internacionalización es la poca inversión en el área de comercio exterior por parte de los empresarios al no contar dentro de su estructura organizacional con un departamento de comercio exterior, y tampoco brindar capacitaciones a su personal sobre: normativas, métodos de pago, venta, investigación de mercado, idiomas, etc. Todos estos factores se suman a la inexistencia o planes estratégicos para internacionalizarse. Ellos también afirman que los obstáculos que han impedido la internacionalización han sido los problemas de logística, recursos económicos, ineficiente capacidad de producción y desconocimiento de los procesos para internacionalizarse.
- Es importante también mencionar que entre las aspiraciones de las PYMES familiares a mediano plazo no está la idea de internacionalizarse. Pero también creen que participar en mercados internacionales puede brindar algunos beneficios como: mejorar los niveles de eficiencia operativa, incremento de ventajas competitivas en comparación a la competencia, mejoraría el desarrollo organizacional de la empresa y se lograría una mejor imagen corporativa y de marca.
- Los principales países de interés en caso de un nuevo proceso de internacionalización de la PYME serían: Estados Unidos, Colombia, Perú, Chile, Canadá, México, Bolivia y Brasil. No obstante es importante mencionar que los empresarios no cuentan con información de estos mercados y su normativa para ingresar a los mismos, tampoco saben dónde encontrar dicha información. Por otro lado las empresas familiares también afirman que en procesos de internacionalización ellos garantizarán el brindar un servicio y producto de calidad para sus clientes nacionales e internacionales.
- Para la comprobación de la hipótesis se utilizó el método de análisis factorial; en el mismo se midió la correlación de 37 variables sobre las estrategias empresariales aplicadas por las PYMES enfocadas a producto, proceso, organización y marketing, capital financiero, conocimiento del personal sobre la internacionalización, experiencia de internacionalización previa, TICS + ID y además el compromiso de la gerencia familiar en la

internacionalización. Con el apoyo del programa estadístico SPSS Statistics se obtuvieron datos sobre la correlación existente entre las variables de estudio, es decir se comprobó la hipótesis y se afirma que la aplicación de estrategias empresariales son necesarias para la internacionalización y permiten determinar el nivel de competitividad de la empresa. Además este estudio dio como resultado la agrupación de estas 37 variables en 14 sub factores que permiten construir un modelo de internacionalización.

5.2. Recomendaciones

- Establecer y lograr el compromiso de la familia y aceptar la planificación como el instrumento adecuado para asegurar el futuro de la empresa.
- Desarrollar un Manual de internacionalización para la PYME Familiar, en la que participen las nuevas generaciones del negocio.
- Impartir charlas motivacionales de expansión del negocio a los gerentes y representantes legales, especialmente a los dueños fundadores de la primera generación.
- Realizar un diagnóstico del negocio, análisis objetivo de la situación de este, tanto a nivel de ciclo de vida de desarrollo en que se encuentra como de su modelo de organización interna, visión, estrategia, estado financiero, participación de mercado, fortalezas, debilidades más importantes.
- Al ser la internacionalización un factor importante para el desarrollo económico del país se recomienda a la Universidad Técnica de Ambato trabajar con docentes profesionales capaces de guiar y apoyar al estudiante en desarrollo de mejores modelos para apoyar el crecimiento empresarial, emprendimiento, innovación; sólo así se conseguirá ejecutar un modelo de competitividad sistémica.
- Actualmente existe muy poca información disponible para realizar investigaciones sobre la aplicación de estrategias empresariales; sin embargo se recomienda a los profesionales en formación e investigadores crear un vínculo de cooperación entre la empresa y la academia, solamente de esta manera se obtendrán datos que permitirán aportar con mejores trabajos y modelos económicos a la sociedad.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Datos Informativos

Título

Manual de Internacionalización para las PYMES Familiares manufactureras del cantón Ambato – provincia de Tungurahua.

Institución Ejecutora

Pequeñas y medianas empresas familiares manufactureras del cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

Beneficiarios

PYMES familiares del cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

Ubicación

Cantón Ambato – Provincia de Tungurahua

Tiempo estimado para la ejecución

El manual será entregado a las PYMES familiares a fecha máxima junio del 2018. Una vez que las PYMES tengan a disposición el manual, su aplicación será válida hasta diciembre 2020, dadas las modificaciones que pueden darse en la normativa vigente para el desarrollo de dicho manual.

Equipo técnico responsable

Economista Ana María Oviedo Bejarano – Investigador (persona que ha desarrollado el manual en función de las necesidades y oportunidades que tienen las PYMES Familiares del cantón Ambato, provincia de Tungurahua).

6.2. Antecedentes de la Propuesta

En la actualidad, la internacionalización es un proceso habitual de las empresas, y no solo de las grandes sino de las medianas y pequeñas también, estas saltan al escenario individual como un planteamiento normal en el negocio. Internacionalizar una empresa es dar un gran salto, un reto de grandes dimensiones que requiere conocimientos, trabajo y esfuerzo. Hoy por hoy la globalización ha suavizado mucho las fronteras y es mucho más sencillo llevar un proyecto fuera de las fronteras ecuatorianas.

En estos casos, la empresa se plantea ir más allá de la importación – exportación de productos y tratar de aprovechar esta situación, bien produciendo la totalidad, o parte en mercados internacionales en los que aprecie ventajas cuantitativas o cualitativas (Cano & Beviá, 2010).

El inicio de operaciones internacionales constituye una decisión estratégica, es decir, que tiene que estar no sólo aprobada, sino fomentada y motivada por la dirección de la empresa, si ésta no respalda el proyecto de forma decidida, éste no llegará a buen puerto. Además hay que tener claro que el mercado exterior no genera ventas de hoy para mañana, hay que considerar un mediano plazo para comenzar a palpar los primeros resultados.

Además es importante señalar el panorama de comercio exterior con el que actualmente cuenta el Ecuador; según cifras tomadas del Banco Central del Ecuador, el Ecuador ocupa el puesto número 55 en la economía de exportaciones a nivel mundial. En 2016, el Ecuador exportó \$16.8 miles de millones de dólares e importó \$16 miles de millones de dólares, dando un resultado comercial positivo de \$789 millones de dólares.

Las principales exportaciones que Ecuador realizó en este año, serán detalladas a continuación:

PRODUCTO	MILES DE MILLONES
1.- Petróleo Crudo	\$ 5.05
2.- Plátano	\$ 2.74
3.- Crustáceos	\$ 2.59
4.- Pescado procesado	\$ 896 millones
5.- Flores cortadas	\$ 802 millones

Fuente: Sistema Armonizado de Designación y codificación de mercancías

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Según el Banco Central del Ecuador los principales mercados a los que llegaron nuestras exportaciones al finalizar el año 2016, se detallan en el siguiente cuadro:

PAÍS	MILES DE MILLONES
ESTADOS UNIDOS	\$ 5.44
CHILE	\$ 1.15
VIETNAM	\$ 1.12
PERÚ	\$ 934 MILLONES
COLOMBIA	\$ 810 MILLONES

Fuente: Sistema Armonizado de Designación y codificación de mercancías

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Por otro lado las principales importaciones del país al finalizar el año 2016 fueron:

PRODUCTO	MILES DE MILLONES
1.- Refinado de Petróleo	\$ 1.34
2.- Alquitrán de Aceite	\$ 972 millones
3.- Medicamentos envasados	\$ 717 millones
4.- Coches	\$ 480 millones
5.- Harina de Soya	\$ 362 millones

Fuente: Sistema Armonizado de Designación y codificación de mercancías

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Por otro lado los principales países que importaron al Ecuador al finalizar el año 2016, fueron:

PAÍS	MILES DE MILLONES
ESTADOS UNIDOS	\$ 4.15
CHINA	\$ 2.26
COLOMBIA	\$ 1.20
BRASIL	\$ 653 MILLONES
PERÚ	\$ 651 MILLONES

Fuente: Sistema Armonizado de Designación y codificación de mercancías

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Al contrastar esta información se puede observar las oportunidades que tienen las PYMES ecuatorianas, pues actualmente como a lo largo de la historia, nuestro país tiene participación a nivel mundial, pero solamente en exportaciones de materias primas. Aún no existe aportaciones importantes de productos industrializados “*Made in Ecuador*”, que recorran el mundo.

Con estas cifras y analizando los vínculos histórico, cultural, económico y geográfico, las PYMES Familiares ecuatorianas, tienen oportunidades para ampliar sus horizontes en Latinoamérica, Norteamérica, Europa y Asia.

Dadas las investigaciones previas, se menciona que en el Ecuador no existe un manual definitivo y útil que permita a los gerentes propietarios o representantes legales de las PYMES entender el mecanismo de la internacionalización.

Haciendo un análisis desde la perspectiva micro, al año 2013 que es la información más próxima que dispone el Banco Central del Ecuador y el INEC; Tungurahua aporta con el 2,56% al PIB nacional, de las cuales solamente el 8,4% corresponde al sector manufacturero. En el caso de las PYMES manufactureras del cantón Ambato, a ese año contaba con: 377 medianas empresas, 2044 pequeñas empresas, que en total muestran 2421 entre pequeñas y medianas y su aporte como industria al PIB fue del 17% que en miles de dólares correspondió a \$1.871.096. Realmente esta participación como provincia y cantón es pobre y exige que todos los involucrados en el proceso económico y productivo se comprometan en aportar al crecimiento económico del país, con propuestas de emprendimiento, innovación, competitividad e inversión.

6.3. Justificación

La internacionalización de la PYME Familiar suele ser la tercera fase que se plantea el empresario. Una vez consolidada la empresa, el empresario se propone una serie de problemas y mejoras a los que la internacionalización puede dar solución.

Por un lado, los gerentes propietarios y/o representantes legales se encuentran con una fuerte competencia para poder comercializar sus productos en el mercado “local ambateño” por lo que se ven obligados a buscar nuevos mercados que demanden dicho producto. En el cantón Ambato según el Directorio de Empresas y Establecimientos del SRI, al año 2017 existían alrededor de 822 empresas pertenecientes al sector industrial manufacturero (CIU C) y es muy probablemente que siga en crecimiento. Dadas estas primicias surge la necesidad de hacerlas salir del mercado conocido y plantearse estrategias que sean de su conveniencia para así adentrarse en mercados no sólo locales sino internacionales.

El Manual servirá para todas aquellas PYMES Familiares que deseen internacionalizar sus productos o su marca ya sea de manera directa o indirecta, aquellas que alguna vez intentaron internacionalizar pero que por recelo o desconocimiento no han podido hacerlo todavía. Así también empresas que dispongan de capacidad excedentaria de producción desaprovechada, producto que no puede ser vendido sin que afecte al precio en su propio mercado, pero tal vez si en otros.

Lo normal para la empresa es plantearse la posibilidad de encontrar otros mercados para sus productos, o lo que es lo mismo, la internacionalización. El empresario puede encontrarse con que el coste de la producción es muy elevado por lo que el producto final, bien deja de ser competitivo en su mercado de referencia o bien el empresario debe bajar su margen comercial para seguir resultando competitivo.

Incluso en algunas ocasiones se encuentra gran cantidad de productos similares que se comercializan a un precio muy bajo procedente de terceros países, a lo que los gerentes les resultan chocante para sus negocios y desearían expandirse para que sus productos puedan ser competitivos en mercados extranjeros, en donde generalmente es más apreciado el trabajo manual del sector investigado.

Con el desarrollo de este Manual lo que se pretende además es que los empresarios piensen en nuevas maneras y estrategias empresariales para que su empresa pueda llegar a tener niveles más altos de competitividad, con procesos que mejoren su producción y le den más calidad al producto final, con esto todos salen ganando. Al tener una empresa que hace bien su trabajo, le está proporcionando bienestar a su consumidor final o a su cliente, de esta manera no sólo llega a ser potencialmente una empresa con capacidad internacional sino que además no descuidaría a sus clientes locales actuales.

6.4. Objetivos

6.4.1. Objetivo General

Elaborar un Manual de internacionalización donde consten los procedimientos, instrucciones y normativa legal; para que las PYMES familiares del cantón Ambato – provincia de Tungurahua puedan aplicarlos, y logren mayor participación en mercados internacionales.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Investigar sobre los componentes válidos y necesarios que debe tener un manual de internacionalización, para que pueda transformarse en una herramienta técnica útil para las PYMES en su proceso de internacionalización.
- Investigar los procedimientos de evaluación interna y externa que la PYME debe realizar previo al proceso de internacionalización, para la identificación de sus ventajas competitivas, las mismas que serán fundamentales para sobresalir en mercados internacionales.
- Realizar una investigación sobre los mercados internacionales más apetecibles por las PYMES Familiares, para que esta visión sirva al empresario en la toma de decisiones y adopción de estrategias de internacionalización.
- Establecer el método de selección de las mejores estrategias de entrada a mercados internacionales, de acuerdo a la actividad económica de la PYME Familiar.

- Diseñar los procedimientos a seguir de acuerdo a la estrategia de internacionalización seleccionada, para que se aplique correctamente la metodología según la necesidad y recursos de la PYME Familiar.
- Entregar a la Universidad Técnica de Ambato, el manual para su difusión con las diferentes PYMES.

6.5. Análisis de la Factibilidad

Político

El Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PRO ECUADOR) y la Alianza para el Emprendimiento e Innovación (AEI) mantienen un convenio de cooperación con el propósito de desarrollar estrategias para el emprendimiento e innovación de productos ecuatorianos con potencial de exportación.

Esta alianza permite intercambiar información entre las dos instituciones de forma permanente, promocionar las exportaciones e inversiones, así como alcanzar los mecanismos de financiamiento, formación y asistencia técnica para los emprendedores ecuatorianos.

De esta manera existe apoyo político con las instituciones del gobierno que apoyan a nuevos emprendedores ecuatorianos que estén trabajando en industrias manufactureras.

Socio Cultural

La sociedad ecuatoriana, más aún la ciudadanía del cantón Ambato, por el momento tienen una cultura de expansión bastante limitada, es por ello que el gobierno constantemente ha visto maneras para tratar de promocionar a las empresas, es así que en febrero de 2015, las medidas que tomó el gobierno para incentivar al sector exportador, fueron la devolución de impuestos, Certificado de Abono Tributario (CAT), exoneración del anticipo del Impuesto a la Renta; con ello la cultura de las personas, en especial de los empresarios, en materia de internacionalización seguirá incrementando.

Tecnológico

En la actualidad algunas empresas cuentan con tecnología para ser más competitivas frente a su competencia; con el desarrollo e implantación de un Manual de internacionalización, los gerentes propietarios y/o representantes legales se verán aún más comprometidos en asumir retos en cuanto a programas de software, que serán de ayuda para que la empresa pueda profesionalizarse y de esta manera estar más preparada para posicionarse internacionalmente.

Además, grandes expertos mencionan que la globalización y la tecnología con el tiempo permitirán que desaparezcan las barreras entre las naciones y nacerán entonces relaciones comerciales homogéneas a nivel mundial, en el que todos los países tendrán que invertir en avances tecnológicos y desarrollo de nuevos medios de comunicación para estar integrados con el mundo. Actualmente es posible comunicarnos con otras culturas por medio de email, celulares o redes sociales. La tecnología ha permitido que se minimicen los costos de logística y ya no sea necesario viajar al exterior para poder ofertar y vender un producto, por el contrario, con la tecno - globalización se tiene la oportunidad de abrir mercados.

Organizacional

Hoy en día las PYMES en el Ecuador y su Desarrollo Organizacional es un factor fundamental en la economía, pues es la fuente de empleo en grandes y pequeños mercados. El Gobierno ecuatoriano ha realizado cambios económicos trascendentales para encaminar a la PYME en el proceso de globalización; ha impulsado la nueva matriz productiva en la misma que se prioriza el desarrollo de la pequeña y mediana empresa.

La globalización económica es el resultado de la participación empresarial en comercios internacionales a mayor escala y la PYME no solo ecuatoriana sino latinoamericana cada vez tiene mayor oportunidad en el mercado mundial; sin embargo es preciso mencionar la urgencia que tenemos para desarrollar nuevas estrategias que nos permitan ser competitivos a nivel internacional.

La PYME cuenta con un potencial de desarrollado siempre y cuando el gobierno apoye en factores esenciales que garanticen la obtención de beneficios dentro de la

globalización, como: Disponibilidad de crédito, Legislación laboral, Administración tributaria, etc.

Los desafíos y acciones estratégicas que actualmente debe emprender la PYME ecuatoriana se deben enfocar a ámbitos que fomenten el emprendimiento, el uso de nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC), la producción y comercialización dentro y fuera del país, la potenciación de los sistemas de gestión de calidad, la generación de trabajo interconectado donde la filosofía de eficiencia sea el pilar fundamental de una organización sustentable.

Económico Financiero

El Ministerio de Relaciones Exteriores juntamente con el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones promocionan las exportaciones con estrategias de promoción comercial, como son participación en ferias nacionales e internacionales, contactos con compradores internacionales en ruedas de negocios y misiones comerciales a mercados de interés. Además los objetivos de la política fiscal se encuentran el financiamiento de Servicios, inversión y bienes públicos, la redistribución del ingreso por medio de transferencias, tributos y subsidios adecuados y la generación de incentivos para la inversión en los diferentes sectores de la economía y para la producción de bienes y Servicios (COPCI, 2010).

Que el empresario conozca y aplique los procedimientos de internacionalización educadamente, permitirá que se aproveche correctamente los recursos, para obtener un nivel de producción con costos unitarios bajos y alcanzar economías de escala. La empresa podrá crecer y consolidarse, pues tendrá ventajas competitivas obtenidas mediante la evaluación de alianzas estratégicas, pero es importante que el empresario tenga en cuenta que el beneficio no se puede lograr de un día para el otro. Alcanzar el éxito en el proceso de internacionalización, incurre directamente en la estrategia empresarial que adopte la organización. Un buen empresario será un buen negociador y dispondrá de una actitud innovadora.

Legal

Fundamentado en la Constitución de la República del Ecuador, así como en enunciados del Código Orgánico de Producción, Comercio e Inversiones (COPCI):

Que, el Artículo 284 de la Constitución de la República establece los objetivos de la política económica, entre los que se incluye incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémica, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las Actividades productivas complementarias en la integración regional (COPCI, 2010).

En el Ecuador las PYMES son de gran importancia para el desarrollo económico, en la última década el impulso a la nueva matriz productiva y el Plan Nacional del Buen Vivir fueron desarrollados para cambiar la visión ecuatoriana del siglo XXI. Dentro del plan los objetivos 8 y 10 enmarcan la importancia de la PYME, y los mismos se citan a continuación:

Objetivo No. 8: Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible. Las políticas y lineamientos estratégicos que sustentan este objetivo y la forma de enfrentar el impacto de la globalización son los siguientes:

8.10. Articular la relación entre el Estado y el sector privado

- b. Establecer mecanismos integrales para fortalecer el clima de negocios, la inversión en el país, y promover la imagen del Ecuador a nivel internacional.
- c. Impulsar el financiamiento al desarrollo de nuevas industrias y/o sectores priorizados (Plan Nacional del Buen Vivir, 2010).

Objetivo No. 10: Impulsar la transformación de la matriz productiva. Las políticas y lineamientos estratégicos que lo sustentan se exponen a continuación, considerando la importancia de las PYMES del sector servicio y cómo estas deben enfrentar los retos de la globalización para alcanzar un nivel de competitividad:

10.5. Fortalecer la economía popular y solidaria –EPS–, y las micro, pequeñas y medianas empresas –Mipymes– en la estructura productiva

- a. Establecer mecanismos para la incorporación de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas y de servicios, en cadenas productivas vinculadas directa o indirectamente a los sectores prioritarios, de conformidad con las características productivas por sector, la intensidad de mano de obra y la generación de ingresos.
- c. Fortalecer los mecanismos para reducir los márgenes de intermediación de la producción y comercialización en el mercado local.
- f. Fortalecer e impulsar el crecimiento adecuado del sector financiero popular y solidario, articulado a las iniciativas de desarrollo territorial productivo y de servicios.
- g. Simplificar los trámites para los emprendimientos productivos y de servicios de los micros, pequeñas y medianas unidades productivas.
- h. Implementar un sistema integrado de información para el sector productivo y de servicios, con énfasis en las micro, pequeñas y medianas unidades de producción.
- i. Fomentar, incentivar y apoyar la generación de seguros productivos solidarios, de manera articulada, al sistema de protección y seguridad social. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013, pág. 301 y 303)

6.6. Fundamentación Científica Técnica

Manual.- “Publicación que incluye los aspectos fundamentales de una materia. Se trata de una guía que ayuda a entender el funcionamiento de algo, o bien que educa a sus lectores acerca de un tema de forma ordenada y concisa”. (Pérez Porto & Gardey, 2013)

Plan.- “Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra”. (Pérez Porto & Gardey, 2013)

Negociar.- “Tratar y comerciar, comprando y vendiendo o cambiando géneros, mercancías o valores para aumentar el caudal”. (Pérez Porto & Gardey, 2013)

Régimen Aduanero.- “Se emplea para nombrar al marco legal que regula el tráfico internacional de las mercaderías que se encuentran sometidas a la fiscalización de la aduana”. (Pérez Porto & Gardey, 2013)

Formulario.- “Plantilla que debe ser rellena con ciertos datos y que permite realizar algún tipo de trámite. Los datos a completar varían según cada formulario”. (Pérez Porto & Gardey, 2013)

Documentación.- “Demostrar algo a través de documentos o pruebas. El término suele referirse al conjunto de los documentos que permiten lograr la acreditación de algo”. (Pérez Porto & Gardey, 2013)

Aculturación.- “Es el nombre que recibe un proceso que implica la recepción y asimilación de elementos culturales de un grupo humano por parte de otro. De esta forma, un pueblo adquiere una filosofía tradicional diferente a la suya o incorpora determinados aspectos de la cultura descubierta, usualmente en detrimento de las propias bases culturales”. (Pérez Porto & Gardey, 2013)

Oferta Internacional.- “Es una propuesta que se realiza con la promesa de ejecutar o dar algo. La persona que anuncia una oferta está informando sus intenciones de entregar un objeto o de concretar una acción, en general a cambio de algo o, al menos, con el propósito de que el otro lo acepte”. (Pérez Porto & Gardey, 2013)

Políticas.- “Actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos. También puede definirse como una manera de ejercer el poder con la intención de resolver o minimizar el choque entre los intereses encontrados que se producen dentro de una sociedad”. (Pérez Porto & Gardey, 2013)

PRO ECUADOR.- “Es el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, parte del Ministerio de Comercio Exterior, encargado de ejecutar las políticas y normas de promoción de exportaciones e inversiones del país, con el fin de promover la oferta de productos tradicionales y no tradicionales, los mercados y los actores del Ecuador, propiciando la inserción estratégica en el comercio internacional.” (PRO ECUADOR, 2017)

6.7. Modelo Operativo

Éste manual pretende dar unas pautas de actuación para que las empresas, especialmente del sector industrial manufacturero no se encuentren desamparadas ante su deseo de internacionalizarse.

Antes de iniciar la redacción del manual, se establecerán seis parámetros que garantizarán la calidad en el desarrollo del mismo:

3. Es importante definir la escritura, cada concepto deberá ser redactado con características generales y específicas según lo amerite.
4. Identificar plenamente quienes serán los usuarios del manual, para poder utilizar el lenguaje y contenido adecuado de inicio a fin.
5. Las guías operativas para cada caso o estrategia de internacionalización deberán ser claras y ordenadas.
6. Se debe tener en cuenta que el manual debe ser práctico y útil para las diferentes PYMES y la estrategia de internacionalización aplicada; no todas deberán aplicar la misma, por esta razón el manual debe contener información completa de cada una de ellas para que el usuario del mismo tenga una idea clara del procedimiento que va a realizar.
7. La redacción del manual debe ser dinámica, concreta y accesible, utilizando gráficos en lo que sea posible para que sea mucho más entendible.
8. Omitir información obsoleta.
9. La redacción de políticas, reglamentos y cualquier otro tipo de información sobre mercados internacionales serán obtenidas de páginas oficiales.

6.7.1. Proceso Metodológico

La propuesta estará distribuida en siete fases, mismas que se encuentran detalladas en la tabla que sigue a continuación:

Tabla 6.49. Fases, Actividades y Sub Actividades del Modelo Operativo

FASES	ACTIVIDADES	SUB ACTIVIDADES
FASE 1	Evaluación de la situación actual de la PYME Familiar, previo al proceso de Internacionalización.	Análisis FODA
		Evaluación del Potencial de Internacionalización
FASE 2	Investigación de Mercados	Selección de Estrategia de Cuantificación de Mercados
		Definición de las características de los posibles mercados internacionales en los que quieren ingresar las PYMES manufactureras
		Preselección de Mercados
		Comparación de Mercados
FASE 3	Selección de Estrategias de Entrada a Mercados Internacionales	Acceso Directo
		Acceso Indirecto
		Acceso en Grupo
		Acceso Telemático
		Perfil del Canal
		Condiciones de Negociación
		Asesoramiento sobre las características de las Principales Estrategias de Entrada a Mercados que rigen en Ecuador
FASE 4	Mix de Marketing Internacional	Producto
		Precio
		Promoción
		Distribución
FASE 5	Cerrar un acuerdo Internacional	Pedido y contrato
		INCOTERMS
		La fiscalidad en las operaciones de Internacionalización
FASE 6	Cobrar y asegurar	Medios de pago y cobro
FASE 7	Estudio económico financiero de la Internacionalización	Valoración e impacto económico financiero de la Internacionalización

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Una vez establecido las fases y sub actividades a desarrollar en el manual de internacionalización, el investigador presenta el desarrollo del mismo.

Manual para la Internacionalización de la PYME Familiar Manufacturera del cantón Ambato



2018

Eco. Ana María Oviedo Bejarano
Universidad Técnica de Ambato

1era. Edición

Dirección: Universidad Técnica de Ambato,
Ambato-Ecuador

Colaboración: En la elaboración de este manual han
participado:

Diseño: Ing. Darío Paredes

Este manual se ha editado gracias al apoyo de la
Eco. Sabrina Martínez

Derechos reservados: Queda rigurosamente prohibido según autorización
escrita del titular la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier
medio o procedimiento sin autorización del autor.

The background features several light blue curved lines that sweep across the page from the bottom left towards the top right. Small grey dots are scattered along these lines, creating a sense of motion or data points. A thick, solid blue vertical bar is positioned on the left side of the page, partially overlapping the word 'Indice'.

Indice

The background features several light blue curved lines that sweep across the page from the bottom left towards the top right. Small grey dots are placed at regular intervals along these curves. A solid blue vertical bar is positioned on the left side of the page, partially overlapping the text.

Manual para la Internacionalización

ÍNDICE DE LA PROPUESTA

1. Evaluación de la situación actual de la PYME Familiar, previo al proceso de Internacionalización.

- 1.1. Análisis FODA
- 1.2. Evaluación del Potencial de Internacionalización

2. Investigación de Mercados

- 2.1. Selección de Estrategia de Cuantificación de Mercados
- 2.2. Definición de las características de los posibles mercados internacionales en los que quieren ingresar las PYMES manufactureras
- 2.3. Preselección de Mercados
- 2.4. Comparación de Mercados

3. Selección de Estrategias de Entrada a Mercados

Internacionales

- 3.1. Acceso Directo
- 3.2. Acceso Indirecto
- 3.3. Acceso en Grupo
- 3.4. Acceso Telemático
- 3.5. Perfil del Canal
- 3.6. Condiciones de Negociación
- 3.7. Asesoramiento sobre las características de las Principales Estrategias de Entrada a Mercados que rigen en Ecuador

4. Mix de Marketing Internacional

- 4.1. Producto
- 4.2. Precio
- 4.3. Promoción
- 4.4. Distribución

5. Cerrar un acuerdo Internacional

5.1. Pedido y contrato

5.2. INCOTERMS

5.3. La fiscalidad en las operaciones de Internacionalización

6. Cobrar y asegurar

6.1. Medios de pago y cobro

7. Estudio económico financiero de la Internacionalización

7.1. Valoración e impacto económico financiero de la Internacionalización

1. EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA PYME FAMILIAR, PREVIO AL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Definir el proceso de internacionalización es un paso previo que debe realizar toda empresa antes de inmiscuirse en el mundo internacional. La empresa debe ser sensata de la situación real del negocio y de su potencialidad de crecimiento para poder adaptarse a las necesidades cambiantes que determina el mercado internacional.

La internacionalización es una decisión compleja y a la vez acertada para el empresario de una PYME Familiar; él debe estar consiente que su implantación requiere de varias estrategias y que los resultados rentables los obtendrá a largo plazo, existirán altas probabilidades de fracaso y deberá introducir varios procesos de gestión, control y calidad para adaptarse al proceso.

Por esta razón se recomienda a la empresa, realizar un análisis a profundidad en cada una de las áreas funcionales y de gestión que esta dispone. Este diagnóstico estratégico debe contemplar por lo menos los siguientes aspectos:

- Estrategias de negocio
- Líneas de actividad
- Factores de competitividad
- Segmentos de mercado
- Capacidad de producción
- Entorno sectorial y global
- Necesidad y motivación de internacionalizarse
- Capacidad de organización y gestión
- Capacidad de financiamiento y planificación
- Seriedad y cumplimiento

1.1. Análisis FODA

La definición de este proceso se basa en analizar las características propias de la empresa y su situación frente al resto de las empresas que constituyen su competencia, tanto directa como indirecta y determinar sobre cuales podemos actuar y mejorar y cuáles de ellas son imposibles de modificar y por tanto requieren estrategias alternativas.

El FODA debe ser una representación concreta y resumida de la situación de la empresa en mercados nacionales y posibles mercados internacionales; debe responder aspectos internos de la empresa y su entorno.

	Negativo	Positivo
Interno	Debilidades	Fortalezas
Externo	Amenazas	Oportunidades

A continuación se presenta la técnica para realizar y explotar de mejor manera el análisis FODA con cada una de las variables a estudiar.

Factor	Acción
Fortalezas	Mantener
Oportunidades	Aprovechar
Debilidades	Corregir
Amenazas	Afrontar

Así desde un punto de vista estratégico en cada variable tendremos:

Generación de Estrategias	Fortalezas	Debilidades
Amenazas	Estrategias reactivas	Estrategias defensivas
Oportunidades	Estrategias ofensivas	Estrategias adaptativas

Una vez realizado este análisis la empresa sabrá si está preparada o no para desarrollar nuevas oportunidades de crecimiento como la internacionalización, caso contrario deberá aplicar correctivos para mejorar su situación. Realizar un FODA dentro de la empresa permite realizar un plan estratégico que la empresa podrá cumplir para alcanzar sus objetivos.

ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno trata de investigar las características de la empresa en un momento concreto de manera que permita observar la situación competitiva y comparativa de la empresa para así determinar la viabilidad del proceso de internacionalización.

Al analizar la empresa desde un punto de vista objetivo podremos determinar las debilidades de esta, y que por tanto pueden dificultar el proceso de internacionalización, asimismo aquellos que suponen una fortaleza, los cuales permiten a la empresa competir en el mercado internacional.

Pasos a seguir:

1. Valorar de 1 a 10 (siendo 1 una situación muy desfavorable y 10 una situación muy favorable) la situación de la empresa y la competencia en cada una de las variables analizadas.
2. Comparar los resultados de la empresa y de la competencia:
 - a. Cuando la empresa está valorada por encima de la competencia nos encontramos con una fortaleza (F – más de 5).
 - b. Cuando la empresa está valorada por debajo de la competencia nos encontramos con una debilidad (D – menos de 5).
 - c. En aquellas variables en que las desviaciones de la empresa respecto a la competencia no suponen una desviación significativa, no constituyen fortaleza ni amenaza y por tanto no son significativos para determinar la estrategia de internacionalización.
3. Los criterios básicos o variables establecidas en el siguiente cuadro son genéricos y deben ser adaptados a las características específicas de cada una de las empresas determinando cuales realmente le afectan.
4. Realizar un resumen de la situación actual de la empresa planteando las conclusiones a las que se ha llegado y determinar la posición estratégica, así como las posibles acciones a realizar para mejorar la posición con respecto a la competencia, estableciendo las bases del plan de competitividad y determinar en qué se diferencia la empresa de la

competencia y si se va a seguir una estrategia reactiva, defensiva, ofensiva o adaptativa.

5. Una vez realizada la ponderación a cada una de las variables, se deberá sumar todas las calificaciones otorgadas y promediar para el número total de variables analizadas. De esta manera si el promedio general es mayor a 9, se tiene una idea de que la PYME está en capacidad potencial para intervenir en un proceso de internacionalización, y por el contrario si el promedio es menor a 9, aún se deberán hacer esfuerzos para potencializar y profesionalizar a la PYME (Cano & Beviá, 2010).

A continuación se presenta la tabla de ponderación:

Ponderación	Calificación	Acción
9-10	Muy competitivo	Aprovechar (decidir internacionalizarse)
6-8	Competitivo	Mantener (decidir incrementar factores que aporten a su nivel de competitividad)
4-5	Poco competitivo	Corregir (decidir mejorar los factores ya existentes en la empresa)
1-3	Nada competitivo	Afrontar (decidir invertir para profesionalizar a la PYME)

Tabla 6.50. Análisis de las Variables Internas de la PYME Familiar

VARIABLES INTERNAS	SITUACIÓN EMPRESA	SITUACIÓN COMPETENCIA	F/D/
ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN			
Tipo de empresa (grande, mediana, pequeña)			
Organización estructural (organigrama, manual de procesos, visión, misión, objetivos)			
Uso de auditorías internas y externas			
Planificación estratégica anual (trabaja con presupuestos y cumplimiento)			
Vinculación interdepartamental			
Comunicación interna			
RECURSOS HUMANOS			
Personal especializado dependiendo el área de trabajo			

Capacidad de subcontratación			
Adaptación al cambio de manera eficiente			
Sistema de Capacitación al talento humano			
Contratación de personal dedicado a la investigación de Innovación y desarrollo			
Incorporación de profesionales de graduación reciente			
Cumplimiento de normativa laboral			
Cumplimiento de normativa en seguridad y salud ocupacional			
Clima laboral			
Reclutamiento, selección y contratación de personal en base a perfiles profesionales			
Crecimiento profesional dentro de la empresa			
Personal con manejo de otros idiomas			
Conciencia del equipo de trabajo para que asuma la corresponsabilidad de su auto desarrollo			
Evaluación de desempeño			
PROCESOS			
Gestión operativa (cumplimiento de procesos)			
Gestión operativa (cuellos de botella)			
Agilidad en la toma de decisiones			
Decisiones gerenciales basadas en objetivos cuantificables			
Productividad y optimización de recursos			
Análisis de tiempos y costos de producción			
Mantenimiento de planta y/o maquinaria			
Uso de desperdicios de producción			
TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN			
Administración de la Información			
Disponibilidad de dominio propio de Internet			
Página web alojada en servidores de la empresa			
Compra de bienes o servicios por internet (proveedores)			
Disponibilidad de un sistema de venta a consumidores finales y otras empresas por Internet			
Utilización de programas informáticos para el manejo de la empresa (ERP)			
Disposición de ordenadores personales para cada puesto de trabajo			
Disposición de ordenadores portátiles			
Disposición de servidores de información			
Disposición de telefonía convencional y móvil			
Disposición de redes inalámbricas			
Disposición de sistemas de seguridad informática			

Manejo de bases de datos			
Facilidad para desarrollo de trabajo a distancia del personal			
Disponibilidad de Internet			
Conocimiento de la inversión en TIC			
INFRAESTRUCTURA			
Diseños de área de trabajo basado en la estandarización de procesos			
Limpieza y orden			
Ergonomía en los puestos de trabajo			
Riesgos de accidentes laborales			
GESTIÓN FINANCIERA			
Capacidad financiera			
Capacidad de endeudamiento			
Límite de aplazamiento de pagos			
Volumen de ventas			
Márgenes y Rentabilidad			
Patrimonio			
CALIDAD E INNOVACIÓN			
Inversión en calidad			
I+D+I			
Patentes y registros			
Adaptación de productos a las necesidades cambiantes del cliente			
Cumplimiento de la normativa			
PRODUCCIÓN			
Capacidad de producción			
Capacidad de producción excedentaria			
Costes de producción			
Política de inversión			
Capacidad de subcontratación			
Stock de seguridad			
COMERCIAL Y MARKETING			
Especialización			
Actividades de promoción realizadas			
Plan de marketing			
Estrategia de internacionalización			
Sistemas de comunicación			
Posicionamiento de Marca			
SERVICIO AL CLIENTE			
Garantías			
Servicio postventa			
Gestión de reclamos y devoluciones			

PROMEDIO:			
------------------	--	--	--

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: (Cano & Beviá, 2010)

ANÁLISIS EXTERNO

Dentro de las variables externas podemos considerar la existencia de variables objetivas como son los factores políticos, legales, económicos, tecnológicos o ambientales y subjetivos que vienen de la mano de los factores socioculturales.

Al analizar estas variables hay que tener en cuenta que permiten crear escenarios en función de los mercados seleccionados, por lo que es conveniente hacer una preselección de mercados que se ajusten a las posibilidades de la empresa en función de la posición estratégica a la que se llegó en el análisis interno, determinando cuales de ellas son coyunturales y cuales estructurales y por tanto afectan al plan estratégico tanto a corto como a largo plazo.

Pasos a seguir:

1. Analizar cada una de las variables externas que afectan al mercado, sector y entorno consideradas fundamentales con carácter general o bien porque se ajustan a la tipología de empresa y producto.
2. Determinar qué factores pueden suponer una amenaza (A) y por tanto tener un impacto negativo y cuales pueden suponer una oportunidad (O) y por tanto tener un impacto positivo. En el caso de que la variable no afecte de forma significativa anote un (-).
3. Una vez analizadas, se podrá determinar las estrategias para aprovechar las oportunidades y tratar de minimizar las amenazas.
4. Descripción de las variables analizadas con el fin de justificar las conclusiones (Cano & Beviá, 2010).

Tabla 6.51. Análisis de las Variables Externas de la PYME Familiar

VARIABLES EXTERNAS	DESCRIPCIÓN	A / O / -
VARIABLES DE MERCADO		
Población		
Crecimiento del mercado		
Grado de madurez		
Segmentación del mercado		
Producción nacional		
Importaciones y exportaciones		
Competencia directa e indirecta		
Precios medios y renta		
Proveedores y canales de distribución		
Hábitos de consumo		
Seguridad de cobro		
Intermediarios locales		
Temporalidad		
Accesos		
Red interior de comunicaciones		
Medios y formas de pago		
Plazos de pago		
Conocimiento de los productos		
VARIABLES SECTORIALES		
Competencia		
Productos sustitutos		
Tipología de clientes		
Tipología de proveedores		
Logística y distribución		
Pedidos medios		
Homologaciones y certificaciones		
Garantías		
VARIABLES DEL ENTORNO GLOBAL		
ECONÓMICAS		
Evolución del PIB		
Renta per cápita		
Inversión exterior		
Divisa y tipo de cambio		
Control de cambios		
Inflación		
Deuda externa		
POLÍTICAS		
Estabilidad del gobierno		
Sistema electoral		


Convenios internacionales		
Pertenencia a organizaciones		
LEGALES		
Normativa aduanera		
Normativa laboral		
Normativa fiscal		
Normativa sobre inversión		
Normativa sobre compras públicas		
Retorno de beneficios		
Sociales y culturales		
Concentración de la población		
Hábitos y costumbres		
Polarización de la renta		
Grupos minoritarios		
Religión		
TECNOLÓGICAS		
Telecomunicaciones		
Acceso a medios tecnológicos		
Grado de implantación		
AMBIENTALES		
Protección jurídica		
Normativa de reciclado		
Envases y embalajes		
GEOGRÁFICAS		
Situación		
Comunicaciones		
Principales ciudades		
Formas de acceso desde el exterior		

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: (Cano & Beviá, 2010)

1.2. Evaluación del Potencial de Internacionalización

Una vez ejecutado el análisis interno y externo de la empresa, seleccionar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que pueden suponer una ventaja o desventaja competitiva, intentando que las ventajas “envuelvan” o minimicen las desventajas y en caso de no ser así determinar si son coyunturales o estructurales y si podemos hacer algo al respecto modificando la estrategia.

 **Pasos a seguir:**

1. Relacione por orden de importancia las cinco primeras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que ha identificado en su análisis FODA.

Orden	Fortalezas	Debilidades
1.-		
2.-		
3.-		
4.-		
5.-		
Orden	Oportunidades	Amenazas
1.-		
2.-		
3.-		
4.-		
5.-		

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: (Cano & Beviá, 2010)

La última etapa del diagnóstico supone el establecimiento de las conclusiones que nos permitirán determinar si la empresa puede y quiere internacionalizarse y los riesgos a los que se someten en el caso de hacerlo, para lo cual se determinarán los aspectos más destacados del análisis como conclusión general.

2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2.1. Selección de Estrategias de Cuantificación de Mercados

El empresario en esta etapa, debe distinguir y elegir en primer lugar con qué tipo de estrategia desea expandir sus actividades a nivel internacional; esta decisión marcará su éxito y potenciará su crecimiento y valor económico en el tiempo.


Existirán alguna interrogantes que debe responder y son: ¿En cuántos mercados puedo entrar?, ¿Cuántos mercados he de tener en cuenta en mi estrategia? Por esta razón se define a continuación la Estrategia de Concentración y Estrategia de Diversificación; estas estrategias le permitirán al empresario determinar el número de mercados en los que desea y puede participar. Una vez que el empresario conozca estas conceptualizaciones ya podrá elegir la dirección que llevará la empresa y su cartera de negocio.

- **Estrategia de Concentración.-** Se selecciona un número reducido de mercados para desarrollar en ellos todo el esfuerzo con el fin de penetrar e ir posicionándose. Persiguiéndose un desarrollo progresivo hasta consolidar cada mercado. Se trata de una estrategia Vía Mercado. Si el empresario decide utilizar este tipo de estrategia obteniendo un número potencial de clientes y una demanda sostenida pues el comprador es fiel al proveedor. Esta estrategia exigirá que se realicen mayores inversiones, en promoción y publicidad, pues el producto necesita ser adaptado de una forma compleja y costosa en el mercado a desarrollarse para poder garantizar su aceptación. La aplicación de una estrategia de concentración a la empresa le permitirá tener un mayor conocimiento de los mercados elegidos, una reducción en los costos logísticos y de administración y un mayor control de riesgos de los clientes
- **Estrategia de Diversificación.-** Con esta estrategia se busca una expansión rápida dirigida a varios mercados. Vender en un mayor número de mercados con el fin de obtener una alta rentabilidad con un mínimo de inversión. La empresa no busca el posicionamiento sino la abertura del mercado o cliente. Se trata de una estrategia Vía Cliente. Si el empresario decidirá utilizar una estrategia de diversificación correrá el riesgo de tener una demanda

cambiante, no existirá fidelización, pues la venta se realizará fundamentada en el precio, esta estrategia es recomendada para productos con un ciclo corto de producción pues la comercialización no exige inversiones en promoción ni publicidad, razón por la que los costos de administración y ventas son reducidos. La estrategia le brindará al empresario información de mercados mundiales, minimizando la dependencia a un número reducido de mercados.

Por lo tanto, la principal diferencia entre una y otra radica en el riesgo y el coste a asumir, así como el esfuerzo a realizar en cada mercado.

El número de mercados en cada estrategia dependerá de las características de cada empresa. Mientras para una PYME con recursos limitados y experiencia, tres mercados ya pueden suponer una estrategia de diversificación, una PYME con recursos podría tener una estrategia de concentración con estos mismos tres mercados. La elección entre una u otra estrategia vendrá determinada por variables de mercado, de producto, de marketing y de la propia empresa.

 **Pasos a seguir:**

1. Valorar el grado de importancia de cada factor, dando los siguientes valores: 0 = Irrelevante; 1 = Mínima Importancia; 2 = Poco Importante; 3 = Normal; 4 = Importante; 5 = Muy Importante.
2. Marcar con una “X” en concentración o diversificación en la definición que más se ajuste a la realidad de la empresa y del sector.
3. Colocar la puntuación que se le había dado en el punto 1 al factor en la columna correspondiente a la selección 2.
4. Sumar el total de la columna de concentración y diversificación.
5. Comparar los resultados.
6. Aquella estrategia que haya recibido mayor puntuación será la alternativa más adecuada para la empresa (Cano & Beviá, 2010).

Tabla 6.52. Estrategias de Concentración o Diversificación para Internacionalizar la PYME Familiar

Grado de importancia	CONCENTRACIÓN		Valor	DIVERSIFICACIÓN		Valor
	Producto genérico (se adapta a la sociedad en general)			Producto muy específico para uso o segmentos muy definidos		
	El número potencial de cliente es alto			El número potencial de cliente es reducido		
	Los mercados “objetivo” son estables con demanda sostenida			Los mercados “objetivo” son cíclicos con demanda cambiante		
	Mercados compartidos (mucha competencia sin líder claro)			Mercados dominados por líderes		
	El Factor de marketing clave no es el precio			El Factor de marketing clave es fundamentalmente el precio		
	La ventaja competitiva es sostenible en el tiempo			La ventaja competitiva es difícil de mantener		
	El cliente es fiel al proveedor			El cliente no es fiel al proveedor		
	El producto requiere de adaptación compleja y costosa			El producto es estándar para todo mercado o precisa de una mínima adaptación		
	La venta exige una alta inversión en promoción			La venta no exige una alta inversión en promoción		
	Los costes adicionales de logística, administrativos y de seguimiento son elevados			Los costes adicionales de logística, administrativos y de seguimiento son reducidos		
	Carácter repetitivo de la compra			Producto de venta no repetitiva		
	Otras variables (podrá adicionar dependiendo de la realidad de la PYME):			Otras variables (podrá adicionar dependiendo de la realidad de la PYME):		
	TOTAL CONCENTRACIÓN:			TOTAL DIVERSIFICACIÓN:		
ESTRATEGIA (Conclusiones)						

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: (Cano & Beviá, 2010)

2.2. Definición de las características de los posibles mercados internacionales en los que quieren ingresar las PYMES manufactureras

En la investigación de campo previa a la elaboración de este manual, se obtuvo información sobre los países más apetecibles por las PYMES Familiares de la ciudad de Ambato para internacionalizarse. A continuación se expondrá información de los 10 preferidos por las PYMES.

RANKING	PAÍS
1	USA
2	Colombia
3	Perú
4	Chile
5	Brasil
6	Bolivia
7	México
8	Canadá
9	Argentina
10	Australia

ESTADOS UNIDOS

Idioma: Inglés

Población: 325.7 millones

Tipo de Gobierno: República Federal Democrática

¿Por qué invertir en Estados Unidos?

Este país tiene ahora probabilidades altas de tener a partir de enero de 2017, una Administración, -y quizás un Congreso-, que finalmente ponga en marcha un plan de inversión en infraestructuras que modernice definitivamente las comunicaciones, el transporte, y el mapa de energías limpias estadounidenses.

Primeros pasos para registrar la Empresa

- Determinar si se desea formar una corporación, sociedad o empresa individual.
- Registrar el negocio con el Estado
- Obtener un número de identificación fiscal para la empresa
- Registrar la empresa con los departamentos de impuestos estatales y locales
- Solicitar todas las licencias y permisos necesarios
- Impuestos personales

Tabla 6.53. Tipos de Empresas en Estados Unidos

Tipo	No. Socios	Capital Social	Responsabilidad
Empresa unipersonal (Sole Proprietor)	Mínimo 1	No tiene límite	Ilimitada
Asociación General (General Partnership)	2 o más	No establece un mínimo, pero dividido en cuotas de igual valor	Limitada al monto aportado por los socios
Asociación con responsabilidad limitada (limited liability partnership)	2 o más	El capital se divide en acciones de igual valor.	Todos los socios son responsables de deudas que genera la asociación del tipo de prestamistas a la misma o contrato de alquiler de oficina
Compañía de Responsabilidad Limitada (Limited	Mínimo 2, no existe máximo	El capital se divide en acciones de igual valor.	Los socios sólo responden de las deudas de la sociedad con el

Liability Company o LLC)			capital de la misma, nunca con el propio. Esto es así incluso en los casos en los que son gerentes de la LLC.
--------------------------	--	--	---

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: (Delgado Ignacio, 2013)

Tabla 6.54. Tipos de Impuestos existentes en Estados Unidos

Estados en USA	Tasas Combinadas (Impuesto a las ventas)
Oregon, Hampshire, Montana, Daleware y Alaska	<i>Sin impuestos a nivel estatal</i>
Montana y Alaska	<i>Se cobran impuestos a las ventas locales</i>
Maine	5.5%
Wisconsin	5.42%
Wyoming	5.40%
Hawái	4.35%
Alaska	1.76%
Estados en USA	Tasas Estatales (Impuesto a las ventas)
California	7.25%
Tennessee, Rhode Island e Indiana	7%
Colorado	2.9%
Wyoming, Nueva York, Hawái, Georgia y Alabama	4%
Estados en USA	Tasas Locales (Impuesto a las ventas)
Nueva York	4.49%
Colorado	4.60%
Luisiana	4.98%
Alabama	5.01%
Virginia	

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Incentivos para el Inversionista

- Con una población de más de 300 millones y con la economía más fuerte del mundo, Estados Unidos representa el mercado más importante del mundo en cualquier sector.
- Una carga fiscal liviana, una infraestructura excepcional y acceso al mercado de consumo más lucrativo del mundo.

- Se considera que la mano de obra tiene un alto nivel de cualificación y que es una de las más productivas e innovadoras del mundo.
- Durante los últimos años, Estados Unidos ha desarrollado potentes "clústeres" regionales, que son agrupaciones de empresas de un mismo sector de actividad de una zona. Estos polos resultan muy atractivos para las inversiones extranjeras.

Principales productos que exporta

1. Refinado de Petróleo
2. Coches
3. Piezas – Repuestos
4. Circuitos integrados

Principales productos que importa

1. Coches
2. Petróleo crudo
3. Computadoras
4. Medicamentos envasados

Licitaciones

- Association for Computing Machinery
- Council on Foreign Relations
- Academia Nacional de Ciencias de Estados Unidos
- Foundation for Economic Education
- Reserva Federal
- Miembros de la National Academy of Engineering

Contactos

- Gobierno USA <https://gobierno.usa.gov/tipos-impuestos>
- IRS <https://www.irs.gov/businesses/small-businesses-self-employed/state-government-websites>
- SELECTUSA <https://www.selectusa.gov/welcome>

COLOMBIA

Idioma: Español

Población: 48.65 millones

Tipo de Gobierno: República Presidencialista

Tipo de cambio

(Tomado al 01 de Enero del 2018):

1 USD = 2925,48 COP;

1 COP = 0,00034 USD

Por qué invertir en Colombia?

Según el Banco Mundial, Colombia es el quinto país en el mundo que más protege a los inversionistas y además ofrece numerosos incentivos tributarios. Cuenta con una regulación laboral que no obstaculiza las Actividades de negocio, y cada región del país ofrece oportunidades para diferentes sectores (Delgado Ignacio, 2013).

Primeros pasos para registrar la Empresa:

- Elegir entre sociedad, y su tipo societario o sucursal.
- Verificar la disponibilidad del nombre ante la cámara de comercio <http://www.ccb.org.co/>.
- Presentar el acta de constitución y los estatutos de la sociedad en una notaría.
- Firmar la escritura pública de constitución de la sociedad y obtener copias.
- Inscribir la sociedad y el establecimiento de comercio en el registro mercantil de la Cámara de Comercio correspondiente a la municipalidad y ahí, obtener la copia del certificado de existencia y representación legal (provisional).
- Formulario RUT a través del portal DIAN y obtención del número de identificación tributaria NIT en el mismo lugar <http://www.dian.gov.co/>.
- Abrir una cuenta bancaria y depositar el total del capital social.
- Fotocopia del RUT ante la Cámara de Comercio, que expedirá el certificado de existencia y representación legal definitiva.
- Activación de la cuenta bancaria presentando éstos últimos documentos.
- Inscribirse ante la Administración de Impuestos Distritales <http://www.shd.gov.co/>.

- Inscribir a los empleados al sistema de pensiones y sistema nacional de salud.
- Para abrir una sucursal se puede acceder en <http://www.inviertaencolombia.com.co>.

Tabla 6.55. Tipos de Empresas en Colombia

Tipo	No. Socios	Capital Social	Responsabilidad
Empresa unipersonal	Mínimo 1	No tiene límite	Ilimitada
S. de Responsabilidad limitada	2 – 25	No establece un mínimo, pero dividido en cuotas de igual valor	Limitada al monto aportado por los socios
S. Anónima	Mínimo 5, no existe máximo	El capital se divide en acciones de igual valor. Las acciones en circulación corresponden al capital parado por los accionistas	Limitada al monto de sus acciones
S. Colectiva	Mínimo 2, no existe máximo	El capital se divide en partes de interés cuyo valor puede ser desigual	Solidaria e ilimitada
S. en comandita simple	Mínimo un socio gestor y máximo 25 socios comanditarios	El capital se divide en cuotas de igual valor que confieren un voto a cada una	Solidaria e ilimitada
S. en comandita por acciones	Mínimo de un socio gestor y 5 comanditarios, no hay máximo	El capital se divide en acciones de igual valor. Se integra con los aportes de capital de los socios comanditarios y de los colectivos	Hasta el monto de sus aportes

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: (Delgado Ignacio, 2013)

Tabla 6.56. Tipos de Impuestos existentes en Colombia

Impuestos territoriales		Impuestos de renta y ganancia ocasional	Impuestos de Sociedades	Impuestos sobre la renta para la equidad 35% neto	IVA
Impuesto predial 0,1% - 1,6%	Impuesto sobre las Actividades económicas 0,2 – 0,7% mensual	25%	33%	9% hasta 2015 8% a partir de 2016	Dependiendo del bien: 0,5 o 16%

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: (Delgado Ignacio, 2013)

Incentivos para el Inversionista

- Agencia de Cooperación e Inversión ACI
- Medellín y ProBarranquilla: Servicios de Asesoramiento para la inversión en esos distritos.
- Invest in Bogotá, Pereira y Valle del Pacífico:
- Paso a paso en la inversión

Principales productos que exporta

1. Petróleo crudo
2. Briquetas de carbón
3. Café
4. Refinado de petróleo
5. Flores cortadas

Principales productos que importa

1. Refinado de petróleo
2. Coches
3. Medicamentos envasados
4. Equipos de radiodifusión
5. Computadoras

Licitaciones

- Organización Internacional para las
- Migraciones (OIM)
- Municipios Colombia
- Ministerio de Transporte
- Portal de información de la contratación en Colombia

Contactos

- Guía legal para hacer negocios en Colombia
- Cámara de Comercio de Colombia
- Invierta en Colombia
- Proexport Colombia
- 50 preguntas más frecuentes para la inversión en Colombia

PERÚ

Idioma: Español

Población: 31.77 millones

Tipo de Gobierno: República Unitaria

Tipo de cambio

(Tomado al 01 de Enero del 2018):

1 USD = 3,2710 PEN;

1 PEN= 0,3057 USD

Por qué invertir en Perú?

A parte de la cercanía cultural existente y la estabilidad macroeconómica, Perú cuenta con una gran cantidad de recursos naturales y minerales. Cabe destacar el marco legal de tratamiento de las inversiones extranjeras en Perú, el cual se basa en el principio de “trato nacional”, por tanto, las inversiones extranjeras son permitidas sin restricciones en prácticamente todas las Actividades económicas y no requieren autorización previa por su condición de extranjera. Por último, su posición estratégica es muy ventajosa, permitiéndole el comercio con EEUU, América Latina y Asia (Delgado Ignacio, 2013).

Primeros pasos para registrar la Empresa

- Establecer el tipo de sociedad.
- Realizar una búsqueda del nombre de la empresa en los Registros Públicos (SUNARP) <http://www.sunarp.gob.pe/> y reservarlo (tienes 30 días).
- Preparación de la minuta de constitución, firmada por un abogado, indicando el aporte del capital, objeto social, identificación de los socios fundadores.
- Escritura pública de constitución de la empresa ante un abogado, presentando la minuta, copia del pasaporte, visa otorgada por el DIGEMIN y actividad que realizará la empresa.
- Apertura de cuenta corriente a nombre de la empresa en una institución bancaria local.

- Inscripción de la sociedad en la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SURNAP).
- Obtención del Registro del Contribuyente (RUC) en el SUNAT <http://www.sunat.gob.pe/>.
- Apertura y legalización de los libros de sociedad y libros contables ante el Colegio de notarios <http://www.notarios.org.pe/>.
- Autorización del Libro de Planillas ante el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo <http://www.mintra.gob.pe/>.
- Obtención de Licencia Municipal de Funcionamiento (en la municipalidad respectiva).
- Registro de Inversión Directa Extranjera, trámites ante ProInversión <http://www.proinversion.gob.pe/>.

Tabla 6.57. Tipos de Empresas en Perú

Tipo	No. Socios	Capital Social
Sucursal	Sociedad constituida con domicilio extranjero	-
S. de responsabilidad limitada	De 2 – 20 participaciones	El capital es representado por participaciones y deberá estar pagada cada participación por lo menos en un 25%
S. anónima	Mínimo 2, no existe número máximo	El capital es representado por acciones y deberá estar suscrito completamente y cada acción pagada por lo menos en un 25%
S. anónima abierta	Más de 750 accionistas	El capital es representado por acciones en el cuál más del 35% pertenecen a los 750 accionistas
S. anónima cerrada	De 2 – 20 accionistas	El capital es representado por acciones y deberá estar suscrito completamente y cada acción pagada por lo menos en un 25%

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: (Delgado Ignacio, 2013)

Tabla 6.58. Tipos de impuestos existentes en Perú

Impuestos de Sociedades	Impuesto general a las ventas	Impuesto predial (patrimonio)	Impuesto temporal a las transacciones financieras	Impuesto temporal a los activos netos*
30%	18%	Menor de \$16.654: 0,2% Entre \$16.654 – \$66.612: 0,6% Mayor de \$66.612: 1%	0,05%	0,5% si excede los \$301.134
Impuesto que grava los activos netos de los sujetos generadores de rentas de tercera categoría				

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: (Delgado Ignacio, 2013)

Incentivos para el Inversionista

- Inversión para la generación de electricidad con el uso de las Energías Renovables.
- Favorecer las ventajas fiscales dependiendo de la zona geográfica: Amazonia, zonas alto andinas, en algunas zonas norte, sur y oriental.

Principales productos que exporta

1. Mineral de cobre
2. Oro
3. Refinado de petróleo
4. Cobre refinado
5. Mineral de zinc

Principales productos que importa

1. Refinado de petróleo
2. Coches
3. Petróleo crudo
4. Equipo de radiodifusión
5. Camiones de reparto

Licitaciones

- Ministerio de Transportes y Comunicación
- Protransporte
- Ministerio de Energía y Minas

Contactos

- Agencia de Promoción de la Inversión Privada: Proinversión
- Comunidad del inversionista extranjero
- Organismo supervisor de la inversión en energía y minería: Osinergmin
- Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas: Confiep
- Asociación que promueve la inversión en el país: InPerú
- Instituto Geológico Minero y Metalúrgico: INGEMMET
- Sociedad Nacional de Minería Petróleo y Energía: SNMPE
- Promoción de hidrocarburos: PeruPetro

CHILE

Idioma: Español

Población: 17.91 millones

Tipo de Gobierno: República Democrática

Tipo de cambio

(Tomado al 01 de Enero del 2018):

1 USD = 635,196 CLP;

1 CLP = 0,0015 USD

Por qué invertir en Chile?

Ha sido la primera nación sudamericana en incorporarse a la OCDE, debido al gran crecimiento experimentado y al previsto en un futuro, además, tiene unos sólidos pilares financieros y certeza jurídica, encontrándose entre las 20 economías más atractivas para hacer negocios. Su capital es una de las más baratas para la instalación de empresas extranjeras y su variedad de paisajes, sus modernas infraestructuras y su estabilidad política, hacen que sea un excelente lugar para vivir (Delgado Ignacio, 2013).

Primeros pasos para registrar la Empresa

- Disponer de un RUT (Rol Único Tributario).- Se obtiene al registrarse en el Servicio de Impuestos Internos (SII) <http://homer.sii.cl/>. Equivale al NIF español. Será necesario indicar un domicilio en Chile (en primera instancia suele ser el del representante legal/abogado)
- Definir tipo de sociedad.- Dependerá de la estrategia del negocio, del aporte de capital, etc, una vez precisado:
 - Redactar la Escritura de Constitución de la Sociedad.
 - Legalización de la escritura de sociedad ante notario.
 - Presentar la escritura legalizada en las oficinas del Conservador de Bienes Raíces.

- Inscripción de la Sociedad en el Registro de Comercio (CBRS) <https://www.conservador.cl/portal/>. Se realiza en el mismo Conservador de Bienes Raíces.
- Publicación en el Diario Oficial
- Declaración de iniciación de Actividades ante el SII, acompañada de todos los documentos anteriores.
- Permiso Municipal.- Obligación de obtener un permiso de la Municipalidad en la que se instale la empresa.
- Apertura de cuenta corriente bancaria: Requerida una vez establecida la compañía y formalizada a través de un contrato estandarizado entre el banco y el cliente. Existen unos requisitos mínimos de apertura dependiendo si el titular es persona natural o jurídica.

Tabla 6.59. Tipos de Empresas en Chile

Tipo		No. Socios	Denominación	Capital Social
Empresa unipersonal		Mínimo 1	E.I.R.L.	Limitado en el señalado en la escritura correspondiente
S. de responsabilidad limitada		Mínimo 2	Limitada	El capital es representado por el monto de los aportes efectuados sin exigirse un capital mínimo
S. anónima	Abierta	500 o más accionistas	S.A.A.	Al menos el 10% de su capital suscrito pertenece a un mínimo de cien accionistas
	Cerrada	Mínimo de 2	S.A.C.	Los accionistas tienen responsabilidad de acuerdo con sus aportes
S. por acciones		Mínimo 1	SpA	El capital es representado por acciones

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: (Delgado Ignacio, 2013)

Tabla 6.60. Tipos de impuestos existentes en Chile

Impuestos Directos			Impuestos Indirectos
Impuestos de sociedades 20%	IRPF 5 – 40%	Repatriación beneficios 35% neto	IVA 19%
<ul style="list-style-type: none"> • Hay más impuestos indirectos referidos a diferentes artículos 			

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: (Delgado Ignacio, 2013)

Incentivos para el Inversionista

- ContactChile.- Programa para la internacionalización de la innovación.
- CORFO: Apoyo financiero para diferentes programas de emprendimiento e innovación.
- Fondo de fomento al desarrollo científico y tecnológico (FONDEF): Proyectos de investigación aplicada destinados a mejorar la competitividad del país y la calidad de vida de la población.
- SERCOTEC: Promueve y apoya iniciativas de mejora en la competitividad de las micro y pequeñas empresas.
- ENAMI: Créditos para impulsar el desarrollo del sector de la pequeña y mediana minería.
- Banco interamericano de desarrollo (BID): Financiación y asistencia técnica a empresas que tengan proyectos con impacto positivo en la región.
- Fondo nacional de desarrollo regional (FNDR): Programas de inversiones públicas destinado a la infraestructura económica y social de la región.

Principales productos que exporta

1. Mineral de cobre
2. Cobre refinado
3. Sulfato pasta química de madera
4. Filetes de pescado
5. Vino

Principales productos que importa

1. Coches
2. Refinado de petróleo
3. Petróleo crudo
4. Camiones de reparto
5. Equipo de radiodifusión

Licitaciones

- Ministerio de Obras Públicas (MOP)
- Licitaciones en el sector privado
- Empresa nacional de petróleo (ENAP)
- Mercado Público, Chile compra
- Ministerio de Bienes Nacionales
- Ministerio de Energía: Energía solar térmica
- Codelco

Contactos

- Cámara de comercio de Santiago de Chile
- Cámara de comercio Española en Chile
- Comité de Inversiones extranjeras

BRASIL

Idioma: Portugués

Población: 207.7 millones

Tipo de Gobierno: República democrática representativa presidencial federal

Tipo de cambio

(Tomado al 01 de Enero del 2018):

1USD = 3,1675 BRL;

1 BRL = 0,13157 USD

Por qué invertir en Brasil?

Brasil es un territorio rico en recursos minerales e hídricos, con una alta proyección de crecimiento en el mundo, lo que da garantías de inversiones fructíferas a mediano y largo plazo. La crisis financiera y económica no ha tenido consecuencias graves en este país, lo que manifiesta una creciente independencia económica respecto a las tradicionales potencias mundiales. Cabe añadir que tiene numerosas alianzas con otros países sudamericanos lo que permite el acceso privilegiado a otros mercados de crecimiento y expansión (Delgado Ignacio, 2013).

Primeros pasos para registrar la Empresa

- Elaboración de Estatuto Social (para S.A.)
- Elaboración del contrato social (para S.L. y Civil)
- Inscripción en la Junta comercial Notaría del Registro Civil (DNRC)
<http://www.dnrc.gov.br/>.
- Inscripción en la Hacienda Pública Federal <http://www.fazenda.gov.br/>.
- Inscripción en la Secretaría de Hacienda
- Inscripción en la Alcaldía Municipal.

Tabla 6.61. Tipos de Empresas en Brasil

Tipo	No. Socios	Capital Mínimo	Responsabilidad
Empresa Unipersonal	1	No establece un mínimo	Ilimitada
S. Simple	Mínimo de 2	No establece un mínimo	Limitada al monto aportado por los socios
S. Limitada	Mínimo de 2, nacionales o extranjeros	No establece un mínimo	Limitada al monto del capital social
S. Anónima	Mínimo de 2, nacionales o extranjeros	No establece un mínimo. El capital social de la empresa está dividido por acciones y esa debe tener, necesariamente, fines lucrativos	Los aportes efectuados y los compromisos contraídos
Cooperativa	Mínimo de 20 voluntarios	No establece un mínimo	Solidaria e Ilimitada

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: (Delgado Ignacio, 2013)

Tabla 6.62. Tipos de impuestos existentes en Brasil

Impuestos de Sociedades (IRPJ)		Impuestos Indirectos	Impuesto sobre valor añadido		Convenio doble imposición	
S. residentes	S. no residentes	Sobre productos industriales, circulación de mercancías.	Impuesto Federal	Impuesto Estatal	Cánones e intereses	Intereses
34%	Varía	2 – 15%	10%	7 – 25%	10 – 15%	10 – 12, 5 – 15%

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: (Delgado Ignacio, 2013)

Incentivos para el Inversionista

- Programa REIDI: Incentivos para el desarrollo y la infraestructura.
- Proveedores de PETROBRAS
- Red Nacional de Informaciones sobre la Inversión: RENAI
- Banco Nacional de Desarrollo: BNDES
- Existen numerosos incentivos fiscales dependiendo del estado dónde se actúe.

Principales productos que exporta

1. Soja
2. Mineral de Hierro
3. Azúcar crudo
4. Petróleo crudo
5. Carne de aves

Principales productos que importa

1. Refinado de petróleo
2. Piezas – repuestos
3. Medicamentos envasados
4. Teléfonos
5. Petróleo crudo

Licitaciones

- Portal de compras del Gobierno Federal:
- Comprasnet
- Ministerio de energía y minas
- Proyecto META
- IBAMA: Instituto Brasileño de Medio Ambiente y Recursos Naturales Renovables.

Contactos

- Agencia de Promoción de Exportaciones e Inversiones (APEX)
- Guía de apoyo al inversor
- Oficina comercial y de turismo
- Portal de Innovación
- Portal de Brasil
- Startuo Brasil

BOLIVIA

Idioma: Español

Población: 10.89 millones

Tipo de Gobierno: Presidencialismo Democrático

Tipo de cambio

(Tomado al 01 de Enero del 2018):

1USD = 6,9096 BOB;

1 BOB = 0,1445 USD

Por qué invertir en Bolivia?

Bolivia, por su ubicación geográfica privilegiada en el centro de Sudamérica, está llamado a ser el nexo de transporte y comunicaciones entre el Pacífico y el Atlántico. Además, por las reservas de gas natural que tiene busca convertirse en el centro de producción y distribución de energía de la región. Cabe añadir que cuenta con zonas francas industriales y comerciales en las principales ciudades del país para brindar opciones convenientes de Servicios de apoyo a la importación y exportación (Delgado Ignacio, 2013).

Primeros pasos para registrar la Empresa

- Trámite de Control de Homonimia y declarar el objeto social en fundempresa <http://www.fundempresa.org.bo/>.
- Inscripción en el Registro de Comercio de Bolivia <http://www.fundempresa.org.bo/registro-de-comercio-de-bolivia/que-es-el-registro-de-comercio/>.
- Número de identificación tributaria (NIT) ante el servicio de impuestos nacionales (SIN) http://www.impuestos.gob.bo/index.php?option=com_content&view=featured&Itemid=435.
- Padrón municipal y licencia de funcionamiento: debe hacerse a través de un representante legal, en la administración tributaria municipal correspondiente.
- Inscripción de los empleados en la Caja Nacional de Salud (CNS) <http://www.cns.gob.bo/>.

- Registro de empresas y personas al sistema integral de pensiones (SIP), en diferentes entidades bancarias: BBVA, Zúrich, otros.
- Registrarse como empleados ante el Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social (MTEPS) <http://www.mintrabajo.gob.bo/Principal.asp>, haciendo un pre – registro en <http://www.mintrabajo.gob.bo/Principal.asp> y después presentarse en cualquier oficina del mismo Ministerio repartidas por todo el país.

Tabla 6.63. Tipos de Empresas en Bolivia

Tipo	No. Socios	Capital mínimo	Responsabilidad
Empresa Unipersonal	1	No establece mínimo	Ilimitada
S. de responsabilidad limitada	2 – 25		Limitada al monto aportado por los socios
S. Anónima	Mínimo 3, no existe un máximo		Limitada al monto de las acciones suscritas
S. Anónima Mixta	Mínimo 2, uno de los cuáles es una persona jurídica		Los aportes efectuados y los compromisos contraídos
S. Colectiva	Mínimo 2		Solidaria e ilimitada
S. en comandita simple	Al menos 1 comanditario y 1 gestor		Socios comanditarios limitada al aporte efectuado. Socios gestores o colectivos solidaria e ilimitada
S. comandita por acciones	Al menos 1 comanditario y 1 gestor		Socios comanditarios limitada al aporte de las acciones suscritas. Socios gestores o colectivos solidaria e ilimitada

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: (Delgado Ignacio, 2013)

Tabla 6.64. Tipos de Impuestos existentes en Bolivia

Impuestos de Sociedades	Impuestos directos		Impuestos sobre Actividades económicas	Impuestos sobre las transacciones con el exterior	Otros
Impuesto sobre Utilidades de la Empresa	Impuesto al Valor Agregado (IVA)	Impuesto a los consumos específicos	Impuesto Patente Municipal	Impuesto sobre las Transacciones financieras	Impuesto de salidas aéreas al exterior
25%	15%	Depende del bien	Depende la actividad, municipalidad, etc.	1,5% en el interior y exterior del país	28,20 USD

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: (Delgado Ignacio, 2013)

Incentivos para el Inversionista

CEPROBOL, dependiente de los fondos PROCOIN, un proyecto de la UE.

No dispone de ayudas sectoriales o generales.

Principales productos que exporta

1. Gas de petróleo
2. Mineral de zinc
3. Oro
4. Minerales metálicos preciosos
5. Harina de soja

Principales productos que importa

1. Coches
2. Refinado de petróleo
3. Camiones de reparto
4. Grandes vehículos de la construcción
5. Plaguicidas

Licitaciones

- Convocatorias nacionales
- Guía de licitaciones en Bolivia
- Diario de licitaciones

Contactos

- Cámara de Comercio Española
- OOPP.- Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Viviendas
- CEPB.- Confederación de empresarios privados bolivianos
- MMAYA.- Ministerio de Medio Ambiente y Agua
- Ministerio de Hidrocarburos y Energía
- VIPFE.- Ministerio de Planificación y Desarrollo
- FPS.- Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social

MÉXICO

Idioma: Español

Población: 119.5 millones

Tipo de Gobierno: República Constitucional Federal

Tipo de cambio

(Tomado al 01 de Enero del 2018):

1 USD = 18,2311 MXN;

1 MXN = 0,0548 USD

Por qué invertir en México?

México ha firmado acuerdos para la promoción y protección recíproca de las inversiones y evitar la doble tributación, siendo el segundo país con más tratados de libre comercio. Su capital humano es su fuente de riqueza, así como sus abundantes recursos naturales, sin olvidar su gran biodiversidad, haciendo propicio el establecimiento de diferentes industrias. Es el puente natural entre Norteamérica y Sudamérica, permitiéndole una excelente relación con ambos bloques (Delgado Ignacio, 2013).

Primeros pasos para registrar la Empresa

- Permiso para constituirse como sociedad, en la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) <https://www.gob.mx/sre>.
- Protocolización del Acta Constitutiva ante el Notario o Corredor Público.
- Inscripción ante el Registro de Administración Tributaria (SAT) <http://www.sat.gob.mx/Paginas/Inicio.aspx>.
- Inscripción del Acta Constitutiva (Excepto Sociedades Anónimas, ya que el notario realiza el trámite). Asiste al Registro Público de la Propiedad y el Comercio para pedirlo en cada estado federal.
- Aviso Notarial a la Secretaría de Relaciones Exteriores. Este trámite lo realiza el Notario o Corredor Público.
- Presentación ante el registro público de la propiedad y del comercio. Este paso también lo resuelve el Corredor o Notario y lo debe presentar ante el

Registro Público de la Propiedad y del Comercio de cada estado. Si la persona es física, los pasos dados hasta aquí no son necesarios.

- Inscripción de la Empresa (para Nuevo León). Se realiza ante la Tesorería General del Estado <http://www.nl.gob.mx/tesoreria>.
- Solicitud de Uso de Suelo o Construcción de edificios: Para establecerse en un inmueble en la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología del municipio.
- Inscripción ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) <http://www.imss.gob.mx/Pages/default.aspx> y el Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores (INFONAVIT) http://www.infonavit.org.mx/Acceso_externo.html. El empresario debe registrarse como patrón y además inscribir a los trabajadores.
- Inscripción de la Empresa en la Secretaría de Salud (SS) <https://www.gob.mx/salud>.
- Establecimiento de la Comisión de Seguridad e Higiene. Secretaría del Trabajo (STPS) <http://www.stps.gob.mx/bp/index.html>.
- Registro de Inversión Extranjera (SE) <https://www.gob.mx/se/?P=327>.
- Inscripción en el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) <http://www.siem.gob.mx/siem/>.

Tabla 6.65. Tipos de Empresas en México

Tipo	No. Socios	Capital Social	Integración del capital social
Asociación civil	Mínimo 2 físicas o morales	No hay aportación mínima	Aportaciones sociales
S. Civil	Mínimo 2 físicas o morales	No hay aportación mínima	Aportaciones sociales
S. en comandita simple	2 clases de socios	No hay aportación mínima	Representado por acciones
S. de responsabilidad civil limitada	Mínimo 2 pero no más de 50, físicas o morales	\$3.000.000 como mínimo	Aportaciones no representadas por títulos de crédito negociables
S. Anónima	Mínimo 2 físicas o morales	\$50.000.000 como mínimo	Aportaciones nominativas
S. en comandita por acciones	2 clases de socios	No hay aportación mínima	Representado por acciones

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: (Delgado Ignacio, 2013)

Tabla 6.66. Tipos de Impuestos existentes en Colombia

Impuestos de Sociedades		Impuestos Indirectos	Impuestos sobre adquisición de inmuebles	Impuestos a los depósitos en efectivo (IDE)
Impuesto sobre la renta (ISR)	Impuesto empresarial a la tasa única (IETU)	IVA	Tanto para el suelo como edificaciones	Sólo para los depósitos bancarios realizados en efectivo superiores a \$900,23
29%	17,5%	16%		
Los impuestos se pagan el día 17 todos los meses				

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: (Delgado Ignacio, 2013)

Incentivos para el Inversionista

- Promexico: Apoyo a la inversión extranjera.
- Programa de incentivos en México.
- FondoPyme: Fondo para el desarrollo de pequeñas y medianas empresas.
- Programa AVANCE: Aportaciones de capital para programas innovadores.
- Fondo de innovación tecnológica: Para proyectos con desarrollo tecnológico.
- Secretaría de medio ambiente y recursos naturales (SERMANAT): Apoyo económico en estas áreas.
- Consultar los incentivos fiscales para cada estado.

Principales productos que exporta

1. Coches
2. Piezas – repuestos
3. Camiones de reparto
4. Computadoras
5. Teléfonos

Principales productos que importa

1. Piezas – repuestos
2. Refinado de petróleo
3. Circuitos integrados
4. Computadoras

Licitaciones

- Proméxico
- Secretaría de obras públicas (SOP)
- Secretaría de la energía (SENER)
- Comisión Nacional del Agua (CONAGUA)
- Secretaría de comunicaciones y transportes (SCT)
- Presidencia de la República de México

Contactos

- Proméxico en España
- Secretaría de economía (SE)
- Cámara de Comercio Española en México
- USEM: Unión Social de Empresarios de México
- Portal del exportador

CANADÁ

Idioma: Inglés

Población: 36.29 millones

Tipo de Gobierno: Monarquía constitucional democrática

Tipo de cambio

(Tomado al 01 de Enero del 2018):

1 USD = 1,2362 CAD;

1 CAD = 0,8090 USD

Por qué invertir en Canadá?

Según el FMI (Fondo Monetario Internacional), Canadá tiene el mayor crecimiento económico dentro del G7, así como la calidad de vida más alta dentro del mismo grupo. Su solidez fiscal y estabilidad financiera ayudan a este hecho, sin dejar de mencionar que es un país excelente para la investigación y el desarrollo (Delgado Ignacio, 2013).

Primeros pasos para registrar la Empresa

- Escoger un nombre que no esté en uso y un tipo de negocio. Se puede consultar primero en <https://www.nuans.com/intro-en-fr.html>, podrá escoger el nombre previo pago.
- Registrar la empresa: depende de la provincia dónde esté. Ir al registro federal (200 CAD). Se le asignará un business number <https://www.canada.ca>.
- Registrar el GST: poniéndose en contacto con CRA <https://www.canada.ca/en/revenue-agency.html>.
- Entérese de todas las licencias que debe sacar, dependiendo de la provincia en la que se encuentre <http://sbinfocanada.about.com>.

Tabla 6.67. Tipos de Empresas en Canadá

Tipo	No. Socios	Capital Mínimo	Responsabilidad
Empresa Individual	1	No hay	Responsable de todas las deudas y obligaciones
S. Colectiva	2 o más	Inversión personal	Responsables personalmente de todas las deudas y obligaciones de la Sociedad
S. Responsabilidad Limitada	2 o más	Inversión Personal	Responsable de las deudas hasta un límite
S. de Capitales	1 o más	No hay	Limitada al capital social para todos los accionistas
S. Cooperativa	Gestionada por los miembros	No hay	Limitada
S. en comandita	Persona implicada financieramente	No hay	La responsabilidad del comanditario respecto a la empresa y a los acreedores se limita al total del capital invertido

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: (Delgado Ignacio, 2013)

Tabla 6.68. Tipos de Impuestos existentes en Canadá

Impuestos de Sociedades				Impuestos Indirectos		Impuesto sobre la propiedad inmobiliaria	Otros		
Pequeñas Empresas		Grandes Empresas		GS	HS	Entre 0,22% al 2,28% anual	Dividendos 15%	Royalties 10%	Intereses 15%
Federal 11%	Provincial 1 – 4,5%	Federal 15%	Provincial 10 – 16%	5%	12 – 15%				

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: (Delgado Ignacio, 2013)

Incentivos para el Inversionista

- Industry Canada.- Ayudas y financiación para tu empresa. También encuentra partners canadienses.
- EDC.- Operaciones conjuntas entre España y Canadá.
- SR & ED.- Deducciones fiscales para empresas que desarrollen tareas de I + D.
- CANADEKA.- Acuerdos entre empresas españolas – canadienses en la investigación.
- ecoENERGYRetrofit.- Incentivos para la optimización energética.
- FIT Program.- Proyectos para energías renovables en Ontario.
- Por provincias existen diferentes tipos de incentivos y ayudas.

Principales productos que exporta

1. Coches
2. Petróleo crudo
3. Oro
4. Piezas – repuestos

Principales productos que importa

1. Coches
2. Piezas - repuestos
3. Camiones de reparto
4. Refinado de petróleo
5. Petróleo crudo

Licitaciones

- DgMarket
- Merx
- BuyandSell
- BirdsCanada

Contactos

- Invest Canada.- Información y asesoría para inversores extranjeros.
- Canada Business.- Facilita información sobre Servicios, programas, normativas y asesora a empresas a instalarse.
- Industria, Gobierno de Canadá.
- Buscador jurídico legal en Canadá.

ARGENTINA

Idioma: Español

Población: 43.85 millones

Tipo de Gobierno: Democracia Representativa

Tipo de cambio

(Tomado al 01 de Enero del 2018):

1USD = 17,29 ARS;

1 ARS = 0,0577 USD

¿Por qué invertir en Argentina?

Argentina posee muchos incentivos por parte del gobierno para los inversionistas, ofrece estabilidad fiscal en la mayoría de los sectores, y cumple con el trato igualitario para los extranjeros. No se puede olvidar su infraestructura moderna y acceso a un amplio mercado regional (Delgado Ignacio, 2013).

Primeros pasos para registrar la Empresa

- Consulta y reserva de nombre para la sociedad en el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI) <http://www.inpi.gov.ar/>.
- Redacción de estatutos y otorgamiento de Instrumento Público de Constitución.
- Inscripción de la sociedad en el registro público de comercio Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES) <http://www.inaes.gob.ar/> y rubricación de libros ante el Registro Público de Comercio.
- Inscripción en la Administración Federal de Ingresos Público (AFIP) <http://www.afip.gov.ar/sitio/externos/default.asp>, dónde se obtendrá el CUIT (clave única de Identificación tributaria)
- Inscripción en Organismo Provincial Impositivo
- Habilitación municipal en el departamento de tributos sobre la actividad económica o habilitación de negocios.
- Inscripción en Administración Nacional de Seguridad Social (ANSES) <https://www.anses.gob.ar/institucional/>.

- Inscripciones como empleador. Debe realizar los trámites en: Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), Organismo provincial impositivo, Secretaría de trabajo, ANSES, Aseguradora de riesgos de trabajo (ART), Obra social, sindicato y compañía de seguros.

Tabla 6.69. Tipos de Empresas en Argentina

	S. Comandita Simple	S. Comandita por acciones	S. Responsabilidad Limitada	S. Anónima
No. Socios	2 tipos de socios	2 tipos de socios	Mínimo 2 socios, máximos 50	Mínimo 2 accionistas
Responsabilidad	Comanditados, ilimitada. Comanditarios limitada por la cantidad aportada	Comanditados, ilimitada. Comanditarios limitada por la cantidad aportada	Limitada a la cantidad aportada	Limitada a la cantidad aportada
Capital mínimo	No hay	No hay	No hay	12.000 ARS

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: (Delgado Ignacio, 2013)

Tabla 6.70. Tipos de Impuestos existentes en Argentina

Impuestos de Sociedades (imposición de plusvalías)	Impuesto al Valor Agregado	Impuesto sobre Actividades económicas
35%	21 – 27%	1,5% – 4%

<https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/argentina/fiscalidad>

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: (Delgado Ignacio, 2013)

Las empresas extranjeras están sujetas a los mismos impuestos que las sociedades locales.

Incentivos para el Inversionista

Argentina cuenta con numerosas líneas de crédito que dan a los bancos para conseguir financiación específica para las PYMES. Además cuenta con incentivos sectoriales:

- Infraestructura Pública
- Minería
- Otros

Se pueden consultar los diferentes incentivos que proporciona radicarse en zonas específicas.

Principales productos que exporta

1. Harina de Soja
2. Maíz
3. Aceite de Soja
4. Soja
5. Camiones de reparto

Principales productos que importa

1. Coches
2. Piezas – repuestos
3. Teléfonos
4. Refinado de Petróleo
5. Gas de Petróleo

Licitaciones

- Banco de la Nación Argentina (BNA)
- Contrataciones vigentes
- Ministerio de Infraestructura y Energía
- Guía de licitaciones

Contactos

- Cámara Argentina de la PYME
- Confederación Argentina de la Mediana Empresa
- Centro de atención al inversor (CAI)
- Guía del emprendedor
- Subsecretaría de desarrollo a inversiones (PROSPER Ar)
- Consejo Federal de Inversores (CFI)
- Red Federal de Desarrollo de Inversiones (Buenos Aires)

AUSTRALIA

Idioma: Inglés

Población: 24.12 millones

Tipo de Gobierno: Democracia representativa

Tipo de cambio

(Tomado al 01 de Enero del 2018):

1USD = 1,2566 AUD;

1 AUD = 0,7957 USD

¿Por qué invertir en Australia?

Australia tiene una buena infraestructura política y económica de fácil establecimiento para las empresas extranjeras. Su estratégica localización, que hace accesible el mercado asiático, su excelente calidad de vida, la alta inversión en investigación y desarrollo presupuestada y las leyes que favorecen el asentamiento, así como el libre comercio hacen de este país un excelente destino para internacionalizar nuestras empresas (Delgado Ignacio, 2013).

Primeros pasos para registrar la Empresa:

- Identifica la estructura de negocio que se adapta mejor a ti (ver tipos de empresas).
- Decidir cómo se registrará la empresa de forma interna, cuáles serán las obligaciones y el consentimiento de los miembros de la empresa expresando su aceptación como director, secretario y miembro.
- Escoger el nombre de la empresa y el status (limitada, propiedad, etc).
- Para conseguir el ABN Number, registrarse primero en: Australian Business Register <https://abr.gov.au/>
- Informarse si está exento o no para aplicar por el ABN Number.
- Registrar la empresa on – line y pagar las tasas correspondientes <http://www.asic.gov.au/for-business/registering-a-business-name/>.

Tabla 6.71. Tipos de Empresas en Australia

	Sole trader	Partnership	Company	Trust	Joint Venture
No Socios	1	2 – 20	Mínimo 2 directores y accionistas	Mínimos 2 personas	2 socios o más
Responsabilidad	Ilimitada	Compartida entre los accionistas	Limitada a la cantidad aportada	Obligación de fideicomisario a mantener una propiedad en beneficio de otras	En función de cada acuerdo firmado
Capital mínimo	-	-	Mínimo 1000 AUS	-	-

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: (Delgado Ignacio, 2013)

Tabla 6.72. Tipos de Impuestos existentes en Australia

Impuesto sobre la Renta	Impuestos Indirectos (GST*)	Impuestos de Nómina	Impuesto del Capital (CGT)
30%	10%	Varía según estado	Se tratan de la misma forma que el resto de ingresos
Funciona de forma similar al IVA			

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: (Delgado Ignacio, 2013)

Incentivos para el Inversionista

- R&D Program.- Aquellas empresas que se establezcan con un proyecto de Investigación y desarrollo en Australia, tendrán ventajas fiscales y otras deducciones económicas.
- Ayudas para proyectos de innovación, industria o contratación de trabajadores para áreas específicas dentro de Australia.
- Líneas de apoyo y consejeros para pequeñas empresas.
- ARENA (Australian Renewable Energy Agency). Financiación para proyectos relacionados con las Energías Renovables.
- Otros programas financieros dirigidos a empresas.

- Major Project Facilitation (MPF).- No da financiación si no que ayuda a las empresas a mantener negociaciones con la Administración a cualquier nivel.

Principales productos que exporta

1. Mineral de Hierro
2. Briquetas de carbón
3. Oro
4. Trigo
5. Petróleo crudo

Principales productos que importa

1. Coches
2. Refinado de petróleo
3. Computadoras
4. Petróleo crudo
5. Medicamentos envasados

Licitaciones

- Dgmarket
- AusTender
- TendersWa
- Tenders.net

Contactos

- ASIS.- Australian Securities & Investemnts Commissions
- AUASB.- Auditing & Assurance Stand Board
- AASB.- Australian Accounting Standards Board
- ATO.- Australian Taxation Office
- Australian Industry
- Infraestructura en Australia

2.3. Preselección de Mercados

Una vez resuelta la primera decisión de la investigación de mercados, y establecida cual será la estrategia más idónea para la empresa, se planteará la segunda decisión.

¿En qué mercado? ¿Cuál es el mercado idóneo para la internacionalización?

En esta fase de la investigación de mercados no es recomendable pensar a nivel de mercados individuales, siendo preferible razonar en términos de bloques o conjuntos de países, con el fin de ir eliminando aquellos países de menos interés.

Los pasos a seguir en la fase de preselección serán:

1. Agrupación de Mercados

Basándonos en criterios generales se agruparán los mercados en diferentes bloques, intentando desechar aquellos que no resultan atractivos en una fase inicial e identificando el grupo de mercados que presentan mayor interés para nuestro producto/servicio en esta fase previa.

Se trata de identificar de entre ellos varios criterios que se consideran adecuados para la agrupación. Y posteriormente seleccionar aquel conjunto de países que forman parte de este grupo.

Se destaca como criterios de agrupación:

- Distancia Geográfica.- Utilizado para aquellos productos y Servicios donde a mayor distancia, mayor coste a repercutir en el producto o mayor problemática de logística y conservación del producto.
- Desarrollo Económico.- El nivel de desarrollo puede influir la adecuación y aceptación del producto o servicio en ese mercado.
- Bloque de mercados.- La pertenencia a un bloque puede facilitar la comercialización del producto o servicio.
- Religión: Algunos productos pueden no ser adecuados para introducir en determinados mercados.
- Idioma.- Aunque no es lo más recomendado, algunas empresas deciden seleccionar como partida solo a aquellos mercados por la facilidad idiomática.
- Ayudas públicas.- En determinados productos y Servicios se suele agrupar los mercados por la existencia de algún tipo de programa de apoyo a la internacionalización o inversión (Cano & Beviá, 2010).

2. Criterios Básicos

Una vez identificado el grupo de países a analizar, se establecerán aquellos criterios básicos que se considera todo país deberá cumplir para que sea de interés.

Los mismos pueden venir de diferentes variables como:

- Variables económicas.- Nivel de renta per cápita, evolución de su economía – crecimiento económico, apertura internacional, estabilidad económica.
- Variables socio – políticas.- Estabilidad política, diferencias en clases sociales.
- Variables poblacionales.- Tasa de natalidad, población total, existencia público objetivo.
- Variables de producto.- Conocimiento y uso, necesidad de certificaciones, barreras arancelarias.
- Estadísticas.- Exportaciones ecuatorianas al mercado – evolución positiva, importaciones de países desarrollados, exportaciones de países competidores de Ecuador.
- Logística.- Facilidad de transporte, infraestructura de transporte interior, necesidad de almacenaje (Cano & Beviá, 2010).

3. Preselección de Mercados

Se trata de identificar de entre los distintos mercados que forman la agrupación establecida, aquellos que potencialmente pueden ser de interés para la empresa.

En esta etapa se reducirá el número de países que pasarán a la siguiente fase y podrán ser analizados con mayor profundidad. Esto dependerá de la estrategia inicial de concentración o diversificación. Mientras que con una estrategia de diversificación el número de mercados a analizar deberá ser 7-10, con una de concentración el número de mercados deberá reducirse a 4-5.

Es importante que los criterios establecidos no sean extremadamente específicos reduciéndose al mínimo los mercados a comparar. Esto podría engañar la selección de mercados, debido a que no se ha tenido en cuenta la importancia de cada criterio, pudiéndose eliminar mercados a priori relevantes.

Tabla 6.73. Mercados Preseleccionados

País 1	
País 2	
País 3	
País 4	
País 5	
País 6	
País 7	
País 8	
País 9	
País 10	

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: (Cano & Beviá, 2010)

2.4. Comparación de Mercados

En la fase anterior se han reducido los mercados para la empresa, en un número de 4 a 10 en función de la estrategia.

No obstante, una PYME no dispone de recursos suficientes para abordar un estudio exhaustivo, proceso largo y costoso, de cada uno de estos mercados. Debiendo reducirse el número de mercados a investigar en profundidad.

En esta fase se tratará de priorizar los mercados preseleccionados estableciendo un orden de mayor a menor interés. Prioridad que se consigue comparando los mercados en base a unos factores indicativos.

1. Mercados Preseleccionados.- Partiendo de la fase anterior (aquellos mercados que cumplían todos los criterios mínimos)
2. Establecer los factores de comparación.- Pudiéndose utilizar los criterios de preselección establecidos en la fase anterior. En el cuadro se indican algunos ejemplos.
3. Evaluar la importancia de cada factor de 1 a 5. Valoración; 1 = Irrelevante; 2 = Poca importancia; 3 = Normal, 4 = Bastante Importante; 5 = Muy relevante.
4. Valorar la situación de cada mercado con respecto a cada factor. El razonamiento debe de ser mercado a mercado de forma individual y no es un contexto general. Valoración: 1 = Situación muy desfavorable; 2 =

Situación desfavorable; 3 = Situación normal; 4 = Situación favorable; 5 = Situación muy favorable.

5. Ponderar factor y mercado (grado de importancia “x” valor del mercado)
6. Sumar las columnas ponderadas de cada mercado.
7. Comparar los totales
8. Mercado(s) objetivo(s), destacando, si fuese necesario, la zona, región o ciudad de mayor interés en dichos mercado(s) (Cano & Beviá, 2010).

Los pasos 2 a 7 se desarrollan en una misma tabla.

Es de gran importancia la ponderación de los factores para no tener un análisis erróneo por las variables de baja importancia. La ponderación incrementa el peso de los factores de mayor relevancia en la sumatoria de valoración de cada mercado relegando a un segundo lugar las variables de baja importancia. Por ello, la sumatoria final se realizará de los criterios ponderados y no de los valores absolutos de cada mercado.

El orden de interés vendrá del mercado de mayor valoración al de menor valoración. Priorizando el mercado sobre el cual la empresa deberá establecer un estudio In Situ en mayor profundidad, con información primaria que permita comprobar la información secundaria utilizada y así establecer el Plan de Acción para dicho mercado.

Tabla 6.74. Valoración y Ponderación para Comparación de Mercados

CRITERIOS	GRADO DE IMPORTANCIA	VALORACIÓN MERCADOS					PONDERACIÓN				
		País 1	País 2	País 3	País 4	País 5	País 1	País 2	País 3	País 4	País 5
Distancia geográfica											
Afinidad cultural											
Tamaño y evolución del mercado											
Riesgo país											
Barreras arancelarias y cuantitativas de entrada											
Barreras técnicas y cualitativas											
Niveles de costo de actuación en el país											
Posibilidad de distribución física											
Accesibilidad a canales de distribución											
Aprovechamiento de ventajas competitivas											
Ayudas públicas o financiación privilegiada											
Imagen previa del país de origen. Valoración de "Made in Ecuador"											
Exportaciones ecuatorianas											
Demanda externa. Importaciones											
Contactos existentes											
Oportunidades de inversión											
TOTAL POR MERCADO											

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: (Cano & Beviá, 2010)

3. SELECCIÓN DE LAS FORMAS Y ESTRATEGIAS DE ENTRADA A MERCADOS INTERNACIONALES

La forma de entrada determina la manera de acceso que la empresa desea utilizar para su entrada en el mercado seleccionado. La forma de entrada viene determinada por el grado de implicación de la empresa en los mercados seleccionados. De esta manera se puede distinguir tres tipos de acceso:

3.1. Acceso Directo

- Comerciales propios.- Bien a través de la propia red comercial de la empresa desplazada a los mercados seleccionados o bien a través de personal contratado en el mercado seleccionado.
- Agentes.- Vendedores seleccionados en el mercado de destino dependiente de la empresa que actúan como desplazado de la propia empresa y sigue las directrices marcadas por el departamento de exportación.
- Comisionistas.- Constituye la forma habitual de acceso a los mercados como primera aproximación puesto que es el medio más “económico” de estar presente en un mercado y supone siempre un coste variable.
- Representante.- Al igual que el comisionista tiene como función la búsqueda de clientes para la empresa en el mercado seleccionado, pero en su caso si interviene en la formalización de la venta por lo que el nivel de confianza en su contratación tiene que ser mucho mayor. Puede ser exclusivo o no.
- Sucursales.- Constituyen centrales de ventas en los mercados de destino.
- Filiales.- Actúan como las sucursales pero tienen personalidad jurídica y económica propia. No suele ser una forma de entrada habitual salvo que lo establezca la legislación del mercado seleccionado (por ejemplo las entidades financieras y las compañías de seguros) o bien porque la estrategia de la empresa sea la de diversificar riesgos por mercados, de manera que al ser independiente de la empresa matriz asume de forma aislada el riesgo del mercado.
- Implantación directa.- Bien por acercamiento al consumidor final, por acercamiento a la materia prima, por aprovechar cualquier otra circunstancia del mercado como son mano de obra económica, menores

costes sociales, una imposición más baja, beneficios a la inversión extranjera. Hay empresas que se plantean como forma de entrada en el mercado la Fabricación y comercialización en destino. Este tipo de acceso estaría incluido dentro del concepto de filial, pero incorpora la inversión directa en medios de producción (Cano & Beviá, 2010).

3.2. Acceso Indirecto

- **Distribuidor.-** Pueden ser directos, compran la mercancía a la empresa productora y la comercializan en su territorio, o bien en consignación, en cuyo caso la empresa le envía sus productos y a medida que los va vendiendo va pagando a la empresa suministradora. El distribuidor tiene que tener almacén y en los casos en que por el tipo de producto o servicio se requiera servicio post venta.
- **Compañía de TRADING.-** Asumen el riesgo de la exportación, ya que compran los bienes al productor y los exportan o importan a través de su red comercial en el exterior. Actúan como los distribuidores pero su volumen de compras es mucho mayor y a diferencia de los distribuidores las compras se producen en origen y son estas empresas las que realizan la exportación.
- **Franquicia.-** La empresa matriz o franquiciadora cede a la empresa franquiciada su marca comercial y su estrategia de ventas por un tiempo limitado y para un territorio determinado lo que le permite tener presencia efectiva en un mercado con la misma penetración que una filial o sucursal con un coste de inversión muy inferior.
- **Centrales de compra.-** Entidades con personalidad jurídica y económica propia que canaliza las compras e importaciones, para una gran empresa, para un grupo de empresas respecto a las cuales actúa asimismo como plataforma logística (Cano & Beviá, 2010).

3.3. Acceso en Grupo

- Consorcio de exportación.- El consorcio se constituye como una unión de empresas cuyo objetivo es agrupar productos para poder ofrecer más volumen y mejor precio de cara a la exportación.
- Uniones de empresas (Joint Venture).- Empresas que se unen con un objetivo temporal en procedentes de uno o varios países para agrupar esfuerzos en la producción o comercialización de productos pudiendo obtener una masa crítica que mejora la competitividad (Cano & Beviá, 2010).

3.4. Acceso Telemático

Es un medio de comercio propuesto y desarrollado desde hace pocos años, sus efectos forman parte de la vida cotidiana; desde retirar cajero de automático, o consultar el saldo de una cuenta bancaria por teléfono. Son las estrategias que grandes organizaciones han adoptado para asegurar su permanencia en el mercado global. El crecimiento de internet permite que los consumidores y las empresas participen en un mercado interactivo y global, gracias a esto las compañías desarrollan formas innovadoras de llegar a sus clientes, utilizando la combinación de las tecnologías computacionales y de telecomunicaciones.

Pasos a seguir

1. Determinar las variables fundamentales y los objetivos prioritarios de la empresa y darle un peso específico a cada una de ellas.
2. Determinar la forma de acceso elegida y justificar por qué

Tabla 6.75. Formas de acceso y sus aspectos

TIPO DE ACCESO	V1	V2	V3	V4	Selección
ACCESO DIRECTO	Control	Coste Fijo/Variable	Inversión	Penetración	
Comerciales propios	Muy alto	Alto/Bajo	Bajo	Baja	
Agentes	Bajo	Bajo/Alto	Bajo	Baja	
Comisionistas	Bajo	Alto/Bajo	Bajo	Baja	
Sucursales	Muy alto	Alto/Bajo	Muy alto	Alta	
Filiales	Muy alto	Alto/Bajo	Muy alto	Alta	

Fabricación en destino	Muy alto	Alto/bajo	Muy alto	Alta	
ACCESO INDIRECTO					
Distribuidor	Medio	Bajo/Medio	Bajo	Media	
Compañía de Trading	Medio	Bajo/Medio	Bajo	Media	
Franquicias	Medio	Bajo/Medio	Medio	Media	
Centrales de compra	Medio	Bajo/Medio	Bajo	Media	
ACCESO EN GRUPO					
Consortio de exportación	Alto	Alto/Bajo	Alto	Alta	
Uniones de empresas	Alto	Alto/Bajo	Alto	Alta	
ACCESO TELEMÁTICO					
Comercio electrónico	Alto	Bajo	Alta	Media	

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: (Cano & Beviá, 2010)

Con las variables seleccionadas si se diera el caso de una empresa que está empezando a exportar, no tiene muy bien definido el mercado y quiere tener una inversión y un gasto controlado la selección evidente sería acceso directo comisionista.

3.5. Perfil del Canal

Dependiendo de la forma de acceso a mercado seleccionado, se determinan las características básicas exigibles para el tipo de cliente, intermediario, o empresa con la que puede llegar a un acuerdo de colaboración, estableciendo los criterios que deben cumplir para ser los más adecuados a su estrategia de acceso al mercado. Se enumeran las siguientes características.

Tabla 6.76. Características básicas exigibles para el cliente, intermediario o empresa

PERFIL DEL CANAL	
Solvencia y garantía de pago	
Tamaño y composición de la empresa	
Gama de productos	
Régimen jurídico de la empresa	
Experiencia en el mercado de destino	
Almacenes	
Personal especializado y servicio post venta	
Conocimiento del sector	
Cartera de clientes	
Antigüedad en el mercado	
Prestigio	
Volumen de negocio	

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: (Cano & Beviá, 2010)

3.6. Condiciones de negociación

Una vez determinada la forma de acceso elegida habrá que determinar las líneas básicas de la relación determinando la política de negociación para la forma de entrada seleccionada.

Tabla 6.77. Política de negociación para la forma de entrada

CONDICIONES DE NEGOCIACIÓN	
Tipo de contrato: Dependerá de la forma de entrada elegida	
Productos: Catálogo de productos que se verán afectados por la relación contractual	
Objetivos de venta: Determinar los volúmenes mínimos de ventas y los pedidos mínimos por producto	
Exclusividad o no: Por razón de producto o de territorio	
Zona geográfica en el caso de exclusividad por territorio	
Forma y plazo de pago	
Condiciones de entrega de la mercancía	
Servicios e instalaciones	
Participación en la promoción y publicidad de los productos	
Reparto de gastos	
Duración del contrato	
Causas de anulación del contrato	
Resolución de conflicto	

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: (Cano & Beviá, 2010)

3.7. Asesoramiento sobre las características de las Principales Estrategias de Entrada a Mercados que rigen en Ecuador

Para la aplicación de una estrategia de entrada a mercados, el empresario debe analizar cuál es su visión a largo plazo, con el fin de fomentar el crecimiento económico y competitivo de su organización. A continuación se presenta las dos opciones de estrategias más viables y factibles de realizar por las PYMES Manufactureras.

Exportaciones

“Una exportación es el régimen aduanero que permite la salida definitiva de mercancías en libre circulación, fuera del territorio aduanero comunitario o a una Zona Especial de Desarrollo Económico (ZEDE), antes Zona Franca, ubicada dentro del territorio aduanero ecuatoriano, con sujeción a las disposiciones establecidas en el presente Código y en las demás normas aplicables” (COPCI, 2010).

En nuestro país existe el Programa del Gobierno Nacional para facilitar las exportaciones de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES), actores de la economía popular y solidaria y artesanos del país, mediante un sistema simplificado, ágil y económico de exportaciones por envíos postales a través del Operador Público Correos del Ecuador y con los beneficios de los diferentes programas y Servicios de las entidades participantes.

Los objetivos de este programa son:

- Implementar un servicio ágil, económico y simplificado a través de un portal web, www.exportafacil.com.ec, el cual integra las plataformas informáticas de las entidades que intervienen en el proceso de exportación: Ministerio de Industrias y Productividad (Registro Certificación de Origen), Correos del Ecuador (Validación de información y otorgamiento de número de referéndum), el mismo que facilita a los MIPYMES y Artesanos del Ecuador a realizar su exportación desde cualquier punto del país en el cual existan oficinas del operador público Correos del Ecuador.

- Fomentar la inserción de MIPYMES y Artesanos en los mercados internacionales, contribuyendo a la competitividad de los productos ecuatorianos, así como brindar Servicios institucionales que generen valor agregado al Exporta Fácil, como capacitaciones, asistencias técnicas en uso de la herramienta, en comercio exterior, en búsqueda de mercados internacionales.

Las características del servicio se pueden resumir en los siguientes:

- El valor de la mercancía a exportarse no deberá exceder los \$5.000 mil dólares americanos.
- La exportación puede contener uno o más paquetes de hasta 30 kg cada uno.
- Cobertura, Simplicidad y Bajos Costos
- Accesibilidad de exportación desde cualquier parte del país.
- Tarifas especiales para el servicio Exporta Fácil con ventajas adicionales para clientes corporativos (COPCI, 2010).

Regímenes Aduaneros de Exportación

- **Regímenes de no Transformación**

Exportación Definitiva (Régimen 40)

Es el régimen aduanero que permite la salida definitiva de mercancías en libre circulación, fuera del territorio aduanero ecuatoriano o a una Zona Especial de Desarrollo Económico, con sujeción a las disposiciones establecidas en la normativa legislación vigente. (Art. 158 del Reglamento al Copci).

Normativa vigente:

1. [Resolución No. SENAЕ-DGN-2012-0336-RE “Regulaciones provisionales para el régimen aduanero de exportación definitiva”, del 10 de octubre de 2012, publicada en el R.O. No. 825 del 7 de noviembre de 2012.](#)
2. [Resolución No. SENAЕ-DGN-2013-0417-RE “Regulaciones provisionales para el régimen aduanero de exportación definitiva”, del 1 de noviembre de 2013.](#)

Exportación temporal para reimportación en el mismo estado (Régimen 50)

Es el régimen aduanero que permite la salida temporal del territorio aduanero de mercancías en libre circulación con un fin y plazo determinado, durante el cual deberán ser reimportadas sin haber experimentado modificación alguna, las mercancías deberán ser susceptibles de identificación. (Art. 159 del Reglamento al Copci).

Plazo: La reimportación de las mercancías exportadas bajo este régimen deberá realizarse, dentro del plazo máximo de dos años a partir de la fecha de embarque hacia el exterior, con excepción de las mercancías nacionales o nacionalizadas destinadas a la ejecución de obras o prestación de Servicios, las que podrán permanecer en el exterior hasta noventa días después de la finalización del respectivo contrato u obra. (Art. 161 del Reglamento al Copci).

- **Regímenes de Transformación**

Exportación temporal para perfeccionamiento pasivo (Régimen 51)

Es el régimen aduanero por el cual las mercancías que están en libre circulación en el territorio aduanero pueden ser exportadas temporalmente fuera del territorio aduanero o a una Zona Especial de Desarrollo Económico ubicada dentro de dicho territorio para su transformación, Elaboración o reparación. (Art. 164 del Reglamento al Copci).

Condiciones: El régimen de exportación temporal para perfeccionamiento pasivo se podrá autorizar para el cumplimiento, en el exterior, de alguno de estos fines: a) La reparación de mercancías, incluidas su restauración o acondicionamiento; b) La transformación de las mercancías; y, c) La Elaboración de las mercancías, incluidos su montaje, incorporación.

Plazo: La reimportación de las mercancías exportadas temporalmente deberá realizarse, incluyendo las prórrogas, dentro del plazo de dos años a partir de la fecha de embarque hacia el exterior. (Art. 167 del Reglamento al Copci).

Beneficios de exportar

- Tarifas competitivas.- Tarifas especiales, con ventajas adicionales para clientes corporativos.
- Asistencia gratuita al exportador.- Asistencia técnica gratuita a los exportadores en las oficinas del MIPRO y a través del infoexportafacil@mipro.gob.ec.
- Retiro de envíos a domicilio.- Correos del Ecuador retira los envíos en la bodega de los clientes corporativos.
- Seguimiento a sus envíos en línea.- Acceda a la información de rastreo de sus envíos dentro del portal web www.exportafacil.com.ec.
- Exportación desde cualquier parte del país.- Correos del Ecuador tiene cobertura nacional y se pueden realizar envíos a nivel mundial.
- Capacitación permanente.- Los clientes pueden recibir capacitaciones permanentes, a través de Instituciones del estado como PROECUADOR y MIPRO.
- Trámite aduanero gratuito.- Utilizando el servicio Exporta Fácil no es necesario contratar un agente afianzado de aduanas, disminuyendo costos administrativos.
- Participación en ferias.- Los usuarios más frecuentes tendrán la oportunidad de participar en ferias nacionales e internacionales.
- Oportunidades comerciales.- Los clientes tendrán acceso a la información de oportunidades comerciales, provistas por el Instituto de Promoción de Exportaciones del Ecuador (PROECUADOR) (COPCI, 2010).

Requisitos para exportar

1. RUC
2. Registrarse como exportador en: www.exportafacil.com.ec
3. DAS (Declaración Aduanera Simplificada)
4. Documentos obligatorios: Factura comercial (Autorizada por el SRI) y Packing list (lista de empaque)
5. Autorizaciones previas que dependerán del producto si se requieren o no (certificado fitosanitario, registro sanitario, certificado de bien no patrimonial).

6. Opcional: presentación del Certificado de Origen.
7. Cabe indicar que todos los productos exportados cuyo valor FOB superen los \$50.00, están obligados a contratar un seguro obligatorio. El mismo que se cobrará en caja cuando se concluya el trámite en Correos del Ecuador. Este servicio otorga derecho a una indemnización por pérdida y por valor asegurado (COPCI, 2010).

Los porcentajes de la prima son: del 2% en joyas, cristales y porcelana; 1.5% en el resto de productos y 10% de deducible.

Etapas de pre embarque

El proceso de exportación se inicia con la transmisión electrónica de una Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el sistema ECUAPASS, la misma que irá acompañada de una factura o proforma y documentación con la que se cuente previo al embarque. Dicha declaración no es una simple intención de embarque sino una declaración que crea un vínculo legal y obligaciones a cumplir con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador por parte del exportador o declarante.

Los principales datos que se consignarán en la DAE son:

- Del exportador o declarante
- Descripción de mercancías por ítem de factura
- Datos del consignatario
- Destino de la carga
- Peso
- Demás datos relativos a la mercancía


Los documentos digitales que acompañan a la DAE a través del ECUAPASS son:

- Factura Comercial
- Lista de Empaque
- Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite)

Cabe indicar que dependiendo del tamaño de la empresa y de la actividad económica de la misma, donde se involucren más de un encadenamiento

productivo, se sugiere contratar los Servicios de un agente de aduanas que lo asesore en la apertura y cierre de exportación.

En el siguiente enlace <http://bit.ly/Z8AsDn> también se puede encontrar los pasos a seguir en las diferentes entidades públicas para la obtención de certificados, registros y demás documentos usualmente requeridos en el proceso de exportación desde Ecuador.


REPÚBLICA DEL ECUADOR
 DECLARACIÓN ADUANERA DE EXPORTACIÓN

Consulta del detalle de la declaración de exportación

Número de DAE	025-2012-10-00005727		
Información de general			
Código de la distrito	GUAYAQUIL - MARITIMO	Código de régimen	EXPORTACIÓN DEFINITIVA
Tipo de Despacho	DESPACHO NORMAL	Código del declarante	01909592
Información de Exportador			
Nombre del exportador	CAFÉ ECUATORIANO S.A	Teléfono del exportador	2597880
Dirección del exportador	Edificio World Trade Center		
Número de documento de CIIU	RUC 125244753901	Ciudad del exportador	GUAYAQUIL
Nombre del declarante	CAFÉ EN GRANO	Número de documento de	
Nombre del declarante	CESAR RUIZ		
Dirección del declarante	CALLE SUR E INTERSECCIÓN		
Código de forma de pago		Código de moneda	DÓLAR ESTADOUNIDENSE
Información de carga			
Puerto de carga		Puerto privado desde	
Puerto de llegada o de		Fecha de la carta de	15 ENERO 2013
Nombre del consignatario	GLORIA S.A		
Dirección del	VII SAN MARTIN Y CALLE 2		
Ciudad del contribuyente	BUENOS AIRES	Tipo de carga	CARGA CONTENERIZADA
Almacén de lugar de	32606025 CONTECON GUAYAQUIL S.A.	Medio de transporte	MARITIMO
País de destino final	ARGENTINA		
DOLAR ESTADOUNIDENSE			
Totales			
Código de moneda	DOLAR ESTADOUNIDENSE	Tipo de cambio	1
Total moneda transacción (FOB)	8328	Cantidad de ítem	1
Peso neto total		Peso total	8328
Cantidad total de bultos	64	Cantidad de contenedores	1
Cantidad total de unidades físicas	64	Cantidad total de unidades comerciales	64
Código de la mercancía de despacho urgente		Código de solicitud de aforo	NO
Fecha de primer ingreso		Fecha de primer embarque	

Ilustración 6.40. Ejemplo de Declaración de Exportación
 Fuente: (PRO Ecuador)

EMPRESA EXPORTADORA		RUC: 120244753001			
Dirección:.....Calle Sur e Intersección		FACTURA			
Teléfono/Fax:.....593-4-2597980		Mercado Exportación			
E-mail:..... exportadora@ecuador.com.ec					
Señores:		Nombre de			
EMPRESA IMPORTADORA:.. GLORI S.A.		Contacto:..... SR. CÉSAR ZAMORA			
Dirección:.....VIII / SAN MARTÍN		Nuestra			
Atención:.....SR. CÉSAR ZAMORA		referencia:.....			
INVOICE (FACTURA COMERCIAL)N°.....001002004854		N° de cliente:..... 15180			
		N° Orden de pedido:..... P/O 720			
La mercancía ha sido enviada en:					
Dimensiones de Embalaje:		Fecha..... Enero / 2013			
Peso Bruto: 1,618,25 KG					
Peso Neto: 1,520,35 KG					
Marcas: SIN MARCA					
Vía: MARÍTIMO					
País de origen: ECUADOR					
PARTIDA ARANCELARIA		DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNITARIO	VALOR TOTAL
1604.14.00		ATÚN EN CONSERVAS	67,500 UNDS	US\$ 0,50	US\$ 33,750.00
INCOTERM:		TOTAL FACTURADO:		US\$ 33,750.00	
FOB					

Ilustración 6.41. Ejemplo de Factura Comercial
Fuente: (PRO Ecuador)

LOGO DE LA EMPRESA EXPORTADORA				
EMPRESA EXPORTADORA				
Dirección:.....Calle Sur e Intersección				
Teléfono/Fax:.....593-4-2597980				
E-mail:..... exportadora@ecuador.com.ec				
COMPRADOR				
Dirección:.....VIII / SAN MARTIN				
Teléfono/Fax:.....(11)123-45678				
E-mail:..... smartin@gloriosa.com				
DETALLE DEL EMBALAJE				
N° DE BULTO	DESCRIPCIÓN DE LA MERCADERÍA	CANTIDAD	KILOS	
			NETO	BRUTO
001	MERCADERÍA CLASE A	100 UNIDADES	50	70
002	MERCADERÍA CLASE B	200 UNIDADES	100	120
003	MERCADERÍA CLASE C	300 UNIDADES	150	170
TOTAL: 3 BULTOS		600 UNIDADES	300	360
MARCAS:	SIN MARCAS			
EMBALAJE:	3 PALETAS			
VÍA:	MARÍTIMO			
FACTURA COMERCIAL:	001-002-00000XXXX			

Ilustración 6.42. Ejemplo de lista de empaque
Fuente: (PRO Ecuador)

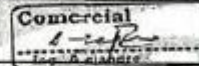
PAIS EXPORTADOR : ECUADOR		PAIS IMPORTADOR : PERU
N° de Orden (1)	NANDINA	DESIGNACIÓN DE LAS MERCADERÍAS
2	2710193400	GRASA CHASIS AMBAR
1	2710193400	GRASA CHASIS ROJA
3	2710193400	GRASA CHASIS NEGRA

DECLARACION DE ORIGEN

DECLARAMOS que las mercaderías indicadas en el presente formulario, correspondientes a la Factura Comercial No [001-001-000008278] cumplen con lo establecido en las normas de origen del Acuerdo (2) DE CARTAGENA de conformidad con el siguiente desglose:

N° de Orden	NORMAS (3)
2	Decision 416, Capítulo II, Artículo 2, Literal f)
1	Decision 416, Capítulo II, Artículo 2, Literal f)
3	Decision 416, Capítulo II, Artículo 2, Literal f)

FECHA: 16 JUNIO 2013
RAZON SOCIAL: Empresa Exportadora S.A.
Sello y firma del exportador o productor



OBSERVACIONES:

CERTIFICACION DE ORIGEN

Certifico la veracidad de la presente declaración, que sello y firma en la ciudad de GUAYACUL, a las 15:30 horas, del día 16 de Junio del 2013

Ing. Victor Goala Andrade

A N - A - L - I - S - T - A

Noembre, sello y firmado la Entidad Certificadora

NOTAS: (1) Esta columna indica el orden en que se individualizan las mercaderías comprendidas en el presente certificado. En caso de ser suficiente, se continuará la individualización de las mercaderías en ejemplares adicionales de este certificado, numerados consecutivamente.
(2) Especificar si se trata de un Acuerdo de Alcance Regional o el Acuerdo de Alcance de Comercio Regional.
(3) En este formulario se indicará la norma de origen con que cumple cada mercadería individualizada por su número de orden.
El beneficiario no podrá presentar repuestas, aclaraciones o imprecisiones.

Ilustración 43.6. Ejemplo de Certificado de Origen para Comunidad Andina
Fuente: (PRO Ecuador)

Herramientas de negociaciones internacionales

Cotización de Exportación.- Es el documento en el cual se establecen derechos y obligaciones tanto del exportador como del importador con la finalidad de evitar riesgos en una operación comercial. La cotización debe contemplar lo siguiente:

- Objeto.- Es importante especificar las características del producto (medidas, materiales, peso, calidad, entre otros).

- Formas de Pago.- De acuerdo a la modalidad, que escogió, se deberá señalar una cláusula sobre el particular.
- Producto y Embalaje.- Se debe convenir y especificar el tipo de artículo y embalaje seleccionado para proteger el producto.
- Entrega de la Mercancía.- Se incluye la fecha de entrega y el punto específico de entrega negociado; aspecto que dependerá del tipo de INCOTERM que utilice.



PROFORMA No. 001/2013 EXP

GUAYAQUIL, 23 DE AGOSTO DE 2013

PARA: EMPRESA IMPORTADORA S.A.
ATT: SRTA. ISABEL REYES
BOGOTÁ – COLOMBIA

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO:
700,000 ENVASES CON PRODUCTO LOMITOS EN ACEITE, REF: CAPACIDAD 180 GRAMOS CON TAPAS ABRE FÁCIL. A US\$ 150 EL MILLAR FCA GUAYAQUIL.

TOTAL VALOR FCA GUAYAQUIL	US\$ 105,000.00
FLETE TERRESTRE (7 CONT. 40' HC)	US\$ 14,000.00
VALOR CPT BOGOTÁ – COLOMBIA	US\$ 119,000.00

TOLERANCIA: +/- 10% EN CANTIDADES Y MONTO

TÉRMINOS: CPT (INCOTERMS 2010)

PARTIDA ARANCELARIA: 1604.14.10

FORMA DE PAGO: EL PAGO SE HARÁ CON TRANSFERENCIA BANCARIA A LA CUENTA CORRIENTE # XXXXX DEL BANCO DEL PACÍFICO ABA # XXXXX BENEFICIARIO: EMPRESA EXPORTADORA S.A.

VALIDEZ DE LA PROFORMA: 30 DÍAS

EMBARQUES PARCIALES: PERMITIDOS DE ACUERDO A SUS INSTRUCCIONES
TRANSBORDOS: PERMITIDOS

TIEMPO DE ENTREGA: 30 DÍAS LUEGO DE RECIBIDA LA TRANSFERENCIA

SEGURO: POR CUENTA DEL COMPRADOR. EN CASO QUE NO SE ASEGURE LA MERCADERÍA, ÉSTA VIAJA POR CUENTA Y RIESGO DEL COMPRADOR, ENTENDIÉNDOSE QUE EL CUMPLIMIENTO DE LA EMPRESA EXPORTADORA S.A. TERMINA EN LA ENTREGA DE LA MERCADERÍA AL TRANSPORTISTA.

ATENTAMENTE,

SR. JOSÉ LÓPEZ
JEFE DE COMERCIO EXTERIOR

Ilustración 6.44. Ejemplo de cotización de Exportación
Fuente: (PRO Ecuador)

INCOTERMS

Las reglas sobre el uso de términos nacionales e internacionales Incoterms 2010 de la Cámara de Comercio Internacional, facilitan el proceso de las negociaciones globales, los mismos definen obligaciones y derechos del comprador y vendedor, describen tareas, costos y riesgos que implica la entrega de mercancía de la empresa vendedora a la compradora, siempre y cuando el Incoterm 2010 se encuentre establecido en el contrato de compra – venta.

Incoterms 2010											
Modalidad de transporte	Mercancía acondicionada para su venta	La carga en el almacén del vendedor	Transporte interior en origen	Formalidades aduaneras de exportación	Gastos manipulación en origen	Transporte principal	El seguro de la mercancía	Gastos manipulación de destino	Formalidades aduaneras de importación	Transporte interior en destino	Entrega de la mercancía al comprador
EXW Polivalente	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
FCA Polivalente	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
FAS Marítimo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
FOB Marítimo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
CPT Polivalente	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
CIP Polivalente	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
CFR Marítimo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
CIF Marítimo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
DAT Polivalente	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
DAP Polivalente	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
DDP Polivalente	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Ilustración 6.45. INCOTERMS 2010

Fuente: (PRO Ecuador)

Etapa de post – embarque

Regulariza Declaraciones Aduaneras de Exportación (RDAE): Finalmente, usted podrá regularizar Declaraciones Aduaneras de Exportación ante el SENA E y obtener el definitivo DAE, mediante un registro electrónico que permite dar por finalizado el proceso de exportación para consumo (régimen 40).

Una vez que se realiza este registro la DAE obtiene la marca REGULARIZADA. Para poder completar este proceso cuenta con un plazo de 30 días luego de realizado el embarque. Este trámite requiere de los siguientes documentos.

- Copia de la factura comercial
- Copia de la lista de empaque
- Copia de Certificado de Origen
- Copias no negociables de Documento de Transporte multimodal

Registro como operador de exportación en agrocalidad y obtención de certificado fitosanitario

Registro en Agrocalidad.- El usuario debe solicitar el registro de operador en la página web de Agrocalidad (www.agrocalidad.gob.ec) como Exportador, Productor, Productor – Exportador. Comercializador.

Inspección.- Un auditor de Agrocalidad realiza la Inspección del lugar detallado, y prepara un reporte el cual debe ser aprobado. Una vez aprobado el reporte se emite al usuario un certificado y un código de registro, los cuales avalan el registro como operador en Agrocalidad. (Este registro es reconocido internacionalmente).

Solicitud certificado fitosanitario.- El certificado Fitosanitario se lo requiere por cada exportación y se lo debe solicitar máximo dos días antes del despacho de la misma. Se solicita una inspección o pre – inspección (si el lugar de acopio o cultivo sea fuera del lugar de salida de la carga) esto se realiza en el punto de control (Aeropuertos, Puertos Marítimos, Pasos Fronterizo) o en las coordinaciones provinciales de Agrocalidad en el caso de una pre – inspección.

Los documentos requeridos son.- Registro como operador, copia del manifiesto de embarque, factura proforma u otro documento que indique información del envío. En el caso de pre – inspección se emitirá un certificado provisional que se canjeará por el Certificado Fitosanitario en el punto de control. En el caso de una inspección una vez aprobada se otorgará el Certificado Fitosanitario para el envío a realizarse.

- Requisitos para registro: <http://www.agrocalidad.gob.ec/requisitos-para-registro/>
- Listado de oficiales: <http://www.agrocalidad.gob.ec/listados-oficiales-sanidad-vegetal/>
- Normativas sobre exportación: <http://www.agrocalidad.gob.ec/normativas-sobre-exportacion/>

Franquicias en el Ecuador

Acerca de la tercera etapa de la que habla el Modelo Uppsala se puede rescatar la utilización de Franquicias, misma que consiste en un “sistema de comercialización, un método para distribuir bienes o servicios a los consumidores, este concierne a dos tipos de personas: franquiciante, quien desarrolla el sistema y presta su nombre o marca registrada y el franquiciatario que adquiere el derecho de operar el negocio bajo el nombre o la marca registrada del franquiciante.” (Raab & Matusky, 2017)

El Ecuador se ha beneficiado en los últimos tiempos de negocios similares a los que existen en otros países, principalmente en los Estados Unidos. Se han abierto también negocios originarios de Colombia, Venezuela, Brasil, México, etc., con la particularidad de que quienes los abren en nuestro país, son empresarios ecuatorianos o radicados en el Ecuador, que han obtenido un permiso para hacerlo, este permiso es el llamado franquicia.

El auge internacional de las franquicias de este tipo es la réplica a la marcada tendencia de la importancia del comercio basado en la propiedad intelectual. En el formato de negocios se incluyen caracteres como el nombre comercial, las marcas que el establecimiento o concepto utilizan, patentes industriales, secretos comerciales o industriales, manuales de procedimientos o de operación. También pueden incluirse programas de ordenador (software), diseños industriales y hasta música. Cuando se visita estos lugares, sus establecimientos tienen un sinnúmero de elementos comunes con otros del mismo nombre.

Al mismo tiempo, la Franquicia de Formato de Negocios, supone la obligación del Franquiciador de proveer asistencia técnica al Franquiciado, el know-how del manejo del negocio.

Una de las primeras preguntas que hacen las personas interesadas en desarrollar una franquicia en Ecuador o adquirir una, se refiere a lo que la ley ecuatoriana dice al respecto. En este sentido, hay que ser enfáticos, en que en nuestro país no existe legislación para las franquicias y que la principal fuente de obligaciones en nuestro país, deberá provenir del convenio que suscriban las partes. Además de esto, es necesario considerar que es obligatorio considerar las normas establecidas en la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento, así como en las disposiciones pertinentes del IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual) ya que lo que se concede o permite usar en este tipo de negocios, es justamente propiedad intelectual. Normas jurídicas que deben tomarse en cuenta son también las provenientes del Código Civil y el Código de Comercio.

Quienes adquieran franquicias extranjeras para Ecuador u otros lugares podrán encontrar en sus contratos casos en los que se someten las controversias a leyes, tribunales y procedimientos de otros países (Villagran, 2017).

Hay que tomar en cuenta que una franquicia no contempla lo siguiente:

- En la franquicia está involucrada la concesión no sólo de productos, sino también de un esquema o un formato de negocios, esto es, propiedad intelectual.
- La Franquicia no involucra un contrato de mandato, agencia o representación. Tanto el franquiciador como el franquiciado son personas diferentes, que no se representan ninguno a otro. El franquiciado es considerado un empresario independiente
- Valor o instrumento de inversión. Si bien la Franquicia podría ser considerada contablemente como un activo, no constituye por sí sola una inversión, que pudiera ser transmitida libremente. Por lo general la concesión de una Franquicia se la otorga por consideración a la persona, al

franquiciado, y cualquier transferencia de derechos supone sea calificada y autorizada previamente por el franquiciador.

- No es una relación fiduciaria. No hay encargos. Es un permiso que se concede a otra persona para que produzca un formato de negocios
- Por el hecho de la Franquicia, no se genera sociedad entre el Franquiciador o Franquiciado
- La Franquicia no involucra una relación laboral entre las partes. (Villagran, 2017)

La terminología básica que se debe conocer en este mundo será:

Franquiciador: (también llamado franquiciante) La compañía o persona que entrega, por una tarifa y otras consideraciones, el derecho de usar el nombre de su marca y sistema de operación de negocio

Franquiciado: (también llamado franquiciatario) La persona que recibe el derecho de replicar un establecimiento determinado, con el formato de negocios.

Acuerdo de Franquicia.- Un contrato escrito detallando las mutuas responsabilidades de franquiciantes y franquiciatario. Es usualmente por varios años y cuando el contrato termina puede ser renovado.

Tarifa de Franquicia.- Un pago para poder iniciar el negocio, por el derecho de uso del nombre, logo y sistema de negocios. Frecuentemente, también es en consideración del entrenamiento inicial, manuales y otras ayudas dadas por el franquiciante antes de que abra el negocio. También llamado "derecho de entrada" o Franchise Fee.

Regalía.- Un pago continuo al franquiciante que es pagado periódicamente a través de la duración del acuerdo. En teoría el pago es por compensación por los Servicios continuos dados por el franquiciante y como un repago del verdadero valor de mercado de la franquicia.

Fondo de propaganda.- Otro pago periódico continuo a favor del franquiciante, que puede ser un valor estipulado, o un porcentaje de las ventas (Villagran, 2017).

Los elementos básicos a considerar para que una empresa pueda crear una franquicia son que el negocio sea exitoso, debe tener la propiedad de la marca y finalmente debe estar en condiciones de dar soporte técnico continuo a los franquiciados.

Los pasos recomendados para convertir un negocio en franquicia son:

1. Análisis de la Viabilidad de Franquicia

Para conocer si la empresa está en condiciones de iniciar un proceso de expansión mediante el sistema de franquicia, es necesario realizar un Análisis de Viabilidad, el cual permitirá verificar el cumplimiento de los requisitos necesarios para franquiciar. De este análisis se podrá obtener información importante que permita direccionar las estrategias de la empresa. Entre los puntos a considerarse están:

- Éxito del concepto y reconocimiento de las marcas
- Las marcas y la propiedad intelectual
- Rentabilidad para el franquiciador y franquiciado
- Sistematización de procesos
- Abastecimiento de materia prima
- Transferencia de know – how
- Comerciability del concepto en el mercado
- Originalidad
- Replicación en otros mercados (transferibilidad)

2. Definir el Punto Piloto

El piloto de franquicia es utilizado como campo de prueba por el Franquiciante para mejorar su concepto de franquicia y para investigar y desarrollar los productos y estrategias de la red de manera que minimice el riesgo de sus futuros franquiciados.

3. Elaboración de manuales de Franquicia

Los diversos manuales de la franquicia sirven como herramienta para transmitir el conocimiento a los franquiciados y estandarizar las operaciones y procesos del negocio. Entre ellos:

- Manual de operaciones

Se consideran la estructura y organigrama de la central de franquicia en la cual se detalla el concepto. Tiene por objeto hacer conocer la visión, misión y objetivos estratégicos de la organización, así como el funcionamiento de la empresa.

- Manual de control y supervisión

Consiste en las reglas que deben tener los propietarios de los locales para manejar y controlar sus negocios. Se refiere también a los procedimientos que deben seguirse para el control por parte de los Supervisores de los puntos de franquicia.

- Manual de Capacitación

Detalla el proceso de capacitación que deben emprender los capacitadores, incluyendo los propios franquiciados o administradores, para en su momento, capacitar a su personal.

- Manual Económico – Financiero

Se compone tanto de información general de la red como de los presupuestos y estado previsionales particulares de cada nuevo establecimiento de la franquicia: cuenta tipo de explotación, plan de inversiones iniciales en el que debe incluir valores sobre inversión requerida para el montaje de un local - (Equipos, mobiliario, Obra civil, Instalaciones, Inventario de producto), estados presupuestarios (proyección de ventas estimadas, proyección de gastos estimados), proyección de estados financieros, plazos de amortización, , índices financieros del negocio: Punto de equilibrio, VAN, TIR.

- Manual de Preapertura

La definición de los diferentes puestos de trabajo del establecimiento franquiciado detallando las diversas funciones correspondientes a cada uno de ellos, horarios de apertura y cierre, requisitos de aprovisionamiento o aspectos laborales tales como contratación o retribución del personal, serán también temas a tratar en este documento.

- Manual de Imagen Corporativa

En el deben estar contenidas las características técnicas de todo lo relacionado con la imagen de marca común a toda la red franquiciada: nombre comercial, logo – marca, tipografías, colores corporativos, etc. asimismo debe contener la forma en

que tendrán que conjugarse todos estos elementos en cada una de las situaciones en que sea posible su uso.

- Manual de Ventas y Servicio al cliente

Este manual incluye todos aquellos conocimientos y tips que diferencian al concepto de la competencia, que hacen que el consumidor los prefiera. Se incluyen normas generales para incrementar las ventas, así como técnicas de servicio al cliente.

- Folletos para promoción de la franquicia

Es recomendable considerar además un proceso de Planificación Estratégica para el desarrollo de la franquicia, así como la inducción del personal que estará a cargo de esta nueva área o empresa. Franquiciar es una nueva actividad, es un nuevo proyecto, debe merecer la atención de una nueva empresa o al menos, nuevo centro de costos, con su propia estrategia. Es imprescindible que la participación del dueño del negocio sea muy activa (Santillán, 2017).

4. Contrato de Franquicia

El contrato de franquicia constituye el pilar básico de toda franquicia, ya que regulará la relación entre las partes durante toda su vigencia. El contrato es un documento que informa y protege el buen funcionamiento del sistema de franquicias.

5. Definir el Programa de Entrenamiento

El programa de entrenamiento se deberá realizar en varias etapas: una formación teórica referente a los aspectos relativos al negocio y al sistema de franquicia que por lo general se desarrollará en las instalaciones de la central franquiciadora. Una formación práctica para la aplicación de los conocimientos adquiridos en la fase inicial, bajo la supervisión directa de personal especializado del franquiciante.

6. Mercadeo de Franquicias

Se refiere al procedimiento que debe hacer el franquiciante para concretar la comercialización de las franquicias. Para ello se debe entender el mercado al que está dirigida la franquicia, y luego conseguir las personas interesadas en invertir.

7. Reclutamiento y Selección de los Franquiciados

El reclutamiento de los futuros franquiciados constituye una clave para el éxito de la red franquiciada, una mala selección de un franquiciado llevará al fracaso de al menos un punto de venta y al deterioro de la imagen de toda la cadena. Una franquicia es un negocio que requiere que el franquiciado cumpla con un “perfil” previamente definido. El franquiciante debe evaluar con cuidado a los posibles candidatos y solo otorgar franquicias a los prospectos que reúnan los requisitos necesarios.

8. Apertura de la Unidad Franquiciada

El seguimiento adecuado de este procedimiento permitirá desarrollar una franquicia exitosa, creada de una manera profesional y que será sustentable en el tiempo. El asesoramiento especializado es fundamental.

En conclusión se podría mencionar que para la economía nacional es positivo el desarrollo del sistema de franquicias en el país, ya que dinamiza la economía y es generador de empresas y empleos. Para el empresario que ha venido desarrollando un negocio exitoso y tiene planes de expansión, la franquicia le otorga la oportunidad de posicionar aún más su marca, incrementar las ventas así como su participación en el mercado. Por lo tanto, gobierno, universidades y empresarios debemos trabajar en pro del desarrollo de franquicias ecuatorianas con miras a la expansión nacional e internacional (Santillán, 2017).

4. MIX DE MARKETING INTERNACIONAL

4.1. Producto

Un punto muy importante a tener en cuenta es decidir de entre toda la gama de productos que forman parte de la línea de negocio internacionalizable.

La internacionalización de un producto viene dada no solo por la capacidad de aumento de producción y la rentabilidad que supone para la empresa sino también por la existencia de ventajas competitivas y la posibilidad de adaptación al mercado objetivo.

Una política de producto adecuada supone el éxito de apertura del mercado objetivo y la buena imagen de la empresa.

Selección de gama de producto

Dentro de la gama de productos que ofrece la empresa se deberá seleccionar aquellos (con un máximo de cuatro) que presentan potencialidad para internacionalizarse. Es decir, aquellos que cumplan todos los criterios que hacen que un producto o servicio puedan ser comercializados en mercados exteriores.

Los principales criterios a tener en cuenta para analizar el potencial de internacionalización de un producto son:

- Margen Comercial interesante
- Rentabilidad media – alta. A mayor rentabilidad o margen comercial del producto o servicio, mayor repercusión y recuperación de la inversión de apertura del mercado.
- La capacidad de aumento de producción. Variable importante para poder abordar nuevos mercados dado que todo aumento de oferta tiene que estar respaldado por su posible producción y entrega a plazo.
- La existencia de demanda mundial. Si no hay demanda o está saturada será complicada la comercialización del producto.
- Las ventajas competitivas existentes. Su existencia facilitará el acercamiento al cliente y su aceptación en el mercado.

- Diferenciación del producto o servicio. La posibilidad de diferenciación posibilita a la empresa buscar políticas que le permitan competir con las empresas ya establecidas en el mercado.
- La necesidad y el coste de adaptación. Cuanto mayor es la necesidad de adaptación, mayor complejidad y coste, peores pueden ser las condiciones de entrada en el mercado. Todo coste forma parte del precio final y cualquier incremento adicional puede eliminar la posible ventaja competitiva del producto o servicio para ese mercado.
- Experiencia comercializadora. En la mayoría de los casos es preferible iniciar la comercialización de los nuevos productos en el mercado nacional buscando obtener especialización y eficiencia. Una vez adquirida experiencia en la comercialización y conocidos los principales atributos la empresa estará en condiciones de abrirse a nuevos mercados.

Una vez seleccionados estos cuatro productos con características a internacionalizarse se deberá realizar una comparación evaluando cada uno de ellos con respecto a los factores establecidos, teniendo en cuenta el mercado objetivo seleccionado.

Pasos a seguir:

1. Establecer los criterios a considerar. En la tabla se han establecido los que se consideran de mayor relevancia. Si es necesario, se deberán añadir otros factores.
2. Establecer el peso o grado de importancia de cada criterio. Siendo 1, un criterio de poca importancia y 5, un criterio muy relevante.
3. Valorar cada uno de los productos en relación a cada criterio, siendo, 1 una posición muy negativa y 5, una posición muy positiva del producto con respecto a ese criterio. (V)
4. Ponderar los valores de cada producto: importancia "x" valor. (VP).
5. Sumar las columnas de los valores ponderados y comparar las sumatorias.

Tabla 6.78. Selección de Productos a Internacionalizarse

CRITERIOS	PESO	Producto 1		Producto 2		Producto 3		Producto 4	
		V	VP	V	VP	V	VP	V	VP
Margen Comercial									
Rentabilidad medio-alta									
Capacidad aumento de producción									
Necesidad de adaptación									
Coste de adaptación									
Costes de transporte									
Diferenciación del producto									
Posible precio competitivo									
Experiencia comercializadora									
Conocimiento producto por el mercado									
Imagen de producto ecuatoriano									
Nivel de diseño y tecnología									
TOTAL									
Producto Estratégico:									

Elaborador por: Ana María Oviedo B.

Fuente: (Cano & Beviá, 2010)

Estandarización/ adaptación del producto

Es importante analizar si el producto podrá ser comercializado sin ningún tipo de adaptación, de forma estándar, en el mercado objetivo o si por el contrario se precisa de variación en uno o varios atributos.

De los principales atributos de todo producto se puede destacar:

- **Composición.-** Hay que comprobar que todos los componentes del producto cumplen con la legislación y normativa del mercado.
- **Calidad.-** Comprobar que se cumplen los estándares del mercado. Siempre teniendo en cuenta que se trata de un atributo, en muchos casos, psicológico y de percepción. Entendiendo siempre por calidad la capacidad de satisfacer todas las necesidades del cliente.

- **Diseño.-** Siempre en conformidad a los gustos del mercado. Esto es importante en el sector de moda y complementos.
- **Envase.-** Para algunos productos es importante adaptar el envase en cuanto a color, forma, material o tamaño.
- **Marca.-** Antes de toda acción a llevar a cabo en el mercado la empresa deberá comprobar que la marca no está registrada por otros. De ser así se deberá estudiar la creación de una nueva marca y su registro.
- **Comprobada la no existencia del registro se deberá analizar su posible utilización en el mercado, debiendo ser esta fácil de pronunciar y sin ningún significado negativo en el idioma local.**
- **Etiqueta.-** Se ha de comprobar que contiene toda la información exigida en el mercado objetivo así como los idiomas oficiales. Por ejemplo: en Canadá todas las etiquetas e información deben ir en francés e inglés obligatoriamente; en algunos mercados los productos de alimentación deben contener en la etiqueta toda la información nutricional.
- **Embalaje.-** No solo viene dado por el tipo de transporte a utilizar sino que existen restricciones en ciertos materiales o reglamentaciones para algunos productos, principalmente son el caso de embalajes de madera.
- **Garantía.-** No solo se deberá estudiar las exigencias normativas sino también las ofrecidas por el resto de competidores en el mercado.

 **Pasos a seguir:**

1. Señalar aquellos atributos del producto que deberán adaptarse para poder comercializarse en el mercado exterior. Si lo considera necesario añada otros atributos que considera necesario adaptar.
2. Describir en qué consistirá la adaptación

Tabla 6.79. Atributos del Producto a comercializar

ATRIBUTOS DEL PRODUCTO	DESCRIPCIÓN DE LA ADAPTACIÓN
Composición	
Calidad	
Diseño	
Envase	
Embalaje	
Etiqueta	

Marca	
Garantía	
Servicio al cliente	
Accesorios	
Características técnicas	
Homologaciones y certificaciones necesarias	

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: (Cano & Beviá, 2010)

4.2. Precio

El empresario debe tener en cuenta que en el desarrollo del Marketing Mix una de las funciones principales será desviar la atención del cliente de la variable precio hacia otros elementos como: calidad, gama de productos, campañas publicitarias, canal de comercialización, etc. Sin embargo el precio sigue siendo la variable clave para que el cliente acepte el producto y ahí está el reto, utilizar conceptos, criterios y tácticas que permitan mejorar la fijación y política de precios para que las ventas internacionales tengan altos rendimientos.

Determinantes del precio de Internacionalización

Costos

Los costos son la variable fundamental en la determinación del precio de un producto, por esta razón el empresario debe considerar que el costo de internacionalización deberá ser superior al costo de un producto en mercados locales, esta variación se da por la introducción de nuevos factores como: tarifas arancelarias en el mercado de destino, márgenes de intermediarios, etc. por esta razón la estructura de los costos debe ser realista y su análisis debe realizarse de manera separada al análisis de costo locales. Además se debe incluir el margen comercial basado en un estudio de mercado para determinar cuánto cuesta cada producto en diferentes países. No obstante el empresario debe tener en cuenta que una de las formas de optimizar y reducir los costos se da por medio del volumen de ventas.

Ciclo de vida del producto

El ciclo de vida del producto en cada mercado, permite la posibilidad de aplicar precios diferentes en cada uno de ellos; si el producto se encuentra en la fase de introducción al mercado, donde existe poca competencia la empresa dispondrá de mayor margen para aplicar precios, y a medida que el ciclo avanza la política de fijación de precios será más ajustada, marcando la diferenciación de precios, por esta razón se debe tener bien claro que: a) el precio se marcará en base a la demanda que tiene el producto y b) el precio se marcará también por la medida de satisfacción de nuestro producto al cliente en comparación a nuestros competidores.

Transporte y logística internacional

Los principales aspectos a tener en cuenta en esta variable serán:

1. Selección del Tipo de Transporte (en función del producto y del mercado de destino): Marítimo, Terrestre, Aéreo; Multimodal (utilización de varios medios).
2. Localización de Compañías que realicen la ruta: carga completa y grupaje. Este último tiene mayor coste y menor frecuencia de salida. Sin embargo, es el más utilizado en los primeros envíos al nuevo mercado.
3. Información necesaria:
 - Cotización del transporte
 - Frecuencia de salida
 - Tiempo de ruta
 - Seguro de transporte de la compañía: averiguar la cobertura legal de la compañía y posibilidad de contratar seguro adicional.
 - Lugar de carga en origen y descarga en destino de la mercancía.
4. Servicios de logística necesarios en el mercado de destino: almacenaje y distribución. En algunos mercados, por razones de tiempo de transporte y plazos de entrega, puede ser necesario mantener un pequeño stock.

Gestión de cobro

Se trata de estudiar cual es el medio de cobro más conveniente para la empresa en función del tipo de cliente y del mercado objetivo.

Esta decisión estará basada en la seguridad del cobro y en la cuantía de los gastos bancarios que se genera por ambas partes. Teniendo en cuenta que a mayor seguridad mayor será el coste del mismo.

Los principales medios de cobros utilizados en las transacciones internacionales son: las transferencias bancarias, las remesas (tanto simple como documentaria) y el Crédito Documentario. Siendo este último el más utilizado con nuevos clientes y en mercados de mayor riesgo, al tratarse del medio con mayor seguridad de cobro (Cano & Beviá, 2010).

Decidido el medio de cobro se plantea el plazo que se dejará al cliente para realizar el pago de la operación: por adelantado, al contado, a plazo, mix de los tres.

Tabla 6.80. Valoraciones de los Medios de Pago

VARIABLES A CONSIDERAR	Posesión de la mercancía hasta el pago	Confianza importador - exportador	Seguridad en el cobro	Gastos bancarios
MEDIO DE PAGO				
No sujetos a gestión de documentos comerciales				
Billetes	Importador	Máxima	Nula	Bajo
Cheques personales	Importador	Máxima	Nula	Bajo
Cheques bancarios	Importador	Máxima	Nula	Medio-bajo
Transferencia	Importador	Máxima	Nula	Medio-bajo
Sujetos a gestión de documentos comerciales				
Remesa simple	Importador	Máxima	Nula	Medio-bajo
Remesa documentaria	Exportador	Media	Media	Medio
Crédito documentario	Exportador	Mínima	Máxima	Alto

Elaborador por: Ana María Oviedo B.

Fuente: (Cano & Beviá, 2010)

En el caso de pago por adelantado a la entrega de la mercancía (esto se suele negociar cuando el exportador no tiene confianza en el cliente) se produce un cambio en la valoración de los medios de pago, pasando todos ellos a máxima seguridad de cobro.

Cobertura de riesgos

En toda internacionalización existe una serie de riesgos inherentes a la operación. Riesgos que vendrán en función de la oferta y acuerdos a tomar con el potencial cliente.

Es importante analizar los distintos riesgos que puede encontrarse en su operativa internacional, así como las distintas posibilidades de cobertura.

Pasos a seguir:

1. Localizar cuáles serán los potenciales riesgos que la empresa tendrá que asumir. Siendo los más importantes:
 - **Riesgo de Cambio.** A diferencia del mercado nacional, en las operaciones internacionales se puede trabajar con monedas diferentes al dólar, existiendo con ello variaciones en la cotización de la divisa entre el momento de la oferta y el vencimiento y pago de la misma.
 - **Riesgo de Cobro o Riesgo Comercial.** Al igual que en el mercado nacional, toda empresa está sujeta al riesgo de impago de sus clientes.

- **Riesgo País.** La inestabilidad de los Gobiernos y economías puede llevar a establecer políticas internas desfavorables para los intereses de la empresa ecuatoriana.
 - **Riesgo de Transporte.** Riesgo inherente a toda entrega de mercancía. A mayor distancia, peores infraestructuras de comunicación y transbordos de medio de transporte, mayor peligro de pérdida o rotura de la mercancía.
2. Analizar las distintas posibilidades de cobertura a disposición de la empresa que cubran cada uno de los riesgos.
 3. Estudiar el coste que supone para la empresa o el cliente (ambas afectan al precio final del producto).
 4. Seleccionar cuál de las posibilidades es la que mejor se ajusta al objetivo de la empresa. Aquella que cubra el riesgo existente y tenga un coste asumible por la operación.

Tabla 6.81. Riesgos inherentes a la Internacionalización

RIESGO	COBERTURAS POSIBLES	COSTE	COBERTURA SELECCIONADA
De transporte			
De cobro			
País			
De cambio			

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: (Cano & Beviá, 2010)

4.3. Promoción

Una buena política de comunicación debe contener no solo las técnicas idóneas para ese mercado sino también el mensaje promocional que permita transmitir de forma eficiente, captando la atención y persuadiendo al cliente objetivo.

Como reglas básicas de la política de comunicación se debe destacar:

- Influcidar de forma positiva sobre los potenciales clientes (usuarios, consumidores o intermediarios).

- Actualización tanto los documentos promocionales como los mensajes transmitidos pueden necesitar modificaciones en el tiempo.
- Adaptación al mercado y al público objetivo ya que la estandarización de los instrumentos y mensajes puede suponer un grave error con consecuencias negativas para la empresa.

Instrumentos de comunicación

Los instrumentos de comunicación y promoción son básicamente los mismos que en el mercado nacional. Aumentando su complejidad a medida que aumentan las diferencias en las variables del mercado (principalmente en las socioculturales).

Las cuatro principales técnicas de comunicación son:

- Publicidad
- Promoción de ventas
- Relaciones públicas
- Ventas personales

Mientras que las dos últimas implican una relación muy estrecha y directa de la empresa con el cliente objetivo, siendo más utilizadas en la comercialización de productos industriales, la publicidad y promoción de ventas disponen de diferentes instrumentos que permitirán a la empresa abordar los distintos niveles de la comercialización (Cano & Beviá, 2010).

Entre los Instrumentos de Comunicación a disposición de la empresa podemos destacar:

- Publicidad en los distintos medios de comunicación: Televisión, prensa, revistas generales, revistas especializadas, radios, cine, publicidad exterior (vallas, autobuses, etc.).
- Material promocional: Catálogos, folletos, fichas técnicas, videos promocionales.
- Viajes de negocio (prospección y promocionales).

- Misiones comerciales: Viajes realizados a través y de forma conjunta con Instituciones y Organismos – Cámaras de Comercio, Asociaciones Sectoriales.
- Ferias (locales, nacionales o internacionales en función del mercado).
- Merchandising o promoción en el punto de venta: Carteles, displays, expositores, degustaciones y demostraciones, Regalos promocionales.
- Seminarios y conferencias: Participación como ponente en diferentes actos, supone una excelente comunicación de la empresa.
- Patrocinio de equipos o eventos. Interesante para llegar al público objetivo. Se suele utilizar en medios deportivos principalmente.
- Inclusión en Directorios Internacionales.
- Internet: Hoy en día es imprescindible la existencia de página Web de la empresa. Ésta supone la primera toma de contacto del potencial cliente con la imagen de la empresa. Por ello, no sólo es necesario una correcta Elaboración de la página sino también su posicionamiento en la Red.

Cada uno de estos instrumentos supone una inversión en tiempo, recursos humanos y económicos para la empresa, siendo importante la buena elección de los que se vayan a utilizar.

Selección de instrumentos de comunicación

La utilización de uno u otro instrumento dependerá básicamente de:

- Los objetivos buscados: aunque el objetivo general es incrementar las ventas, hay que considerar también el objetivo promocional que se pretende alcanzar: introducción de producto, posicionamiento, mejora de imagen.
- El tipo de producto: no es lo mismo un producto de consumo, un producto industrial o un servicio. Mientras en el producto de consumo los catálogos y folletos son instrumentos aconsejables, en los bienes industriales y Servicios las relaciones personales son lo más aconsejables.
- El mercado destino: es importante conocer cuáles son los más habituales utilizados por la competencia y al alcance de toda empresa. Es importante también tener en cuenta características socioculturales como idioma,

organización social, desarrollo económico, así como las posibles barreras legales existentes. Esto afectará no solo en la elección del instrumento sino también en el mensaje a diferir.

- A quien va dirigido: los instrumentos pueden variar si la comunicación va enfocada al canal de distribución (al intermediario) o al usuario o consumidor final del producto. Por ejemplo: para el intermediario se suele utilizar catálogos y para el consumidor final publicidad en medios de comunicación.
- La forma de entrada y el canal de distribución seleccionado: mientras que con exportación directa la empresa tendrá que soportar todos los costes de la comunicación, en exportación indirecta estos costes pueden ser compartidos entre las dos partes.
- La estrategia de posicionamiento de la empresa: Basado en la relación calidad/precio, basado en las características del producto/servicio, basada en el tipo de cliente, basada en la diferenciación con la competencia a utilizar.
- La capacidad económica de la empresa: En función del presupuesto que la empresa disponga dependerá el tipo y el número de instrumentos a utilizar.
- Apoyo Institucional. Existen programas de ayuda a la Elaboración y utilización de algunos instrumentos de comunicación y promoción que puede resultar interesante para la empresa: bolsas de viajes para misiones, gestión de espacio en ferias, gestión de agendas de visita en misiones, subvención para Elaboración de catálogos o página web (Cano & Beviá, 2010).

Presupuestos

Toda empresa deberá asignar un presupuesto a su política de comunicación. Este coste no deberá ser computado como gasto sino como inversión, dado que se realiza con el fin de obtener un resultado posterior.

Existen varios métodos para establecer el presupuesto de comunicación, siendo cuatro los más utilizados por las empresas:

- Lo permisible: Se establece el presupuesto en función de lo que la empresa considera que se puede permitir destinar a comunicación y promoción.
- Método de la paridad competitiva: El presupuesto se establece en función de los medios utilizados por la competencia.
- Porcentual a las ventas del año anterior: Partiendo de las ventas realizadas anteriormente se establece un porcentaje como presupuesto para establecer la política de comunicación.
- Porcentual al objetivo de ventas: Se establece como presupuesto destinado a la comunicación y promoción, un porcentaje del objetivo de ventas que la empresa se ha marcado para ese mercado. En la mayoría de las empresas el porcentaje a utilizar es el que aplican en el precio del producto.

La utilización de uno u otro método vendrá en función de los objetivos de la empresa y la etapa de internacionalización: mientras que una empresa ya internacionalizada y con experiencia en los mercados puede establecer su presupuesto en base a las ventas del año anterior, cuando la empresa se encuentra en su fase de apertura de mercado el presupuesto deberá establecerse en base al objetivo de ventas previsto (Cano & Beviá, 2010).

Tabla 6.82. Presupuesto para Instrumentos de Comunicación

Estrategia de Posicionamiento:		
Objetivo:		
Instrumentos de comunicación	Características	Presupuesto
Presupuesto de Comunicación y Promoción:		

Instrumentos	Coste	Instrumentos	Coste	Instrumentos	Coste
Presupuesto año 1		Presupuesto año 2		Presupuesto año 3	

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: (Cano & Beviá, 2010)

4.4. Distribución

Es la vía o modo por la que el empresario decide penetrar el mercado seleccionado, para la PYME en muchos de los casos ha sido la última instancia el estudio de esta variable, sin embargo se debe tomar en cuenta tres preguntas asociadas al tema que marcarán el éxito en la distribución de productos en mercados exteriores, estas son:

1. ¿Cuál es la mejor estrategia de comercialización, que se basa en las características del producto, cliente y recursos disponibles (humanos, materiales, económicos)?
2. ¿Cuál es la estructura de implantación comercial existente en cada mercado que permitirá la presencia a largo plazo del producto?
3. ¿Qué plan de logística utilizará según el tipo de producto y el destino final del mismo?

El empresario deberá tomar en cuenta el análisis de estas respuestas para controlar la distribución, sin embargo a continuación también se mencionan parámetros que guiarán de mejor manera el desarrollo de esta.

Tendencia actual en la distribución

- En Europa la concentración de distribución está marcada por: centrales de compra y autoservicio.
- Aparición de nuevas formas de distribución, son los conocidos como establecimientos de conveniencia. Estos se han desarrollado en países como Alemania, Francia y Gran Bretaña.
- Diversificación de actividades para introducir nuevos productos
- Incrementar el uso de marcas blancas
- Tendencia a la especialización
- Uso de nuevas tecnologías

Todas estas tendencias pretenden entregarle al consumidor mayor poder.

Selección de Canales

Los canales serán seleccionados en base a:

- La existencia o inexistencia de mercado

- Diferentes cuotas de mercado en un mismo país
- Para la selección de canales el empresario deberá elegir entre una distribución selectiva o una distribución expansiva.

En cada mercado el camino es diferente, y la permanencia en el mismo depende de establecer una política clara y con planes de control que eviten llegar al fracaso.

5. CERRAR UN ACUERDO INTERNACIONAL

5.1. Pedido y Contrato

Una oferta comercial se materializa cuando existe la aceptación de un pedido o un contrato, pero se debe distinguir que es cada uno de estos términos por lo que a continuación en una breve tabla se detalla:

CARACTERÍSTICA	PEDIDO	CONTRATO
Tipo de Producto	Productos perecederos o sin marca	Productos industriales o marcas conocidas
Importe	Importe bajo	Importe elevado
Tipo de Cliente	PYME o Mayorista – Importador	Comprador institucional y multinacionales
Canal de Distribución	Grandes superficies, centrales de compra y cadena de supermercados	Grandes tradings – contratos

Con estas características, el empresario ya podrá distinguir entre un contrato y un pedido.

Elementos de un Contrato Internacional

1. Comprador y la calidad por la que interviene
2. Concordancia con la oferta base del contrato incluyendo las modificaciones negociadas
3. Definición exacta y completa de la mercancía
4. Envase, embalaje, bultos, containerización
5. Precio unitario y precio total
6. Intereses (si hay pago aplazado)
7. Plazos de entrega y medios de transporte
8. INCOTERM
9. Condiciones de reembolso (plazo, forma y medio de pago)
10. Garantías y/o financiamiento sobre el pago y el momento, hecho y documento a partir de los cuales es exigible el pago o aceptaciones de los efectos.
11. Condiciones (si procede) que deben cumplir las partes para la entrega de vigor del contrato

12. Garantías sobre el funcionamiento y mantenimiento del producto
13. Reservas de dominio hasta el total del pago del precio
14. Sumisión a juzgado o corte de arbitraje y ley aplicable
15. Cláusulas de fuerza mayor
16. Lengua válida para la interpretación del contrato
17. Formulación de revisión de precios
18. Gastos de asistencia médica para la instalación
19. Plazos de montaje y condiciones relacionadas
20. Causas de resolución del contrato (Centro Europeo de Empresas Innovadoras, 2008).

Elaboración de la oferta

La oferta internacional representa las condiciones que como vendedor se ofrece al potencial cliente, las cuales deberán ser aplicadas en todos los pedidos realizados durante la validez de la misma.

Es de gran importancia la correcta Elaboración de la oferta internacional para la consecución de los objetivos, pudiéndose considerar como uno de los factores clave para el éxito en el mercado seleccionado.

Los principales factores que no pueden faltar en toda oferta internacional sería: Producto, pedido mínimo, precio, condiciones de entrega, condiciones de pago y validez. Existiendo condiciones particulares y garantías que vendrán en función del producto y las especificaciones del mercado.

Tabla 6.83. Principales factores que no pueden faltar en toda Oferta Internacional

COMPRADOR:		
PRODUCTO	Descripción completa Unidad de venta	
PEDIDO MÍNIMO	Tipo y número de bultos Total de unidades de venta Dimensiones, peso y volumen	
GARANTÍAS	Servicios post venta Garantía de calidad Seguros de uso Certificaciones	
PRECIO	Moneda Precio unitario Precio total (pedido mínimo)	
CONDICIONES DE ENTREGA	Medio de transporte Incoterm/ lugar de entrega Plazo de entrega	
CONDICIONES DE PAGO	Medio de pago Plazo de pago	
VALIDEZ		
CONDICIONES PARTICULARES	Ley aplicable Tribunal competente Cláusula de arbitraje	

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: (Cano & Beviá, 2010) *Formulario de Oferta comercial internacional*

Para presentar el siguiente formato se desarrollará un ejemplo, buscando la mejor comprensión del mismo.

Producto	Calzado casual talla 38, color azul
Cantidad	2500 pares
Expedición	224 cajas
Precio unitario	\$60,00
Precio total	\$150000
Condiciones de entrega	FOB, puerto de Barcelona, España
Medio y plazo de pago	Crédito documentario irrevocable, la contado
Plazo de entrega	30 días desde la aceptación de la oferta, previa notificación de la apertura del crédito documentario
Validez	60 días

5.2. INCOTERMS

Su fin ha sido eliminar la incertidumbre causada por las diferencias idiomáticas y prácticas comerciales de los distintos mercados, así como la ausencia de algún acuerdo de asunción de coste o riesgo en los documentos contractuales establecidos por las partes.

Por ello, el establecimiento del Incoterm en la oferta Internacional enviada por el vendedor y conforme por el comprador, está estipulando cuales son los costes asumidos por cada parte, donde se produce la entrega de la mercancía y por lo tanto en qué punto se traspasa el riesgo de la operación del vendedor al comprador.

Tabla 6.84. Cálculos de los costes – riesgos según INCOTERM establecido

Cálculos de los costes - riesgos según INCOTERM establecido													
Costes Riesgos Vendedor		Embalaje Verificación	Carga	Transporte Interior	Formalidad Aduanera (Exp)	Costes	Transporte Principal	Seguros Mercancías	Coste Manipulación	Formalidad Aduanera (Imp)	Transporte Interior	Recepción Descarga	Modalidad de Transporte
Costes Riesgos Comprador													
INCOTERMS													
En Fábrica	EXW												P
Franco Transportista (Punto convenido)	FCA												P
Franco o Libre al Costado del Buque	FAS												M
Franco a Bordo (puerto de embarque convenido)	FOB												M
Coste y Flete (puerto de destino convenido)	CRF												M
Costo, seguro y flete (puerto de destino convenido)	CIF												M

Transporte Pagado Hasta (lugar de destino convenido)	CPT															
--	------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Costes Riesgos Vendedor																
Costes Riesgos Comprador		Embalaje Verificación	Carga	Transporte Interior	Formalidad Aduanera (Exp)	Costes	Transporte Principal	Seguros Mercancías	Coste Manipulación	Formalidad Aduanera (Imp)	Transporte Interior	Recepción Descarga	Modalidad de Transporte			
Costes Riesgos Vendedor y Comprador																
INCOTERMS																
Transporte y Seguro Pagado Hasta (Lugar de destino convenido)	CIP												P			
Entregado en (lugar convenido)	DAP												P/T			
Entregado en el terminal de contenedores (puerto marítimo)	DAT												M			
Entregado Libre de Derechos	DDP												P			

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: (Cano & Beviá, 2010)

Documentación necesaria

En el comercio internacional existen varios tipos de documentos: aduaneros, tributarios, comerciales (factura, packing list), de transporte (conocimiento de embarque), certificados (de origen, fitosanitario), de Política comercial (licencias de importación o exportación, autorizaciones).

Documentos que serán necesarios elaborar y solicitar a las distintas Instituciones (Cámara de Comercio, Laboratorios, consulado, etc), con el fin de disponer de ellos en el momento adecuado y poder llevar a cabo de forma correcta la operación.

Este punto es muy importante en el caso de utilizar crédito documentario o remesa documentaria.

Un error en documento o falta de él, puede suponer para la empresa grandes perjuicios, como por ejemplo: paralización de la mercancía en la aduana de destino, rechazo de la mercancía por el comprador por incumplimiento contractual, o incluso el no cobro de la mercancía. (Cano & Beviá, 2010)

5.3. La fiscalidad en las operaciones de Internacionalización

IVA pagado en actividades de exportación:

[Artículo 72 de la Ley de Régimen Tributario Interno.](#)

Devolución del IVA a Exportadores de Bienes:

[Artículo 172 del Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno.](#)

Mecanismo de reintegro o compensación de IVA para exportadores de bienes:

[Artículo no numerado a continuación del artículo 172 del Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno.](#)

Devolución de IVA en la adquisición de activos fijos:

[Artículo 180 del Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno.](#)

Normas para la devolución del IVA a los exportadores de bienes:

[Resolución NAC-DGERCGC18-0000012 publicada en el S.R.O. 176 del 06 de febrero de 2018](#)

Especificaciones para la entrega de información a través de medios magnéticos:

Resolución NAC-DGERCGC16-00000152 publicada en el S.R.O. 733 del 14 de abril de 2016

Una vez revisada la información tributaria que rige en el Ecuador y que ha sido establecida y normada por el Servicio de Rentas Internas (SRI), también existen acuerdos comerciales internacionales con la intención de fomentar la participación del empresario ecuatoriano.

A continuación ponemos a disposición la página donde el empresario podrá encontrar cada uno de los acuerdos: <http://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdos-comerciales-3/>

6. COBRAR Y SEGURAR

6.1. Medios de Pago y Cobro

Los medios de cobro más utilizados en transacciones de comercio internacional son:

Cartas de Crédito.- Promesa condicional de pago que efectúa un banco (emisor), por cuenta de una persona física o moral (solicitante), ante una persona (beneficiario); normalmente por conductor de otro banco (notificador), para pagar determinada suma o aceptar letras a favor del exportador, contra la presentación de determinados documentos. Existen diferentes modalidades: revocable, irrevocable, notificada, confirmada, a la vista, a plazo y transferible.

Es la forma de pago más segura y recomendable para el nuevo exportador. Si el pago de sus exportaciones es mediante carta de crédito y no conoce al cliente, debe exigir que la carta de crédito documentaria sea irrevocable, confirmada y pagadera a la vista contra la entrega de los documentos respectivos.

Cuenta abierta.- El exportador le envía los documentos de embarque directamente al importador. Al tenerlos en su poder, le transfiere el pago correspondiente al exportador, realizando una transferencia bancaria. Esta forma de pago es sólo recomendable cuando se conoce y se tiene completa seguridad del pago.

Cobranza bancaria internacional.- Orden que un vendedor gira a su banco para cobrar al comprador una determinada suma, contra la entrega de documentos enviados. Esta forma de pago implica mucho menos costo que la carta de crédito, sin embargo, el banco del comprador no se hace responsable del pago, salvo que reciba la forma del comprador internacional.

SUCRE.- El Sistema Unitario de Compensación Regional de Pagos, es un mecanismo que sirve para la canalización de pagos internacionales resultantes de las operaciones de comercio recíproco entre sus países miembros (Antigua y Barbuda, Bolivia, Cuba, Dominicana, Ecuador, Nicaragua, San Vicente y las Granadinas, Uruguay y Venezuela). Este sistema se basa en la utilización de una moneda virtual para el registro de las operaciones, exclusivamente entre los bancos centrales, en tanto que la liquidación local (pagos a exportadores y cobros a

importadores) se efectúa con la respectivas monedas locales de los países miembros (en el Ecuador se realizará en dólares). <http://bit.ly/153pAdu>.

7. ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

7.1. Valoración e impacto económico financiero de la Internacionalización

Una vez analizados todos los factores que influyen en la realización del plan estratégico de internacionalización planteados en las etapas anteriores: mercado, producto, situación competitiva y comparativa, formas de acceso, oportunidades, amenazas, debilidades, fortalezas y desarrolladas las conclusiones y objetivos a cumplir, procede cuantificar los objetivos comerciales y los objetivos de ventas que permitirán la realización efectiva del plan estratégico.

Primero, se debe determinar los objetivos comerciales para posteriormente poder cuantificarlos, dichos objetivos deben ser medibles (que se quiere conseguir), cuantificables (cuanto se quiere conseguir) y temporalizables (alcanzables en el tiempo a tiempo y con fechas específicas).

Los objetivos pueden ser cuantitativos (medibles en términos económicos, incremento de ventas, de cuota de mercado, de rentabilidad) o cualitativos (medibles en términos de posicionamiento, imagen, mejora de los Servicios asociados).

Una vez determinados los objetivos se procede a determinar los recursos necesarios para su consecución realizando un informe de los recursos existentes y un calendario de inversiones para la obtención de los no disponibles en el momento actual, pero necesarios para la ejecución del plan estratégico.

El calendario de inversiones debe contener al menos las inversiones necesarias en:

- Producción: Almacenes, procesos de Fabricación (especialmente si es necesario incrementar la producción o adaptar el producto al mercado), logística, adaptación de etiquetado a la normativa.
- Comunicación y procesos de información: Información sobre clientes, bases de datos, desarrollo de páginas web.
- Imagen y marketing: Promoción, publicidad, asistencia a ferias, viajes de prospección, imagen corporativa, adaptación de la imagen del producto.

- Legales: Patentes, marcas, homologaciones, certificaciones.
- De personal: Nuevas contrataciones y acuerdos con intermediarios y personal de la empresa.

Una vez realizado y cuantificado el calendario de inversiones se procede a realizar una estimación de ingresos y gastos para determinar las necesidades financieras de la empresa estableciendo cuales de ellas son a corto, medio y largo plazo y que necesidades de financiación son necesarias.

Una vez realizado el análisis global teniendo en cuenta todos los factores procederemos a realizar el plan financiero estableciendo tres escenarios diferentes:

- Un escenario favorable: En el que las ventas de la empresa se sitúan por encima del porcentaje de ventas del sector para el mercado objetivo
- Un escenario realista: En el que las ventas de la empresa se sitúan al nivel del porcentaje de ventas del sector para el mercado objetivo.
- Un escenario desfavorable: En el que las ventas de la empresa se sitúan por debajo del porcentaje de ventas del sector para el mercado objetivo.

También es importante realizar una dotación para necesidades no previstas que se puedan producir por cambios en la legislación (por ejemplo, aumento de costes arancelarios), variación en los gastos asociados a la comercialización (por ejemplo subida del coste de transporte) o a la producción (por ejemplo incremento de los precios de las materias primas).

Como primer punto se procede a determinar el objetivo de ventas para los tres próximos años en dólares y determinar el peso específico que suponen las ventas exteriores sobre el total de las ventas de la empresa.

Tabla 6.85. Objetivos de Ventas y peso específico de Ventas

	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas exteriores			
Margen bruto ... %			
Gastos de estructura			
Gastos de ventas			
Saldo de explotación			

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: (Cano & Beviá, 2010)

Basándose en los siguientes objetivos:

- En los próximos años se espera consolidar las ventas y aumentarlas en los países en los que ya se encuentra presente la empresa en un ...%
- Prescindir de o contratar comisionistas, agentes, representantes.
- Disminuir, incrementar el gasto en ferias y misiones comerciales.
- En cuanto a los gastos de estructura, contratar asesores externos, potenciar departamento extranjero contratando más personal y el incremento de un...% en los gastos de estructura en previsión de posibles subidas.
- Se establece un presupuesto de comunicación de...% en función de las ventas y aplicables en un...% al producto 1 y un...% aplicable al producto 2 que se destinarán a documentación promocional, mejora de página web, misiones, ferias, promoción en destino.

Al haber realizado y ajustado el plan de ventas de la empresa se procede a ejecutar la cuenta de explotación previsional para el mismo período estableciendo los incrementos previstos en los costes y gastos de forma porcentual.

Tabla 6.86. Cuenta de Explotación Previsional

	Año 1	Año 2	Año 3
VENTAS EXTERIORES (EXW)			
GASTOS DE ESTRUCTURA (COSTES FIJOS)			
- Sueldos y costes sociales			
- Suministros			
- Comunicaciones			
- Equipos y material de oficina			
- Gastos de personal externo			

- Otros Gastos de estructura			
GASTOS DE VENTA			
- Viajes comerciales			
- Misiones directas e inversas			
- Comisiones y descuentos			
- Documentación Promocional (Catálogos y folletos)			
- Comunicación			
- Mejora de página WEB			
- Otros Gastos de ventas			
SALDO DE EXPLOTACIÓN			

Elaborado por: Ana María Oviedo B.

Fuente: (Cano & Beviá, 2010)

Es conveniente realizar un plan de ventas por cada uno de los mercados en los que la empresa se encuentra presente ya que permite analizar y detectar los posibles fallos en los que se está incurriendo en dicho mercado y tomar las medidas correctivas necesarias para solucionarlos como puede ser:

- Reducción de gastos de venta
- Incremento de los objetivos mínimos al canal
- Incremento de precio

Teniendo en cuenta el análisis de partida y el tipo de proyecto con el que ingresará la PYME al mundo de los negocios, la estructura financiera elegida se puede analizar teniendo en cuenta distintos niveles de complejidad. Para valorar el proyecto de internacionalización el análisis de fundamentará en proyecciones financiera a largo plazo centrándose en el análisis de escenarios realistas o probables.

A continuación se va a realizar un análisis sobre los flujos de caja describiendo el desarrollo de variables como la liquidez y la rentabilidad incluyendo también variables de riesgo y al final se analizará el impacto del proyecto de internacionalización en la matriz de la empresa.

Flujos de Caja

El elemento clave para valorar un proyecto empresarial es el cash flow que es el valor neto que arroja la suma de entradas y salidas de caja, a que dará lugar el proyecto a lo largo de un período de tiempo determinado.

La fórmula más utilizada para calcular el flujo de caja es el método indirecto. El cual partiendo del beneficio contable que genera el proyecto (ingresos – gastos) se van añadiendo o eliminando partidas hasta llegar al flujo de caja libre. A continuación se describe la fórmula:

(+/-) Resultado contable (eliminando los gastos financieros derivados del proyecto)

(+) Amortizaciones y provisiones

(-) Inversión en activos fijos

(-) Aumento de necesidades operativas de fondos o (+) Necesidades Operativas de Fondos

(=) Cash Flow o Flujo de Caja libre del proyecto

Factores que inciden en un Flujo de Caja en un escenario sin Riesgo

Los principales indicadores financieros que medirán el impacto de un proceso de internacionalización son:

- La liquidez que permite analizar los flujos de caja positivos generados por un proyecto y que compensan los flujos negativos iniciales
- Rentabilidad, es la capacidad del proyecto de generar rendimientos incorporando todos los ingresos y gastos derivados de la internacionalización. El mismo tiene dos técnica tradicionales para medirlo y son:
 - Valor Actual neto (VAN)
 - Tasa Interna de Retorno (TIR)

Fases del proceso de análisis

El proceso que se ha de seguir para la valoración de un proyecto de internacionalización posee las siguientes etapas:

1. Valoración de los ingresos esperados del proyecto
2. Proyección de la cuenta de pérdidas y ganancias del proyecto de internacionalización
3. Proyección del balance del proyecto de internacionalización
4. Cálculo de los flujos de caja libres del proyecto
5. Cálculo de las medidas de rentabilidad y liquidez

Análisis del proyecto en un escenario de riesgo

En un escenario de alto riesgo no son suficientes las mediciones de liquidez y rentabilidad, se debe incorporar nuevas técnicas a evaluar para disminuir el riesgo en el análisis del proyecto de internacionalización.

Tasa de descuento: Cuando mayor sea el riesgo mayor será la tasa de descuento aplicada

Escenarios: Se puede analizar entre los escenarios realista, optimistas y pesimista.

Análisis de sensibilidad: A través de esta técnica se valora el impacto que cada variable produce de manera aislada en el proyecto

Período de recuperación: Mientras más largo es el tiempo de recuperación supone que habrá más tiempo hasta que el proyecto genere flujos de caja suficiente, generando mayor incertidumbre y por ende mayor riesgo.

Punto muerto: Es la obtención de un VAN igual a "0".

Simulación de Montecarlo: Son número elevados que reflejan combinaciones de varias variables.

Impacto sobre las cuentas de la casa Matriz

Es el tercer y último punto de la evaluación del proyecto de internacionalización, para valorarlo se podría proyectar la cuenta de pérdidas y ganancias y el balance de situación.

6.8. Administración de la Propuesta

La administración y ejecución de la propuesta será realizada por todas las personas que se encuentran relacionadas con la implementación del manual de internacionalización de las PYMES Familiares.

En la implementación del manual de internacionalización estará a cargo:

Responsable	Función
Gerentes Propietarios o Representantes Legales de las PYMES manufactureras Familiares del cantón Ambato	Encargados al igual que la segunda y demás generaciones de enfocarse en el manejo del manual y difundirlo a las personas involucradas en el proceso de internacionalización
Nuevas generaciones (segunda, tercera) transitorias a tomar la tutela en las decisiones de las PYMES Familiares.	Encargados de la aplicación del manual de internacionalización para el beneficio de los miembros familiares al igual que los demás empleados de la PYME
PRO Ecuador y demás organismos intervinientes en los procesos de internacionalización	Encargados de brindar las facilidades para las PYMES Familiares, en cuanto a los trámites documentarios y aduaneros, así como la asesoría para cada una de estas

El éxito de la aplicación del manual de internacionalización dependerá en gran medida de los resultados de la administración e interés de los gerentes propietarios o representantes legales de las PYMES Familiares y su correcto estudio. Así como una considerada organización interna de las decisiones empresariales de las generaciones inmiscuidas en la empresa.



**Manual para la Internacionalización de la
PYME Familiar Manufacturera del
cantón Ambato**

BIBLIOGRAFÍA

(s.f.).

Aguilar, V. (2013). Análisis de la evolución del sector manufacturero 1990-2008. *Estudios industriales de la micro, pequeña y mediana empresa*, 23-44.

Alemán, J., & Escudero, A. (2007). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*. Esic Editorial.

Ander Egg, E. (1993). *Técnicas de Investigación Social*. Lumen, Argentina.

Andersen, O. (1992). On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*.

Anguiano Carrasco, C., & Pere , J. F. (Enero-Abril de 2010). EL ANÁLISIS FACTORIAL COMO TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN EN LA PSICOLOGIA. *Papeles de Psicología*, 18-33.

Araque Jaramillo, W., & Argüello Salazar, A. (2015). Ponencia: Caracterización del Proceso de Internacionalización de las PYME ecuatorianas. *Redalyc*.

Arias, F. (1999). *El proyecto de Investigación, Guía para su Elaboración*. Caracas, Venezuela.

Bain, J. (2012). Relación de lucro: Tasa de concentración de la industria. *Redalyc*.

Balestrini, M. (1998). *Como realizar un proyecto de investigación*.

Balestrini, M. (1998). *Como realizar un Proyecto de Investigación*. Caracas, Venezuela.

Barroso Cádiz, R. (1999). Franquicias Un sólo sistema para la expansión de una marca. *Dialnet plus*.

BBVA. (2015). *¿En qué consiste la internacionalización de las empresas?*

Berger, A., & Hannan , T. (2012). Using Measures of Firm Efficiency to Distinguish among Alternative Explanations of the Structure - Performance Relationship. *Redalyc*.

- Bertassi, A., Girioli Camargo, L., & Francischetti, C. (2014). El análisis de riesgos como herramienta para la toma de decisiones relativas a inversiones. *Redalyc*.
- Bocigas, O., & Fernández del Hoyo, A. (2012). Relación entre el Grado de Orientación al Mercado y el Ámbito Geográfico Empresarial: El caso de la Empresa Española del Siglo XX. *Redalyc*.
- Bodie, Z., & Merton, R. (2012). Finanzas. *Redalyc*.
- Brush, C. (2014). Factors motivating small companies to internalize the effect of firm age. *Redalyc*.
- Cadbury, A. (2002). Family Firms and Their Governance: Creating Tomorrow's Company from Today's. *Redalyc*.
- Cámara de Comercio de Guayaquil. (2017). *Índice de Competitividad Global 2017-2018*. Guayaquil: Cámara de Comercio de Guayaquil.
- Canals, J. (1991). Competitividad internacional y estrategia de la empresa.
- Cano, M., & Beviá, B. (2010). Plan Internacionalización Componente Digital. *Escuela de Organización Industrial*, 470.
- Carrera Hernández, C. (2013). Fundamentos epistemológicos de la investigación. *Redalyc*.
- Carrión Maroto, J. (2007). *Estrategia De la visión a la acción*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Casillas, J. C., Acedo, F. J., Moreno, A. M., Fernández, Z., Fuentes, G., Fernández, R., & Nieto, M. J. (2005). Crecimiento e internacionalización de la empresa familiar.
- Castellanos Narciso, J. E., & Cruz Pulido, M. (2014). *Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia* (Vol. 1). Madrid: Regent University Escuela de Negocios y Liderazgo.

- Castro Figueroa, A. (2009). *Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: el caso colombiano*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Castro Figueroa, A. M. (2008). *Manual de Exportaciones, la exportación en Colombia*. Colombia: Universidad del Rosario.
- Centro Europeo de Empresas Innovadoras. (2008). *Plan de Internacionalización de Empresas*. Valencia: Centro Europeo de Empresas Innovadoras.
- Chandler, A. (2012). *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, MA and London: Harvard University Press. *Redalyc*.
- Chua, J., Chrisman, J., & Pramodita, S. (1999). *Definign the Family Business by Behaviour*.
- Clase y Calidad Consultoría en crecimiento de PYMES y Empresas Familiares. (03 de Septiembre de 2014). *Alianzas Estratégicas*. Obtenido de <http://www.clasec.net/alanzas-estrategicas/>
- COPCI. (2010). *CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES*. Quito.
- Cordero, A. (2017). ¿Cómo internacionalizar mi empresa familiar?: La guía definitiva para gestionar las oportunidades de internacionalización de tu empresa familiar. *Abriendo Fronteras: Gestión de Oportunidades en la Internacionalización de la Empresa Familiar*, 38.
- Cortés Cortés , M., & Iglesias León , M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación* (Primera ed.). Ciudad del Carmen, Campeche, México: Universidad Autónoma del Carmen.
- Danco, L. (2010). *Dentro de las familias empresariales*.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- De la Fuente Fenández , S. (2011). *Análisis Factorial*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.

- Delgado Ignacio, C. (2013). Guía para la Internacionalización de Empresas. *Ilustre Colegio Oficial de Geólogos*, 40.
- Demsetz, H. (2003). Industry Structure, Market Rivalry and Public Policy. *Redalyc*.
- Desphandé, & Farley. (2012). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis," *Journal of Marketing*. *Redalyc*.
- Dunning, J. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extension. *Redalyc*, 1 - 31.
- Duque Pineda, L., & Camelo Díaz, P. (2017). ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LAS PYMES DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIÓN EN BOGOTÁ. *Universidad de la Salle*.
- Echarri, A. (2002). *Joint Venture*. FC Editorial.
- El Telégrafo. (16 de Julio de 2015). *eltelégrafo*. Obtenido de <https://www.eltelgrafo.com.ec/noticias/economia/8/las-pymes-aportan-el-25-del-pib-no-petrolero>
- Escobar Gallo, H., & Cuartas Mejía, V. (2006). *Diccionario Económico Financiero*. Medellín - Colombia: Lorenza Correa Restrepo.
- Fernández Zulima, M. (2005). La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar. *Redalyc*.
- Fisher, F., & Greenwood, J. (2000). Folded, Spindled and Mutilated: Economic Analysis and US vs IBM. *Redalyc*.
- Flores, J. J. (2003). *Integración económica al TLCAN y participación estatal en el sistema de innovación tecnológica en granos y oleaginosas en México*. México: México P. y V. Editores.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*. México: Pearson Educación de México S.A. de CV.

- Francischetti, C., Bertassi, A., & Souza Girioli, L. (2013). Análisis de riesgos como herramienta para la toma de decisiones. *Redalyc*.
- Fuentes, G., Vallejo, M., & Martínez, R. (2007). Factores a tener en cuenta en la expansión internacional de la empresa familiar. *Redalyc*.
- Gallo, M., & García, C. (1996). Important factors in family business internationalization. *Redalyc*, 45 - 59.
- Gallo, M., & García, C. (2012). Important factors in family businnes internationalization. *Redalyc*, 45 - 49.
- García Lupiola, A. (2011). La empresa familiar ante el proceso de internacionalización: retos, oportunidades y estrategias. *Redalyc*.
- Geeraerts, G. (2010). The effects of ownership on the organization structure in small firms. *Redalyc*, 232 - 237.
- Godoy Ruiz, A. (2011). Empresas Familiares en Ecuador: El caso del grupo Godoy. *Redalyc*.
- Gómez González, F. (2012). La sociología de la empresa: Concepto y Límites.
- Gómez, R., & Prado, C. (2012). Sentimiento del inversor, Selección Española de Fútbol y su influencia sobre el Ibex 35. *Redalyc*.
- González, A., & Calleja, V. (2013). Métodos de Investigación en Educación Especial. *Redalyc*.
- Grande, I., & Abascal, E. (2011). *Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial (Décimo Primera ed.)*. Madrid: ESIC Editorial.
- Greenwald. (2013). *Siete Metas Corporativas*. Estados Unidos.
- Grinnell, R. (1997). Social work research & evaluation: Quantitative and qualitative approaches. *Redalyc*.
- Grinnell, R. (1997). Social work research & evaluation: Quantitative and qualitative approaches (Quinta ed.).
- Gual, J., & Vives, X. (2012). Ensayos sobre el sector bancario español. *Redalyc*.

- Gutiérrez Marulanda, L. F. (2006). Finanzas prácticas para países en desarrollo. *Redalyc*.
- Guzmán Martínez, Á. (2012). Estrategias gerenciales de mercadeo para la toma de decisiones. *Redalyc*.
- Hansson, G., Sundell, H., & Öhman, M. (2004). The new modified Uppsala model.
- Harding, N., & He, W. (2011). Does investor mood really affect stock prices? *Redalyc*.
- Harris, D., Martínez, J., & Ward, J. (2014). Is strategy different for the family owned business? *Redalyc*, 159 - 174.
- Hernández Palma, H. G. (2011). *La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas* (Vol. 9). Madrid: DIALNET.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Education.
- Hitt, M., Hoskisson, R., & Kim, H. (1997). International diversification, effects on innovation and firm performance in product diversified firms. *Redalyc*, 767 - 798.
- Hora, L. (22 de febrero de 2016). Tungurahua entre las provincias que más empresas concentran.
- Hymer, S. (1976). The international operation of natinal firms: a study of direct investment. *Redalyc*.
- Intituto Pyme. (2013). Definición y Características de las Empresas Familiares – Fortalezas y Debilidades. *Redalyc*.
- Jaworski, B., & Kohli, A. (2013). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Redalyc*.
- Jesuites educació Formació Profesional. (09 de Mayo de 2017). Obtenido de <http://fp.uoc.edu/blog/que-es-el-marketing-mix-4ps/>

- Jia Jeng, H. (2008). Toward a Research Model of Market Orientation and Dynamic Capabilities. *Redalyc*.
- Jorion. (2003). *Gerente de Riesgos Financieros*.
- Kogut, B., & Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolution theory of the multinational corporation. *Redalyc*, 625 - 645.
- Kohli, & Jaworski. (1990). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Redalyc*.
- Kohli, A., Jaworski, B., & Kumar, A. (2012). Markor: A Measure of Market Orientation. *Redalyc*.
- Kotler, P., & Amstrong, G. (2008). Fundamentos de Marketing. *Dialnet*.
- Lahera, E. (2015). La internacionalización del proceso productivo.
- Lambin, J.-J. (1987). *Marketing Estratégico*. México: McGraw - Hill.
- Leach, D., & John, L. (2003). Ownership Structures, Control and the Performance of Large British Companies”, *Economic Journal*. *Dialnet*.
- Lemmon, M., & Portniaguina, E. (2013). Consumer confidence and asset prices: some empirical evidence:. *Redalyc*.
- Leyva, S., Parra, A., & Trujillo, N. (2012). Análisis del Proceso de internacionalización de la empresa colombiana contextualizado con el modelo Uppsala y características gerenciales en la toma de decisiones.
- Litz. (1995). *Empresa Familiar: Hacia la claridad en las decisiones*.
- Llonch, J., López, M., & Rialp, E. (2011). Orientación al aprendizaje, orientación al mercado, resultados y el efecto moderador de la procedencia funcional del director general. *Redalyc*.
- Luostarinen, R., & Gallo , M. (2012). Internacionalización: Un reto cambiante para la empresa familiar. *Redalyc*.
- Manene, L. (2015). *Wordpress*. Obtenido de EL MERCADO: concepto, tipos, estrategias, atractivo y segmentación.

- Mantilla, F. (2006). *Un enfoque a la investigación de mercados*. Quito, Santa Rita.
- Mantilla, M., Vilcacundo, A., Ruiz, M., & Mayorga, C. (2014). La competitividad de las PYMES manufactureras de Ambato - Ecuador. *Panorama Económico*, 14.
- Martin, J., Martin, B., & Minillo, P. (2009). La implementación de una orientación al mercado de las pequeñas empresas de fabricación : Del modelo cognitivo a la acción. *Dialnet*.
- Martínez, M. (2014). Orientación al Mercado, modelo desde la perspectiva del aprendizaje organizacional. *Redalyc*.
- Maudos, J. (2014). Rentabilidad, estructura de mercado y eficiencia en la banca. *Dialnet*.
- Mazzola, G. A. (22 de Febrero de 2015). *WordExpress*. Obtenido de <https://gabrielmazzola.wordpress.com/2015/02/22/estrategias-de-crecimiento/>
- Medina Giacomozzi, A. (2005). Causas de la internacionalización de la empresa. *Redalyc*.
- Mejía Prieto, R. (2011). Asociatividad Empresarial como Estrategia para la Internacionalización de la PYME. *Universidad Andina Simón Bolívar*, 99.
- Mejía Prieto, R. (2011). *ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL COMO ESTRATEGIA PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYME . UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR*.
- Meza Orozco, N. (Junio de 2014). *Forbes México*. Obtenido de 10 Beneficios de internacionalizar tu empresa.
- Ministerio de Coordinación de la Producción, E. y. (2011). *Agendas para la transformación productiva territorial, provincia de Tungurahua*.
- Ministerio de Productividad (MIPRO). (21 de Noviembre de 2017). La competitividad productiva de Tungurahua se analiza en las Mesas de Competitividad Provinciales. *MIRPO*, pág. 1.

- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Mexico, Mexico: Pearson Educación.
- Morales, F. (1999). GLOBALIZACIÓN: CONCEPTOS, CARACTERÍSTICAS. *Dialnet*, 8.
- Moreno Izquierdo, L. (2015). Contrato de Licencia. Comercio Internacional.
- Mucci, O., & Tellería, E. (2011). Empresas Familiares: Introducción, características y roles.
- Narver, J., & Slater, S. (2012). La orientación al mercado , la capacidad de innovación y el rendimiento del negocio : claves desde diferentes fases del ciclo económico.
- Neubauer, F., & Alden, L. (2012). The Family Business: its Governance for Sustainability.
- Oficina del Emprendedor base tecnológica Madrid. (2010). Qué es una Empresa?
- Okofaro, S. (2010). Internacionalización de las firmas familiares: Evidencia de Northwest Ohio, USA. 147 - 158.
- Olarte, J. (2006). Incertidumbre y Evaluación de Riesgos Financieros. Pereira, Colombia.
- Olivera Díaz, A. P., & Matamoros Hernández, I. B. (2011). EL ANÁLISIS DAFO Y LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.
- Padoveze. (2006). *Modelos genericos de apuração de custos de serviços*.
- Perez Moya , J. (1997). *Estrategia, Gestión y Habilidades Directivas Un manual para el nuevo directivo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2013). *Definición. DE*. Obtenido de <https://definicion.de/manual-de-usuario/>
- Pérez Rodríguez, M., Tenorio Ronda, J., Sánchez Quirós, I., Basco, R., & Jiménez Sánchez, J. (2007). *Fundamentos en la Dirección de la Empresa Familiar*.

- Peris Ortiz, M., Rueda Armengot, C., & Benito Osorio, D. (2013). *Internacionalización: Métodos de entrada en mercados exteriores. Universidad Politécnica de Valencia.*
- Poblete, C., & Amorós, J. (2013). *Determinantes en la Estrategia de Internacionalización para las PYMES: El caso de Chile.*
- Porter, M. (2017). *Ser competitivo: Edición actualizada y aumentada Harvard Business School Press* (Novena ed.). Grupo Planeta.
- Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia.* Harvard Business School Publishing Corporation.
- PRO ECUADOR. (31 de Julio de 2017). Obtenido de Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones: <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/requisitos-para-exportar/incoterms/fca-franco-porteador/>
- PRO Ecuador. (s.f.). *Guía del Exportador.* 24.
- Puchol, L. (2012). *Dirección y gestión de Recursos Humanos.* Mexico: Ediciones Días de Santos.
- Puerto Becerra, D. (2011). *La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización.*
- Quintana, M. (2005). *Principios de Marketing.* Barcelona: Ediciones Deusto.
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico.* Redalyc.
- Raab, S., & Matusky, G. (2017). *Franquicias del Ecuador.* Obtenido de <http://www.aefran.org/aspectoslegales.html>
- Randel, C., & Ward, J. (2011). *Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business.* Londres: Palgrave Macmillan.

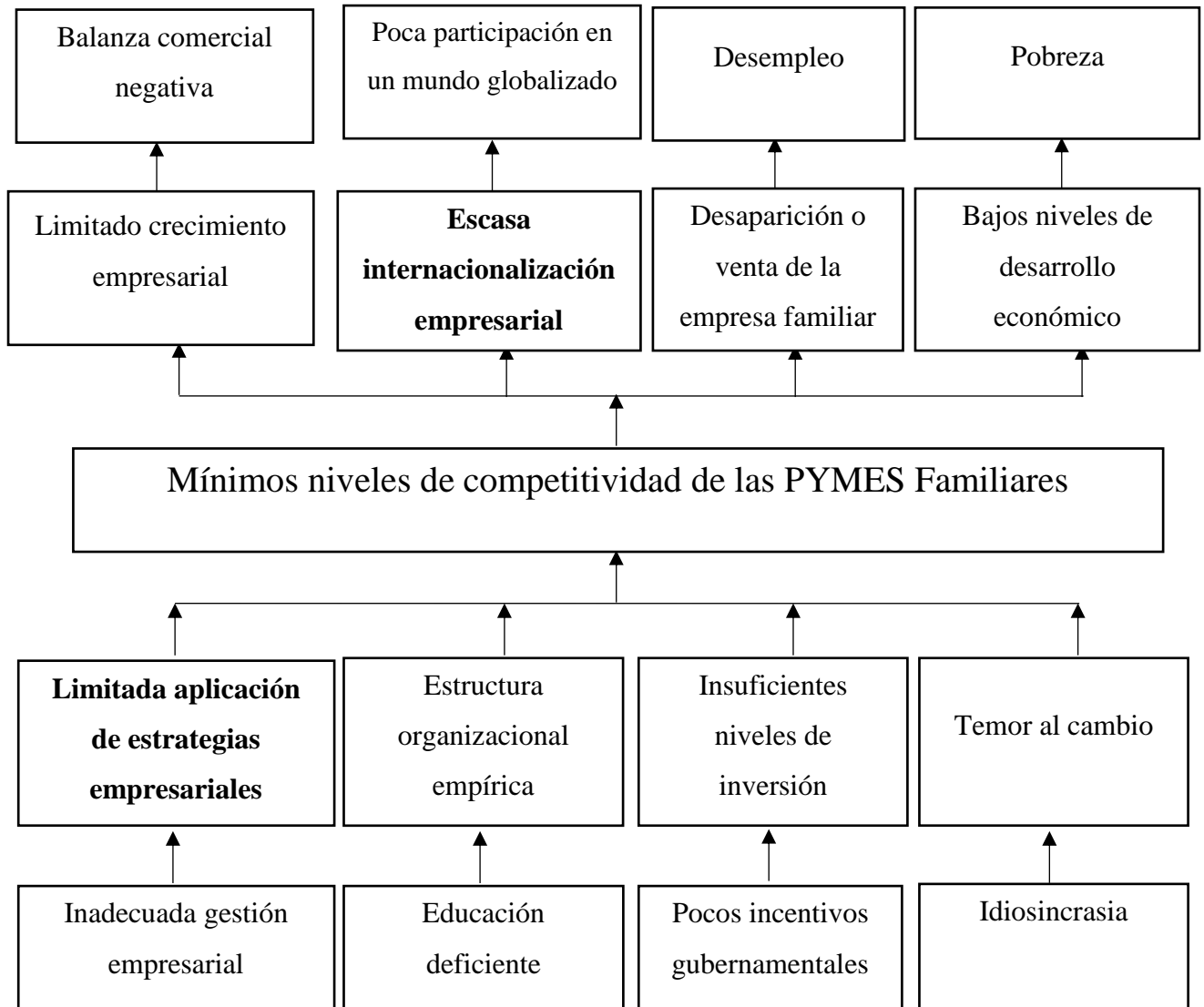
- Revista del Departamento Académico de Ciencias Administrativas. (2006). Estrategia Empresarial: La matriz de Ansoff, sigue vigente cuarenta años después? *Contabilidad y Negocios*.
- Reyes Ponce, A. (1998). *Administración de empresas: teoría y práctica*. Mexico, Mexico.
- Reyes Ponce, A. (2004). *Administración Moderna*.
- Rhoades, S. (2012). Market Share as a Source of Market Power: Implications and Some Evidences.
- Rivas, I. (1995). *Técnicas de Documentación Investigación*. Caracas, Venezuela.
- Ruesga, S., & Da Silva, J. (2007). Competitividad y Globalización: nuevos y viejos desafíos. *Universidad Autónoma de Brasil*.
- Sabino, C. (1986). *Los caminos de la ciencia, una introducción al método científico*.
- Saiz Álvarez, J. (2011). Factores clave de éxito en la internacionalización de la empresa familiar: una aplicación a la PYME.
- Salazar Nava, G. (2013). *Empresas Familiares*.
- Sampedro, J. (2002). *El mercado y la globalización*.
- Santamaría, E., & Pico, P. (2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica*, 11.
- Santillán, G. (Domingo de Agosto de 2017). *Pasos para la creación de una Franquicia*. Obtenido de Ecuafanquicias: http://www.ecuafanquicias.com/pasos_para_la_creacion_de_una_franquicia.htm
- SENPLADES, S. N. (2013). *Plan Nacional de Desarrollo / Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 - 2017*.
- Seyhun, H. (2012). The January effect and aggregate insider trading. *The Journal of Finance*.

- Silva, F., & Pelachano, V. (1979). *La entrevista*.
- Smirlock, M. (2012). Evidence of the non relationship between concentration and profitability in banking.
- Solano. (2012). Caracterización de PYME comercial del Cantón Machala, 2012. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2014). Fundamentos de Marketing.
- Sutton, J. (2009). Dinámica de participación en el mercado y el debate de la "Persistencia de liderazgo".
- Tabares Arroyave, S. (2012). Revisión analítica de los procesos de Internacionalización de las PYME.
- Tabares, S., Anzo, E., & Estrada, L. (2014). La cooperación internacional en la internacionalización de pequeñas y medianas empresas de Medellín: un estudio de caso comparado .
- Tapies, J. (2011). Empresa familiar: Un enfoque multidisciplinar.
- Tápies, J. (2011). *Negocio familiar: un enfoque interdisciplinario*. España.
- Timme, S., & Yang, W. (2013). On the use of a direct measure of efficiency in testing structure performance relationships.
- Vallejo, B. (2007). Empresa Familiar.
- Vargas, J., Martínez, M., & Mojica, E. (2014). Influencia de la orientación al mercado y la innovación en la internacionalización y el rendimiento en el estado de Aguascalientes.
- Verhoef, P., & Leeflang, P. (2012). Understanding the Marketing Departments Influence Within the Firm.
- Vila López, N., & Kuster Boluda, I. (2015). Conduce la internacionalización al éxito de una empresa familia?: aplicación al sector textil.
- Villagran, L. (2017). *Aspectos legales de la franquicia en Ecuador*. Obtenido de Franquicias del Ecuador: <http://www.aefran.org/aspectoslegales.html>

- Ward, J. (1998). Growing the family business: Special challenges and best practices. 323 - 337.
- Webster. (2010). Un enfoque tradicional de la empresa familiar.
- Weiss, L. (2000). Concentración: ganancias relación y defensa de la competencia.
- Welch, L., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a concept, *Journal of General Management*.
- Wright, P., Ferris, S., Sarin, A., & Awasthi, V. (2013). Impact of corporate insider, blockholder, and institutional equity ownership on firm risk taking.
- Zorrilla Salgado, J. (2006). Voluntad política e instrumentos de mercado.

ANEXOS

Anexo A. Árbol de Problemas



Anexo B. Listado de Elementos encuestados

RAZÓN SOCIAL	NOMBRE COMERCIAL	CODIGO_CIU	ACTIVIDAD ECONÓMICA
PAREDES RAMIREZ EDGAR ERNESTO	CREACIONES MABELIZ	C152001	Fabricación de calzado, botines, polainas y artículos similares para todo uso, de cualquier material y mediante cualquier proceso, incluido el moldeado (aparado de calzado).
VILLAGRAN AVENDAÑO LUIS ANTONIO	PRODUTEXTI	C139906	Fabricación de artículos textiles diversos: mechas de materiales textiles, camisas para mecheros de gas incandescentes y tejidos tubulares para su fabricación, mangueras, correas transportadoras y correaje de transmisión (estén reforzados o no con metales u otros materiales), tela para tamices, tela de filtración, fieltro, etcétera.
MASSON NOBOA CRISTOBAL ALFONSO	PREFABRICADOS Y ADOQUINES FABYASA	C239501	Fabricación de componentes estructurales y materiales prefabricados para obras de construcción o de ingeniería civil de hormigón, cemento, piedra artificial o yeso: losetas, losas, baldosas, ladrillos, bloques, planchas, paneles, láminas, tableros, caños, tubos, postes, etcétera.
HIDALGO POVEDA GUILLERMO FABIAN	CURTIDURIA HIDALGO	C142001	Fabricación de artículos de piel (con pelo natural): prendas y accesorios de piel incluido los confeccionados con pieles alargadas, planchas, cuadrados, tiras, etcétera.
TARCO SEGUNDO ANIBAL	TARCO SPORT	C141002	Fabricación de prendas de vestir de telas tejidas, de punto y ganchillo, de telas no tejidas, entre otras, para hombres, mujeres, niños y bebés: abrigos, trajes, conjuntos, chaquetas, pantalones, faldas, calentadores, trajes de baño, ropa de esquí, uniformes, camisas, camisetas, etcétera.
GUANINA SUPE ALEX ROBERTO	TALLER ARTESANAL TERMINADOS EN CUERO AMERICA	C142001	Fabricación de artículos de piel (con pelo natural): prendas y accesorios de piel incluido los confeccionados con pieles alargadas, planchas, cuadrados, tiras, etcétera.

CORPORACION IMPACTEX CIA. LTDA.	CORPORACION IMPACTEX CIA. LTDA.	C141002	Fabricación de prendas de vestir de telas tejidas, de punto y ganchillo, de telas no tejidas, entre otras, para hombres, mujeres, niños y bebés: abrigos, trajes, conjuntos, chaquetas, pantalones, faldas, calentadores, trajes de baño, ropa de esquí, uniformes, camisas, camisetas, etcétera.
CEVALLOS SANCHEZ FRANCISCO JAVIER	ELECTROSIS	C293001	Fabricación de partes, piezas y accesorios de carrocerías para vehículos automotores: cinturones de seguridad, dispositivos inflables de seguridad (airbag), puertas, parachoques, asientos.
INTRIAGO INTRIAGO NEWTON GONZALO	IMEISA	C251103	Fabricación de puertas y ventanas de metal y sus marcos (incluso enrollables), postigos(puertas) y portales, balcones, escaleras, rejas, tabiques de metal para fijar al suelo, etcétera.
ZUÑIGA VINUEZA WALTER ANTONIO	GLOB´ CALZA WIDZI 2	C152001	Fabricación de calzado, botines, polainas y artículos similares para todo uso, de cualquier material y mediante cualquier proceso, incluido el moldeado (aparado de calzado).
CEPEDA LOGROÑO LEON AMANDO	CARROCERIAS IMCE	C292001	Fabricación de carrocerías, incluidas cabinas para vehículos automotores.
COMPAÑIA DE FABRICACION DE CALZADO LUIGI VALDINI SANTLUIGI CIA. LTDA.	COMPAÑIA DE FABRICACION DE CALZADO LUIGI VALDINI SANTLUIGI CIA. LTDA.	C152001	Fabricación de calzado, botines, polainas y artículos similares para todo uso, de cualquier material y mediante cualquier proceso, incluido el moldeado (aparado de calzado).
TIRADO ULLOA PEDRO ANTONIO	MECANICA INDUSTRIAL ANTONIO TIRADO	C281930	Servicios de apoyo a la fabricación de otros tipos de maquinaria de uso general a cambio de una retribución o por contrato.
VILLACRES VILLACIS EDGAR DAVID	CONFECCIONES MADELEINE	C141002	Fabricación de prendas de vestir de telas tejidas, de punto y ganchillo, de telas no tejidas, entre otras, para hombres, mujeres, niños y bebés: abrigos, trajes, conjuntos, chaquetas, pantalones, faldas, calentadores, trajes de baño, ropa de esquí, uniformes, camisas, camisetas, etcétera.

MONSALVE MORENO CIA. LTDA.	MONSALVE MORENO	C181201	Actividades de encuadernación de hojas impresas para confeccionar libros, folletos, revistas, catálogos etcétera, mediante el colado, cortado, ensamblado, engomado, compaginado, hilvanado (cosido), encuadernado con adhesivo, recortado, estampado en oro, encuadernación espiral, etcétera.
CAPOLIVERY REPRESENTACIONES CIA. LTDA	CAPOLIVERY REPRESENTACIONES CIA. LTDA	C141001	Fabricación de prendas de vestir de cuero o cuero regenerado, incluidos accesorios de trabajo de cuero como: mandiles para soldadores, ropa de trabajo, etcétera.
LOPEZ MORA PEPE RAMIRO	CONFECCIONES RALOM TEX	C141002	Fabricación de prendas de vestir de telas tejidas, de punto y ganchillo, de telas no tejidas, entre otras, para hombres, mujeres, niños y bebés: abrigos, trajes, conjuntos, chaquetas, pantalones, faldas, calentadores, trajes de baño, ropa de esquí, uniformes, camisas, camisetas, etcétera.
HERRERA MORALES SEGUNDO GONZALO	TEXTILESA	C139903	Fabricación de hilados metalizados e hilados entorchados; hilos y cuerdas de caucho revestidos de materiales textiles; hilados y bandas textiles recubiertos impregnados, revestidos o forrados con caucho o plástico.
INDUSTRIAS LICORERAS ASOCIADAS S.A.	I.L.A.	C110101	Elaboración de bebidas alcohólicas destiladas: whisky, coñac, brandy, ginebra, aguardiente de caña de azúcar, etcétera.
CALLEJAS BARONA MAURICIO FRANCISCO	TEXMODA	C131201	Fabricación de tejidos (telas) anchos de algodón, lana cardada, lana peinada o seda, incluidos los fabricados a partir de mezclas o de hilados sintéticos o artificiales.
MORALES PAZMIÑO EDISON PAUL	MEGAGRAF	C181201	Actividades de encuadernación de hojas impresas para confeccionar libros, folletos, revistas, catálogos etcétera, mediante el colado, cortado, ensamblado, engomado, compaginado, hilvanado (cosido), encuadernado con adhesivo, recortado, estampado en oro, encuadernación espiral, etcétera.

ARROBA MEDINA BYRON EDISON	AUTO TAPICERIA MA.GUS.SE.VA	C310006	Servicios de apoyo a la fabricación y acabado (tapizado de sillas y sillones, lacado, pintado, barnizado con muñequilla, etcétera) de muebles a cambio de una retribución o por contrato
PANCHI MASAPANTA OLMEDO	IMPRESA GUTEMBERG	C181201	Actividades de encuadernación de hojas impresas para confeccionar libros, folletos, revistas, catálogos etcétera, mediante el colado, cortado, ensamblado, engomado, compaginado, hilvanado (cosido), encuadernado con adhesivo, recortado, estampado en oro, encuadernación espiral, etcétera.
JIMENEZ BETANCOURT PATRICIO GEOVANNY	OFFSET JIMENEZ REINOSO	C181201	Actividades de encuadernación de hojas impresas para confeccionar libros, folletos, revistas, catálogos etcétera, mediante el colado, cortado, ensamblado, engomado, compaginado, hilvanado (cosido), encuadernado con adhesivo, recortado, estampado en oro, encuadernación espiral, etcétera.
SANTANA BONILLA OLGA CARMELA	PASTELERIA QUITO	C107101	Elaboración de pan y otros productos de panadería secos: pan de todo tipo, panecillos, bizcochos, tostadas, galletas, etcétera, incluso envasados.
VALVERDE NUÑEZ ROSA MATILDE	VALNU EN SU FIESTA	C107102	Elaboración de pasteles y otros productos de pastelería: pasteles de frutas, tortas, pasteles, tartas, etcétera, churros, buñuelos, aperitivos (bocadillos), etcétera.
CABEZAS RAMIREZ MARIA TERESA	TEXTILES PASTEUR	C141001	Fabricación de prendas de vestir de cuero o cuero regenerado, incluidos accesorios de trabajo de cuero como: mandiles para soldadores, ropa de trabajo, etcétera.
NAVAS VELEZ IVAN FERNANDO	ALYQUIM	C107202	Elaboración y refinado de azúcar de caña y melaza de caña; remolacha azucarera, etcétera.
CHERREZ PILLALAZA JORGE PATRICIO	CALZADO MARCIA	C152001	Fabricación de calzado, botines, polainas y artículos similares para todo uso, de cualquier material y mediante cualquier proceso, incluido el moldeado (aparado de calzado).

LOZADA SANTANA GLADYS YOLANDA	INFANTIL HERCULES	C152001	Fabricación de calzado, botines, polainas y artículos similares para todo uso, de cualquier material y mediante cualquier proceso, incluido el moldeado (aparado de calzado).
CARRANZA AILLON SANTIAGO FERNANDO	GENIMAG DESIGN	C181104	Actividades de impresión de pósters, gigantografías, catálogos de publicidad, prospectos y otros impresos publicitarios, calendarios, formularios comerciales, directorios y otros materiales impresos de uso comercial, papel de correspondencia álbumes, agendas personales, diarios, tarjetas de invitación, de visita, de presentación y otros materiales impresos mediante impresión por offset, fotograbación, impresión flexográfica e impresión en otros tipos de prensa, maquinas autocopistas, impresoras estampadoras, etcétera, incluida la impresión rápida.
INDUSTRIA DEPORTIVA BOMANSPORT CIA.LTDA.	INDUSTRIA DEPORTIVA BOMANSPORT CIA.LTDA.	C141002	Fabricación de prendas de vestir de telas tejidas, de punto y ganchillo, de telas no tejidas, entre otras, para hombres, mujeres, niños y bebés: abrigos, trajes, conjuntos, chaquetas, pantalones, faldas, calentadores, trajes de baño, ropa de esquí, uniformes, camisas, camisetas, etcétera.
BORJA CAICEDO GRACE IVON	HELADERIA Y CAFETERIA OASIS	C105005	Elaboración de helados (de todo tipo), sorbetes, bolos, granizados, etcétera.
GARCIA RIVERO MIGUEL RICARDO	MIGUEL R. GARCIA	C141009	Fabricación de otros accesorios de vestir: guantes, cinturones, chales, corbatas, corbatines, redecillas para el cabello, calzado de materiales textiles sin aplicación de suelas, etcétera, incluido la fabricación de partes de productos o prendas textiles.
ESPIN HERRERA IVAN	SERVIREPARACIONES	C281914	Servicios de apoyo a la fabricación: instalación, mantenimiento y reparación de maquinaria para pesar, de embalaje y acondicionamiento y equipo de refrigeración y congelación.
ARIAS NARANJO WILLIAM BOLIVAR	CALZADO LIWI	C325014	Fabricación de aparatos ortopédicos y prostéticos, ojos de cristal, dientes postizos, puentes, etcétera, en laboratorios médicos.

BUENAÑO LLERENA CARLOS ERNESTO	TEXTILES BUENAÑO	C139906	Fabricación de artículos textiles diversos: mechas de materiales textiles, camisas para mecheros de gas incandescentes y tejidos tubulares para su fabricación, mangueras, correas transportadoras y correaje de transmisión (estén reforzados o no con metales u otros materiales), tela para tamices, tela de filtración, fieltro, etcétera.
PILLIGUA SOLANO ALEXANDRA ISABEL	CREACIONES V&P	C141001	Fabricación de prendas de vestir de cuero o cuero regenerado, incluidos accesorios de trabajo de cuero como: mandiles para soldadores, ropa de trabajo, etcétera.
LOPEZ BAYAS MARIO BOLIVAR	M&B TEXTILES	C141003	Fabricación de ropa interior y ropa de dormir de telas tejidas, de punto y ganchillo, de encaje, etcétera, para hombres, mujeres y niños: panties, calzoncillos, pijamas, camisones, batas, blusas, slips, sujetadores, fajas, etcétera.
LABORATORIO GENESIS LABGENESIS CIA. LTDA.	LABGENESIS	C210001	Fabricación de sustancias medicinales activas que se utilizan por sus propiedades farmacológicas en la fabricación de medicamentos: antibióticos, vitaminas básicas, ácido salicílico y acetilsalicílico, etcétera, tratamiento de la sangre, fabricación de medicamentos: antisueros y otras fracciones de sangre, azúcares químicamente puros, productos y extractos endocrinos, vacunas. Incluidos preparados homeopáticos, fabricación y procesamiento de glándulas y extractos glandulares, fabricación de productos químicos anticonceptivos de uso externo y de medicamentos anticonceptivos hormonales, fabricación de preparados para el diagnóstico médico, incluidas pruebas de embarazo, etcétera.
PICO SANCHEZ CESAR EUSEBIO	CEPSAN	C292001	Fabricación de carrocerías, incluidas cabinas para vehículos automotores.

CACERES S.C. C.	CACERES S.C.C.	C151201	Fabricación de maletas, bolsos de mano, mochilas y artículos similares, de cuero, cuero regenerado o cualquier otro material, como plástico, materiales textiles, fibras vulcanizadas o cartón, cuando se usa la misma tecnología que en el caso del cuero.
INDUSTRIA DE POLIMEROS Y PLASTICOS INPOLPLAST CIA. LTDA.	PLASTICOS VALENCIA	C201311	Fabricación de plásticos en formas primarias: polímeros, incluidos los polímeros de etileno, propileno, estireno, cloruro de vinilo, acetato de vinilo y acrílicos; poliamidas, resinas fenólicas y epoxídicas y poliuretanos, resinas alquídicas y resinas de poliéster y poliésteres, siliconas, intercambiadores de iones basados en polímeros.
TIRADO GALLO FRANKLIN FABIAN	LADRILLERA TIRADO	C239101	Fabricación de artículos para construcción: losetas, tejas, azulejos y otros de cerámica refractaria; morteros, cementos y otros materiales refractarios.
VILLACIS VILLALBA EDWIN GEOVANNY	SECONSTRU	C282405	Fabricación de maquinaria para el movimiento de tierras: topadoras corrientes, topadoras de pala angular, explanadoras, niveladoras, trabillas, palas mecánicas, cargadoras de cucharón, palas para topadoras corrientes y de pala angular, tractores de oruga, tractores utilizados en obras de construcción y en la explotación de minas y canteras, camiones con volquete para todo terreno, etcétera.
HERNANDEZ CHERREZ MARCELO EDUARDO	ALUMINIOS - HERNANDEZ	C162202	Fabricación de puertas, ventanas, contraventanas y sus marcos, tengan o no herrajes, como bisagras, cerraduras, escaleras, barandales, boceles y molduras; ripias, duelas de madera, bloques, listones, etcétera, ensamblados en tableros para pisos de parquet; tabiques (mamparas) de madera (excepto los autoestables).
VALENCIA FREIRE EDUARDO	MECANICA VALENCIA	C251103	Fabricación de puertas y ventanas de metal y sus marcos (incluso enrollables), postigos(puertas) y portales, balcones, escaleras, rejas, tabiques de metal para fijar al suelo, etcétera.

RODRIGUEZ COBO FRANKLIN RICARDO	STATIC MODA	C141001	Fabricación de prendas de vestir de cuero o cuero regenerado, incluidos accesorios de trabajo de cuero como: mandiles para soldadores, ropa de trabajo, etcétera.
TEXTIL SANTA ROSA TEXSARO C.A.	TEXTIL SANTA ROSA	C131102	Hilatura y fabricación de hilados e hilos para tejeduría o costura, para el comercio o para procesamiento posterior, texturización, retorcido, plegado, cableado y remojo de hilaturas filamentosas de toda clase de fibras animales, vegetales, sintéticas o artificiales.
TEXTILES INDUSTRIALES AMBATEÑOS S.A. TEIMSA	TEIMSA	C139201	Fabricación de artículos confeccionados con cualquier tipo de material textil, incluidos tejidos (telas) de punto y ganchillo: frazadas, mantas de viaje, sobrecamas, cobijas, edredones, ropa de cama, sábanas, mantelería, toallas y artículos de cocina acolchados, edredones, cojines, pufés, almohadas, sacos de dormir, artículos para el baño, etcétera, incluido tejidos para mantas eléctricas.
ECUATORIANA DE MATRICERIA ECUAMATRIZ CIA LTDA	ECUAMATRIZ CIA. LTDA.	C241011	Explotación de altos hornos, producción de arrabio y hierro especular en lingotes, bloques y otras formas primarias, incluso hierro en granalla (granos) y en polvo, convertidores de acero, talleres de laminado y acabado, refundición de lingotes de chatarra de hierro o acero.
MOYOLEMA SAILEMA WILSON RAMIRO	MOYOLSA	C151201	Fabricación de maletas, bolsos de mano, mochilas y artículos similares, de cuero, cuero regenerado o cualquier otro material, como plástico, materiales textiles, fibras vulcanizadas o cartón, cuando se usa la misma tecnología que en el caso del cuero.
INCALSID CIA. LTDA.	INCALSID CIA. LTDA.	C152001	Fabricación de calzado, botines, polainas y artículos similares para todo uso, de cualquier material y mediante cualquier proceso, incluido el moldeado (aparado de calzado).
TENERIA SAN JOSE C LTDA	TENERIA SAN JOSE CIA. LTDA.	C142001	Fabricación de artículos de piel (con pelo natural): prendas y accesorios de piel incluido los confeccionados con pieles alargadas, planchas, cuadrados, tiras, etcétera.

RUBBERSHOES INDUSTRIAL CIA. LTDA.	ECUARUBBER	C152001	Fabricación de calzado, botines, polainas y artículos similares para todo uso, de cualquier material y mediante cualquier proceso, incluido el moldeado (aparado de calzado).
GUTIERREZ PEREZ MIGUEL ANGEL	CALZADO GAMO'S	C152001	Fabricación de calzado, botines, polainas y artículos similares para todo uso, de cualquier material y mediante cualquier proceso, incluido el moldeado (aparado de calzado).
CADENA CADENA JUANA MARTHA	CENTRO ARTISTICO ARTE AZUCAR	C107102	Elaboración de pasteles y otros productos de pastelería: pasteles de frutas, tortas, pasteles, tartas, etcétera, churros, buñuelos, aperitivos (bocadillos), etcétera.
GUZMAN PAUCAR MEDARDO EUCLIDES	MG GUZMAN	C152001	Fabricación de calzado, botines, polainas y artículos similares para todo uso, de cualquier material y mediante cualquier proceso, incluido el moldeado (aparado de calzado).
CACERES ARCOS GALO RUPERTO	CALZADO LOMBARDIA 1	C152001	Fabricación de calzado, botines, polainas y artículos similares para todo uso, de cualquier material y mediante cualquier proceso, incluido el moldeado (aparado de calzado).
SANTOS SEGUNDO PEDRO PABLO	CARROCERIAS IMPEDSA	C292001	Fabricación de carrocerías, incluidas cabinas para vehículos automotores.
BALDOSPIN SANTANA SILVANA ELIZABETH	CALZADO GOB	C152001	Fabricación de calzado, botines, polainas y artículos similares para todo uso, de cualquier material y mediante cualquier proceso, incluido el moldeado (aparado de calzado).
EMICALZA	EMICALZA	C152001	Fabricación de calzado, botines, polainas y artículos similares para todo uso, de cualquier material y mediante cualquier proceso, incluido el moldeado (aparado de calzado).
MARTINEZ VISÑAY ANGEL GUILLERMO	MAURICIO SPORT	C141001	Fabricación de prendas de vestir de cuero o cuero regenerado, incluidos accesorios de trabajo de cuero como: mandiles para soldadores, ropa de trabajo, etcétera.

INJECTSOLE CIA. LTDA.	INJECTSOLE	C152001	Fabricación de calzado, botines, polainas y artículos similares para todo uso, de cualquier material y mediante cualquier proceso, incluido el moldeado (aparado de calzado).
ALBANCANDO MALIZA JULIO CESAR	TEXTILES TECNICOS	C139301	Fabricación de recubrimientos para pisos de materiales textiles: tapices, alfombras, esteras, recuadros de moqueta (alfombra).
AREVALO GARCES LAUTARO LEONARDO	CREACIONES LEONARD	C141001	Fabricación de prendas de vestir de cuero o cuero regenerado, incluidos accesorios de trabajo de cuero como: mandiles para soldadores, ropa de trabajo, etcétera.
RODRIGUEZ GONZALEZ MANUEL RODRIGO	ELASTICOS AMBATO	C139903	Fabricación de hilados metalizados e hilados entorchados; hilos y cuerdas de caucho revestidos de materiales textiles; hilados y bandas textiles recubiertos impregnados, revestidos o forrados con caucho o plástico.



Anexo C. Formato de Cuestionario



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES

FACULTAD
DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
"FORMANDO LÍDERES CON VISIÓN DE FUTURO"

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS GERENTES PROPIETARIOS O REPRESENTANTES LEGALES DE LAS PYMES FAMILIARES DEL CANTÓN AMBATO

Objetivo:

Demostrar que la aplicación de estrategias empresariales es necesaria para la internacionalización de las PYMES familiares del cantón Ambato - provincia de Tungurahua.

Datos Informativos

Nombre de la Empresa:.....

Email de contacto:.....

Instrucciones:

- Lea detenidamente las preguntas, sea lo más sincero al responder en cada una de ellas.
- Marque con una "X" en el casillero que considere conveniente. .
- En caso de inquietudes, el encuestador despejará las mismas.

1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

1.1. Tipo de Mercado en el que participa	Local <input type="checkbox"/>	Regional <input type="checkbox"/>	Nacional <input type="checkbox"/>
1.2. # de establecimientos Industriales (fábricas, talleres, local comercial, bodegas) con los que cuenta su PYME.	Una <input type="checkbox"/>	Dos <input type="checkbox"/>	Tres y más (especificar).... <input type="checkbox"/>
1.3. ¿Si al fundador de la PYME Familiar lo consideramos la primera generación, qué generación es la dominante en la actualidad (la que tiene más poder en el gobierno de la empresa)?			
Primera Generación <input type="checkbox"/>	Segunda Generación <input type="checkbox"/>	Tercera Generación <input type="checkbox"/>	
1.4. Indique la participación familiar en la administración empresarial			
CARGO		No. Participantes	
En puestos de dirección o gerencia		<input type="checkbox"/>	
En otros puestos		<input type="checkbox"/>	
1.5. Indique por orden de importancia, hasta tres líneas de productos fabricados por esta empresa durante el 2017.			
•			
•			
•			
1.6. En base al listado anterior, podría indicar la capacidad de producción promedio (unidades producidas) del producto principal			
• Diario:			
• Mensual:			
1.7. ¿La gerencia de la empresa familiar, que aspectos tiene en cuenta a la hora de pensar en el futuro de la empresa? (elegir una)			

Utilidad económica <input type="checkbox"/>	Rentabilidad económica y competitividad en el mercado <input type="checkbox"/>	Aportar al desarrollo económico del sector <input type="checkbox"/>	Visión de ser una empresa competitiva en mercados internacionales <input type="checkbox"/>
--	---	--	---

2. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

2.1. Indique si la empresa en el año 2017 realizó ventas a:	Mayoristas (Intermediarios que revenden sus productos transformados) o Minoristas (comerciales que venden sus productos sin transformarlos) <input type="checkbox"/>	Consumidores finales o familias (directamente o a través de su red de distribución propia, sucursales o concesionarias) <input type="checkbox"/>
	Empresas industriales o de servicios <input type="checkbox"/>	Organismos del sector público <input type="checkbox"/>

2.2. ¿Qué tan importante considera que son las actividades de promoción comercial (descuentos, muestras gratis, campañas publicitarias, showrooms para fidelizar a su cliente)?	Muy Importante	Importante	Más o menos importante	No es importante	Para nada importante
2.3. ¿Qué tan importante considera que es el servicio Post Venta para fidelizar a su cliente?	Muy Importante	Importante	Más o menos importante	No es importante	Para nada importante
2.4. ¿Su empresa dispone de una estimación del costo por unidad de producto?				SI	NO
2.5. Indique si varió en el 2017, respecto al año anterior, el precio medio pagado por la empresa al adquirir los siguientes factores de producción:					
FACTORES DE PRODUCCIÓN				SI	NO
2.5.1. Materia Prima e Insumos					
2.5.2. Mano de Obra Directa e Indirecta					
2.5.3. Gastos Administrativos, comerciales y financieros					
2.5.4. Otros (energía y combustibles, arriendos, etc.)					
2.6. ¿Con respecto a sus estrategias de compras o aprovisionamiento (materia prima e insumos), ¿cuál es la más utilizada?					
Trabaja exclusivamente con proveedores nacionales <input type="checkbox"/>	Trabaja con proveedores nacionales pero también toma en cuenta fuentes extranjeras. <input type="checkbox"/>		Trabaja exclusivamente con proveedores extranjeros. <input type="checkbox"/>		
2.7. ¿Su producto se innova respondiendo a las necesidades cambiantes del cliente?	Muy de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Muy en desacuerdo (1)
2.8. ¿Considera que la innovación es un factor clave para que una empresa familiar sea competitiva en el mercado?	Muy de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Muy en desacuerdo (1)
2.9. Indique si en el año 2017 la empresa, dispuso de los siguientes mecanismos o acciones:					
MECANISMOS O ACCIONES				SI	NO
2.9.1. Ha incorporado nuevos materiales a su producto					
2.9.2. El producto que ofrece actualmente ha mejorado en comparación a años anteriores					
2.9.3. Ha incorporado al mercado productos completamente nuevos					

2.9.4. Ha adquirido maquinarias, equipos o nuevas tecnologías para realizar productos nuevos o sensiblemente mejorados					
2.9.5. Ha realizado re ingeniería de procesos con tendencia a mejorar la calidad de su producto					
2.9.6. Ha realizado cambios significativos en el diseño, envase o embalaje del producto					
2.9.7. Ha utilizado nuevos medios o técnicas para la promoción del producto					
2.9.8. Ha implementado nuevos métodos para los canales de distribución de producto (uso de franquicias, distribución de licencias, venta directa u otro nuevo concepto de presentación de producto)					
2.9.9. Ha participado en ferias o exposiciones organizadas por cámaras sectoriales, organismos gubernamentales, ONG´s para promocionar su producto					
2.9.10. Utiliza programas informáticos para el manejo o administración de su empresa (programas contables, ERP)					
2.9.11. Dispone de dominio propio de Internet					
2.9.12. Su página web está alojada en servidores de su empresa					
2.9.13. Realiza compra de bienes o servicios (proveedores por Internet)					
2.9.14. Dispone de un sistema de venta a consumidores finales por internet					
2.9.15. Dispone de un sistema de venta a otras empresas por internet					
2.9.16. Ha emprendido uso de alianzas estratégicas o subcontrataciones					
2.9.17. Ha existido reestructuraciones en el sistema de capacitación al talento humano					
2.9.18. Incorporó ingenieros o licenciados de graduación reciente					
2.9.19. Reclutó personal con experiencia profesional y empresarial en I+D					
2.9.20. Adquirió activos fijos con la intención de incrementar su planta de producción (terrenos, oficinas, edificios)					
2.9.21. Fue acreedor de financiamiento privado para mejorar o incrementar su proceso de producción o diversificación					
2.9.22. Fue acreedor de financiamiento público para mejorar o incrementar su proceso de producción o diversificación					
2.9.23. Considera que su marca está posicionada en su mercado					
2.9.24. Existe una política sistemática de protección de la propiedad intelectual y marcas dentro de la empresa					
2.9.25. Ha registrado las marcas de sus productos en el INEN u otro organismo nacional público o privado para protegerlo de falsificaciones					
2.10. Califique el grado de desarrollo que su empresa obtuvo en los siguientes aspectos:					
ASPECTOS	Bastante (5)	Mucho (4)	Regular (3)	Poco (2)	Nada (1)
2.10.1. Incrementó las líneas de producto					
2.10.2. Ingresó a nuevos mercados o incrementó su participación en el mercado actual					
2.10.3. Obtuvo mayor rentabilidad económica					
2.10.4. Aumentó su capacidad y/o flexibilidad de producción					
2.10.5. Mejoró la calidad de su producto					
2.10.6. Logró una reducción de costos por unidad producida					
2.10.7. Mejoró la comunicación e interacción dentro de la empresa					
2.10.8. Creó relaciones más sólidas con sus proveedores y clientes					
2.10.9. ¿Considera que el grado de desarrollo de su empresa en el año 2017 fue gracias a la aplicación de estrategias empresariales?				SI	NO
2.11. ¿Cuáles considera que son las ventajas competitivas que su empresa posee para internacionalizarse?					
•					

•
•
•

3. INTERNACIONALIZACIÓN

Nota: Esta sección de preguntas corresponde llenar a las PYMES familiares que ya han participado en un proceso de internacionalización.

3.1. ¿Alguna vez ha vendido productos en países extranjeros? (Si su respuesta es SI, termine de completar esta sección de preguntas (3.1.), caso contrario por favor pase a la siguiente sección (3.2.))				SI	NO
3.1.1. ¿En qué año realizó su primera venta en países extranjeros?					
3.1.2. ¿Aún continúa vendiendo sus productos en el extranjero? (Si su respuesta es afirmativa, continúe a la siguiente, caso contrario continúe a la 3.1.4)				SI	NO
3.1.3. ¿Cuál es el porcentaje de exportaciones con respecto a la facturación total de su empresa en el año 2017?					
0% <input type="checkbox"/>	0,1% - 5% <input type="checkbox"/>	5,1% - 15% <input type="checkbox"/>	Más del 15,1% <input type="checkbox"/>		
3.1.4. Por favor, indique los primeros países fuera de Ecuador en los cuales comenzó a vender sus productos internacionalmente. • • •					
3.1.5. ¿Su empresa dispone de un Departamento de Comercio exterior?				SI	NO
3.1.6. Cuando realizó su primera venta en un mercado extranjero, ¿cuál de las siguientes opciones describe mejor su método de ingreso a dicho mercado?					
MÉTODO DE INGRESO				SI	NO
3.1.6.1. Exportación a través de un intermediario					
3.1.6.2. Licencia del producto a una entidad extranjera					
3.1.6.3. Iniciar una empresa conjunta con una entidad extranjera					
3.1.6.4. Inversión directa en operaciones en el extranjero					
3.1.6.5. Exportación directa a los clientes en el país extranjero					
3.1.7. ¿Asiste a ferias Internacionales u otros instrumentos de promoción exterior?					
No, nunca. <input type="checkbox"/>	Hemos participado alguna vez. <input type="checkbox"/>	Sí, junto con nuestros distribuidores o agentes. <input type="checkbox"/>	Sí, participamos a través de nuestras filiales. <input type="checkbox"/>		
3.1.8. ¿Reciben los empleados de su Departamento Internacional Formación especializada en Comercio Exterior?					
No. <input type="checkbox"/>	Sí, de idiomas. <input type="checkbox"/>	Poseemos un manual propio con los conocimientos necesarios en esta materia. <input type="checkbox"/>	Sí, dependiendo del perfil requerido reciben una formación especializada en esta materia. <input type="checkbox"/>		
3.1.9. ¿Tiene su empresa un Plan Estratégico Internacional?					
No. <input type="checkbox"/>	Tenemos un Plan de Acciones para el año en curso. <input type="checkbox"/>	No, pero lo incluimos en nuestra estrategia Nacional. <input type="checkbox"/>	Sí, tenemos un Plan Estratégico Internacional. <input type="checkbox"/>		

Nota: Esta sección de preguntas corresponde llenar a las PYMES Familiares que aún no han participado en un proceso de internacionalización.

3.2. ¿Alguna vez ha intentado vender productos en algún país extranjero?				SI	NO
---	--	--	--	-----------	-----------

3.2.1. En los próximos dos años, ¿qué probabilidades hay de que contemple la posibilidad de vender productos en un país extranjero?	Muy Probable	Probable	Ni probable, ni improbable	Improbable	Muy Improbable
3.2.2. Nos interesa saber por qué motivo usted aún no se ha internacionalizado. Indique cuán de acuerdo está con las siguientes afirmaciones: Marque con una "X"					
AFIRMACIONES	Muy de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Muy en desacuerdo (1)
3.2.2.1. Nuestras ofertas actuales de productos son inadecuadas para atender mercados internacionales.					
3.2.2.2. No sé mucho acerca de las exportaciones y no sé bien por dónde comenzar.					
3.2.2.3. Me preocuparía demasiado acerca de recibir el pago por la venta.					
3.2.2.4. Me preocuparía demasiado acerca de hacer cumplir los contratos.					
3.2.2.5. Es demasiado costoso.					
3.2.2.6. Desacuerdos familiares en decisiones de internacionalizar, por temor a perder el patrimonio familiar en malas inversiones					
3.2.2.7. Temo perder la propiedad intelectual.					
3.2.2.8. Le quitaría mucho tiempo a mis ventas regulares en el país.					
3.2.2.9. Existen problemas de logística.					
3.2.2.10. Existen obstáculos idiomáticos y culturales					
3.2.2.11. Nuestra capacidad de producción no nos permite atender mercados internacionales.					
3.2.2.12. Nuestros recursos financieros no nos permiten involucrarnos en operaciones internacionales					
3.2.3. Por favor, indique en qué medida su equipo de gerencia estaría de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones: Marque con una "X"					
AFIRMACIONES	Muy de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Muy en desacuerdo (1)
3.2.3.1. El crecimiento que queremos alcanzar se puede lograr principalmente a través de la internacionalización.					
3.2.3.2. Tendremos que internacionalizarnos para tener éxito en el futuro.					
3.2.3.3. Hay clientes potenciales para nuestros productos en todo el mundo.					
3.2.3.4. Vemos que nuestro futuro se encuentra principalmente en el mercado de Ecuador.					
3.2.3.5. No vemos la necesidad de internacionalizar alguna parte de nuestros negocios.					
3.2.3.6. En nuestra industria, una empresa no puede tener éxito a menos que sea capaz de introducir algo nuevo en el mercado constantemente					
3.2.3.7. Nuestros competidores operan internacionalmente.					

3.2.4. Indique que tan de acuerdo estaría su equipo de gerencia con los beneficios que le otorgaría la internacionalización. Marque con una "X"					
BENEFICIOS	Muy de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Muy en desacuerdo (1)
3.2.4.1. Un efecto positivo en la rentabilidad de nuestra empresa.					
3.2.4.2. Menos volatilidad en las ganancias.					
3.2.4.3. Niveles más altos de eficiencia operativa.					
3.2.4.4. Mayores niveles de mejoras en nuestra cadena de valor.					
3.2.4.5. Mejor desempeño general en comparación con nuestros competidores.					
3.2.4.6. Operaciones más diversificadas y menos riesgosas.					
3.2.4.7. Un efecto positivo en la imagen de nuestra empresa					
3.2.4.8. Un efecto positivo en el desarrollo de la pericia de nuestra empresa.					
3.2.5. Si decidiera exportar, por favor indique hasta tres países que sean de su mayor interés:					
•					
•					
•					
3.2.6. ¿Tiene información sobre mercados internacionales o sabe dónde buscarla? Marque la respuesta.					
No, no sabemos dónde buscar.					
Conocemos los informes sectoriales que los Organismos como la SENAE publican en su página Web.					
Conocemos y manejamos diferentes bases de datos sobre estadísticas de comercio, Información sectorial, Barreras, empresas extranjeras, etc.					
Hemos realizado viajes de prospección para obtener información de primera mano de Organismos y clientes internacionales.					

Nota: Esta sección de preguntas corresponde llenar a **TODAS** las PYMES Familiares, independientemente de que hayan participado en un proceso de internacionalización o no.

3.2.7. Considera Ud. que actualmente:		
DESCRIPCIÓN	SI	NO
3.2.7.1. ¿Su empresa tiene un plan de marketing internacional con los objetivos y estrategias definidas?		
3.2.7.2. ¿Su empresa tiene suficiente capacidad de producción para acometer el mercado de exportación?		
3.2.7.3. ¿Su empresa cuenta con los recursos financieros para apoyar activamente la comercialización de sus productos en los mercados extranjeros objetivos?		
3.2.7.4. ¿Está la dirección de su empresa comprometida con el desarrollo de los mercados de exportación y dispuesta a dedicar recursos humanos para el proceso?		
3.2.7.5. ¿Su empresa está comprometida a proporcionar el mismo nivel de servicio prestado a sus clientes nacionales?		
3.2.7.6. ¿Su empresa tiene un conocimiento adecuado en el envío de su producto en el extranjero, así como la identificación y selección de agentes de carga internacional y coste de flete?		
3.2.7.7. ¿Su empresa tiene un conocimiento adecuado de los mecanismos de pago de exportación, tales como el desarrollo y la negociación de las cartas de crédito?		
3.2.7.8. ¿Se conoce la normativa existente (fiscal, legal, certificaciones, aduanas, etc.) de los mercados considerados como prioritarios?		

Estimado empresario, agradecemos su información. Tenga en cuenta que su aporte será útil para investigaciones en pro de la industria manufacturera del cantón y la provincia.

Gracias por su tiempo y colaboración.

Anexo D. Validación de Encuesta bajo Juicio de Expertos

Respetado Docente,

Usted ha sido seleccionado para evaluar la encuesta que permitirá la recolección de datos, sobre la aplicación de estrategias empresariales y la internacionalización de las PYMES familiares del cantón Ambato, instrumento que forma parte de la investigación titulada: “ESTRATEGIAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES FAMILIARES DEL CANTÓN AMBATO – PROVINCIA DE TUNGURAHUA”.

La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto al área investigativa administrativa y sus aplicaciones.

Agradezco su valiosa colaboración.

Nombres y apellidos del docente: LUIS MARCELO MANTILLA FALCÓN

Formación académica: DOCTORADO

Áreas de experiencia profesional: INVESTIGACIÓN

Tiempo: 10 AÑOS

Cargo actual: DOCENTE INVESTIGADOR

Institución: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO – FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Objetivo de la Investigación: Demostrar que la aplicación de estrategias empresariales son necesarias para la internacionalización de las PYMES familiares del cantón Ambato - provincia de Tungurahua.

Objetivo del Juicio del Experto: Validar el contenido de la encuesta diseñada para recolectar información.

Objetivo general de la investigación:

Demostrar que la aplicación de estrategias empresariales son necesarias para la internacionalización de las PYMES familiares del cantón Ambato - provincia de Tungurahua.

Objetivos específicos de la investigación:

- Determinar el nivel en el que se encuentran las PYMES familiares del cantón Ambato – provincia de Tungurahua en la aplicación de estrategias empresariales, para la determinación de su grado de competitividad.
- Establecer el nivel de internacionalización actual de las PYMES familiares del cantón Ambato – provincia de Tungurahua, para la identificación del impacto en el crecimiento económico empresarial.
- Proponer un Manual de Internacionalización que las PYMES familiares del cantón Ambato – provincia de Tungurahua puedan aplicar, para el incremento y fortalecimiento de su participación en mercados internacionales.

Formulación del problema:


¿Por qué la aplicación de estrategias empresariales es necesaria para la internacionalización de las PYMES familiares del cantón Ambato - provincia de Tungurahua?

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda:

CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
SUFICIENCIA El ítem basta para obtener la medición de estas	1. No cumple con la categoría	El ítem no es suficiente para medir la categoría.
	2. Bajo Nivel	El ítem mide algún aspecto.
	3. Moderado Nivel	El ítem mide la mayoría de los aspectos.
	4. Alto Nivel	El ítem es suficiente para medir.
CLARIDAD El ítem es de fácil comprensión	1. No cumple con la categoría	El ítem no es claro
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere de bastantes modificaciones

	3. Moderado Nivel	Se requiere una modificación muy específica
	4. Alto Nivel	El ítem es claro
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con el indicador que se está midiendo	1. No cumple con la categoría	El ítem no tiene relación lógica.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene poca relación lógica.
	3. Moderado Nivel	El ítem tiene una moderada relación lógica.
	4. Alto Nivel	El ítem tiene un alto nivel lógico.

ITEM	COMPONENTES			Observaciones
	Suficiencia	Claridad	Coherencia	
1.1	4	4	4	
1.2	4	4	4	
1.3	4	3	4	Mayor concreción
1.4	4	4	4	
1.5	4	4	4	
1.6	4	3	4	Redacción
1.7	4	4	4	
1.8	2	2	2	Reformular (opciones)
1.9	4	4	4	
1.10	4	3	4	Redacción
2.1	4	4	4	
2.2	4	4	4	
2.3	4	4	4	
2.4	4	4	4	
2.5	4	4	4	
2.6	2	2	2	Escala de Liker
2.7	2	2	2	Escala de Liker
2.8	4	4	4	
2.9	4	4	4	
2.10	0	0	0	No existe
2.11	4	4	4	
2.12	4	4	4	
3.1	4	4	4	
3.1.1	4	4	4	
3.1.2	4	4	4	
3.1.3	4	4	4	
3.1.4	4	4	4	
3.1.5	4	4	4	
3.1.6	4	4	4	
3.1.7	4	4	4	
3.1.8	4	4	4	
3.1.9	4	4	4	
3.2	4	4	4	
3.2.1	4	4	4	
3.2.2	4	4	4	
3.2.3	4	4	4	
3.2.4	4	4	4	
3.2.5	4	4	4	
3.2.6	4	4	4	
3.2.7	4	4	4	
3.2.8	4	4	4	
TOTAL	154	151	154	


 Dr. Marcelo Mantilla F., Mg.
 EXPERTO

CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTOS

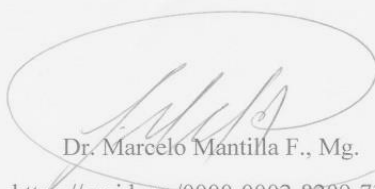
NOMBRE DEL EXPERTO: Luis Marcelo Mantilla Falcón

TÍTULO PROFESIONAL: Doctor en Ciencias

C.I: 0501648521

Por medio de la presente hago constar que realicé la revisión de la Encuesta dirigida a gerentes y propietarios o representantes legales de las Pymes familiares del cantón Ambato sobre elementos de estrategias empresariales e internacionalización del sector Pymes, elaborado por la Economista ANA MARÍA OVIEDO BEJARANO, quien está realizando un trabajo de investigación titulado "ESTRATEGIAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES FAMILIARES DEL CANTÓN AMBATO - PROVINCIA DE TUNGURAHUA". Una vez realizadas las correcciones pertinentes considero que dicho test es válido para su aplicación.

Fecha: 20 de marzo de 2018



Dr. Marcelo Mantilla F., Mg.

<https://orcid.org/0000-0002-8209-7365>

ResearcherID: D-6327-2018

<https://scholar.google.es/citations?user=dv3rIOEAAA&hl=es>

Respetado Docente,

Usted ha sido seleccionado para evaluar la encuesta que permitirá la recolección de datos, sobre la aplicación de estrategias empresariales y la internacionalización de las PYMES familiares del cantón Ambato, instrumento que forma parte de la investigación titulada: “ESTRATEGIAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES FAMILIARES DEL CANTÓN AMBATO – PROVINCIA DE TUNGURAHUA”.

La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto al área investigativa administrativa y sus aplicaciones.

Agradezco su valiosa colaboración.

Nombres y apellidos del docente: EDWIN JAVIER SANTAMARÍA FREIRE

FORMACIÓN ACADÉMICA: POSGRADO – MAESTRÍA

ÁREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL

TIEMPO: 9 AÑOS

CARGO ACTUAL: DOCENTE INVESTIGADOR

INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO – FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ÍTEM	COMPONENTES			Observaciones
	Suficiencia	Claridad	Coherencia	
1.1.	2	3	4	
1.2.	4	4	4	
1.3.	4	4	4	
1.4.	4	4	4	
1.5.	2	2	3	
1.6.	3	3	4	
1.7.	4	4	4	
2.1.	4	3	4	
2.2.	3	3	2	
2.3.	3	3	4	
2.4.	3	3	3	
2.5.	4	4	4	
2.6.	4	4	4	
2.7.	4	4	3	
2.8.	4	4	3	
2.9.	4	4	4	
2.10.	4	4	4	
2.11.	4	4	4	
3.1.	4	4	4	
3.1.1.	4	3	3	
3.1.2.	4	3	3	
3.2.3.	4	4	4	
3.1.4.	4	4	4	
3.1.5.	4	3	3	
3.1.6.	4	4	4	
3.1.7.	4	4	4	
3.1.8.	4	4	4	
3.1.9.	3	3	3	
3.2.	4	4	4	
3.2.1.	4	4	4	
3.2.2.	4	4	4	
3.2.3.	4	4	4	
3.2.4.	4	4	4	
3.2.5.	3	2	3	
3.2.6.	3	3	4	
3.2.7.	3	3	2	



Firma del Docente

ING. EDWIN JAVIER SANTAMARÍA FREIRE

CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO

NOMBRE DEL EXPERTO: EDWIN JAVIER SANTAMARÍA FREIRE

TÍTULO PROFESIONAL: ING. En administración de empresas y negocios

C.I.: 1802931426

Por medio de la presente hago constar que realicé la revisión de le Encuesta dirigida a gerentes y propietarios o representantes legales de las PYMES familiares del cantón Ambato sobre Estrategias Empresariales e Internacionalización del sector PYMES manufactureras, elaborado por la economista ANA MARÍA OVIEDO BEJARANO, quién está realizando un trabajo de investigación titulado "ESTRATEGIAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES FAMILIARES DEL CANTÓN AMBATO – PROVINCIA DE TUNGURAHA". Una vez realizadas las correcciones pertinentes considero que dicho test es válido para su aplicación.

Fecha: 27 de Marzo de 2018.



Firma del Docente

ING. EDWIN JAVIER SANTAMARÍA FREIRE

Respetado Docente,

Usted ha sido seleccionado para evaluar la encuesta que permitirá la recolección de datos, sobre la aplicación de estrategias empresariales y la internacionalización de las PYMES familiares del cantón Ambato, instrumento que forma parte de la investigación titulada: “ESTRATEGIAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES FAMILIARES DEL CANTÓN AMBATO – PROVINCIA DE TUNGURAHUA”.

La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto al área investigativa administrativa y sus aplicaciones.

Agradezco su valiosa colaboración.

Nombres y apellidos del docente: ANA CONSUELO CÓRDOVA PACHECO

FORMACIÓN ACADÉMICA: MAGISTER EN GERENCIA FINANCIERA EMPRESARIAL

ÁREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: EMPRESA – DESARROLLO

TIEMPO: 6 AÑOS

CARGO ACTUAL: DOCENTE

INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO – FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ÍTEM	COMPONENTES			Observaciones
	Suficiencia	Claridad	Coherencia	
1.1.	4	4	4	
1.2.	4	4	4	
1.3.	4	4	4	
1.4.	4	4	4	
1.5.	4	4	4	
1.6.	4	4	4	
1.7.	4	4	4	
2.1.	4	4	4	
2.2.	4	4	4	
2.3.	4	4	4	
2.4.	4	4	4	
2.5.	4	4	4	
2.6.	4	4	4	
2.7.	4	4	4	
2.8.	4	4	4	
2.9.	4	4	4	
2.10.	4	4	4	
2.11.	4	4	4	
3.1.	4	4	4	
3.1.1.	4	4	4	
3.1.2.	4	4	4	
3.2.3.	4	4	4	
3.1.4.	4	4	4	
3.1.5.	4	4	4	
3.1.6.	4	4	4	
3.1.7.	4	4	4	
3.1.8.	4	4	4	
3.1.9.	4	4	4	
3.2.	4	4	4	
3.2.1.	4	4	4	
3.2.2.	4	4	4	
3.2.3.	4	4	4	
3.2.4.	4	4	4	
3.2.5.	4	4	4	
3.2.6.	4	4	4	
3.2.7.	4	4	4	

CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO

NOMBRE DEL EXPERTO: *Ana Consuelo Boidan Pacheco*
TÍTULO PROFESIONAL: *Magister en Ciencias Financieras Empresariales*
C.I.: *0502758762*

Por medio de la presente hago constar que realicé la revisión de la Encuesta dirigida a gerentes y propietarios o representantes legales de las PYMES familiares del cantón Ambato sobre Estrategias Empresariales e Internacionalización del sector PYMES manufactureras, elaborado por la economista ANA MARÍA OVIEDO BEJARANO, quién está realizando un trabajo de investigación titulado "ESTRATEGIAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES FAMILIARES DEL CANTÓN AMBATO – PROVINCIA DE TUNGURAHUA". Una vez realizadas las correcciones pertinentes considero que dicho test es válido para su aplicación.

Fecha: 25 de Marzo de 2018.


Firma del Docente
0502758762.