



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

**ESTRATEGIAS DE EXPORTACIÓN PARA LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA
FÁBRICA DE PELUCHES HEART S.A.S**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciada en
Negocios Internacionales**

Línea de investigación:

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE, LOCAL, Y GLOBAL**

Autora:

María Paz Andrade Laso

Director:

PhD. Julio César Zurita Altamirano

Ambato - Ecuador

Mayo 2025

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **MARÍA PAZ ANDRADE LASO**, con cédula de ciudadanía **1803848306**, autor del trabajo de graduación titulado: "ESTRATEGIAS DE EXPORTACIÓN PARA LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA FÁBRICA DE PELUCHES HEART S.A.S", previo a la obtención del título profesional de **LICENCIADA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, mayo 2025



María Paz Andrade Laso

CC. 1803848306

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

**ESTRATEGIAS DE EXPORTACIÓN PARA LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA
FÁBRICA DE PELUCHES HEART S.A.S**

Línea de investigación:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE, LOCAL, Y GLOBAL

Autora:

María Paz Andrade Laso

Julio César Zurita Altamirano, Ing. PhD.

CC. 1803102662

CALIFICADOR

f. 

Diego Mauricio Jordán Vaca, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Karla Lissette Flores Cevallos, Econ. PhD.

CALIFICADOR

f. 

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg.

DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

f. 

 Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

DIRECCIÓN
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 

 Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
SECRETARIA GENERAL
PROCURADURIA

Ambato – Ecuador

Mayo 2025

DEDICATORIA

Con todo mi amor, dedico esta tesis a mi mamá Celia, por ser mi ejemplo de fortaleza, por su amor incondicional y por estar siempre a mi lado en cada etapa de mi vida. Gracias por enseñarme el valor del esfuerzo y la perseverancia. A mi hermana María Laura, por su compañía, apoyo y cariño constante. Tu presencia ha sido un refugio y una inspiración en este camino.

A mi pareja Juan Esteban, por creer en mí, por su paciencia, motivación y por acompañarme con amor en los momentos más retadores de este proceso. Y a mí misma, por la valentía de seguir adelante, por cada noche de esfuerzo y por no renunciar a mis sueños. A cada uno de ustedes, gracias por estar conmigo en todo momento. Este logro también les pertenece.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a todas las personas que han sido parte fundamental en el desarrollo de esta tesis y en mi formación académica. En primer lugar, agradezco a Dios por darme la fortaleza, la salud y la perseverancia para culminar esta etapa tan importante en mi vida. A mis madre, por su amor incondicional, apoyo constante y por creer en mí en cada momento. Gracias por ser mi mayor motivación y ejemplo de esfuerzo.

Al Ing. PhD. Julio César Zurita Altamirano, director de esta tesis, por su guía, paciencia y valiosos aportes durante todo el proceso investigativo. Su compromiso académico y profesional ha sido esencial para alcanzar este logro. A mis docentes y compañeros de carrera, por compartir conocimientos, experiencias y momentos que enriquecieron mi formación personal y profesional. Finalmente, a todas las personas que, de una u otra forma, contribuyeron a que este proyecto se haga realidad, mi más sincero agradecimiento.

RESUMEN

La investigación sobre estrategias de exportación para los productos de la empresa La Fábrica de Peluches Heart S.A.S (Heart) ubicada en Ambato, Ecuador, responde a la necesidad de mejorar su competitividad y presencia en mercados internacionales. La importancia del estudio radica en proporcionar a la empresa herramientas y estrategias que le permitan incrementar sus ventas y consolidarse en el mercado global.

El objetivo general es elaborar estrategias de exportación para mejorar su competitividad y presencia en mercados internacionales de la empresa Heart. Para ello, el tipo de investigación que se emplea es de tipo descriptiva-explicativa, con un enfoque cuantitativo y cualitativo, el cual permite sustentar la teoría y la metodología a partir de los métodos teóricos: análisis-síntesis e inductivo-deductivo, entre otros. Los resultados esperados se fundamentan en estrategias de exportación para la identificación de mercados potenciales internacionales

Palabras clave: estrategia, exportación, gestión de productos, mercado internacional.

ABSTRACT

This research on export strategies for the products of the company Fábrica de Peluches Heart S.A.S (Heart), located in Ambato, Ecuador, addresses the need to improve its competitiveness and presence in international markets. The importance of the study lies in providing the company with tools and strategies to increase its sales and establish itself in the global market.

The general objective is to develop export strategies to enhance Heart's competitiveness and presence in international markets. To achieve this, the research employs a descriptive-explanatory approach with both quantitative and qualitative methods. This allows for theoretical and methodological support through theoretical methods such as analysis-synthesis and inductive-deductive reasoning, among others. The expected results are based on export strategies aimed at identifying potential international markets.

Keywords: *strategy, export, product management, international market.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	4
1.1. Origen y evolución de la exportación	4
1.2. Análisis de exportación de productos industriales.....	6
1.3. Estrategias aplicadas en la exportación y su incidencia en el incremento de las ventas en las pequeñas y medianas empresas.....	10
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	13
2.1. Definición de tipo y enfoques de investigación.....	13
2.2. Análisis e interpretación de los resultados del diagnóstico.....	15
2.3. Caracterización de la empresa Fábrica de Peluches Heart S.A.S	21
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
3.1. Identificación de los factores de exportación que inciden en el incremento de las ventas en la empresa Fábrica de Peluches Heart S.A.S	24
3.2. Desarrollo de estrategias para la empresa Heart	26
CONCLUSIONES.....	38
RECOMENDACIONES	39
BIBLIOGRAFÍA	40
ANEXOS	44

INTRODUCCIÓN

En países en vías de desarrollo como Ecuador hay una importante presencia de PyMES, muchas de ellas bien posicionadas en el mercado nacional mientras que otras enfrentan desafíos al ver su crecimiento estancado (CAF, 2021, p. 5). *La Fábrica de Peluches Heart S.A.S* (de ahora en adelante *Heart*) es una de las PyMES que ha cumplido su cuota de mercado en el país por lo que sus posibilidades de crecimiento a nivel nacional se ven limitadas. Esta problemática se mitigada a través de una diversificación de mercados y una planificación estratégica enfocada en la exportación de productos. El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal desarrollar estrategias de exportación para *Heart*, que le permitan no solo aumentar su competitividad, sino también consolidar su presencia en mercados internacionales.

Fundada en 1985 en la ciudad de Ambato, Ecuador, *Heart* empezó como un pequeño emprendimiento familiar dirigido por Adelita Gavilanes, quien de manera empírica comenzó a diseñar los primeros modelos de peluches. A lo largo de sus 37 años de existencia, ha demostrado una capacidad de crecimiento dentro del mercado nacional y se ha consolidado como un referente regional en la fabricación de peluches en Ecuador. En 2019, *Heart* se convirtió en la primera empresa latinoamericana con una licencia para fabricar peluches de la marca internacional Disney. A partir de esto, en los últimos 4 años *Heart* ha logrado introducir sus productos en las grandes cadenas nacionales como: Corporación El Rosado, Pycca, Tía y La Favorita.

Sin embargo, a pesar de su éxito en el mercado local, la empresa no ha logrado posicionarse en mercados internacionales debido a la falta de estrategias de exportación bien definidas. Esto ha limitado su crecimiento y la ha hecho vulnerable a las fluctuaciones del mercado local (Pérez & Hernández, 2023). El comercio internacional en este sentido ofrece numerosas oportunidades para empresas como *Heart* pero también plantea importantes desafíos.

Para asegurar su competitividad, *Heart* enfrenta a futuro el desafío de lograr una expansión internacional con nuevos puntos de venta en otros países de América. La exportación, por lo tanto, no solo es una opción para diversificar las ventas, sino una necesidad estratégica para la supervivencia a largo plazo de las empresas.

El éxito de una empresa para entrar en el mercado internacional depende en gran medida de su capacidad de implementar estrategias de exportación bien diseñadas para tener más probabilidades de prosperar en el mercado global, lo que incrementa su competitividad y sus ingresos (Hollensen, 2017). A pesar de su éxito a nivel nacional, *Heart* no cuenta con un plan de exportación estructurado que le permita competir eficazmente en los mercados internacionales.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general elaborar estrategias de exportación para el incremento de las ventas a nivel internacional en la empresa Fábrica de Peluches Heart S.A.S. Para ello se plantean tres objetivos específicos, el primero de ellos es fundamentar teóricamente las estrategias de exportación de productos a partir del criterio de autores nacionales e internacionales para mejorar su competitividad y presencia en mercados internacionales. En segundo lugar, diagnosticar los problemas actuales de exportación de productos en la empresa Fábrica de Peluches Heart S.A.S., para el diseño de nuevas estrategias. Por último, identificar los componentes de las estrategias de exportación de productos en la empresa Fábrica de Peluches Heart S.A.S., para mejorar su competitividad y presencia en mercados internacionales.

Para ello, se utiliza una metodología descriptiva-explicativa con un enfoque mixto cualitativo-cuantitativo, que facilita una exploración más profunda de la problemática. Además, se aplican métodos teóricos, como: análisis- síntesis, inductivo-deductivo e histórico-lógico.

A Través de esta metodología se espera alcanzar un análisis crítico que conecte el conocimiento adquirido a partir de los datos recogidos del caso de estudio y conocimientos existentes basados en estudios previos sobre estrategias de exportación. Los datos fueron obtenidos de fuentes primarias, once encuestas con

personal responsable del comercio exterior y una entrevista con el gerente de la fábrica *Heart* para identificar los vacíos y a partir de eso desarrollar una estrategia de exportación. Las distintas estrategias a examinar en el presente proyecto son: penetración de mercado, exportación directa, ajuste del mercado y alianzas estratégicas.

La importancia de este estudio radica tanto en la empresa como en el marco económico ecuatoriano. Hacer adecuadas las estrategias de exportación permite a *Heart* romper con su dependencia de la oferta del mercado local y, por ende, reducir los riesgos de la oferta del entorno económico nacional. Asimismo, el proyecto contribuirá a una mejor comprensión del desarrollo del sector manufacturero en Ecuador; las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) que logran salir al mercado internacional son fundamentales en la apertura de puestos de trabajo y en la ampliación de las exportaciones de este país (López, 2020). Por otro lado, se espera que los resultados que arroje el estudio ofrezcan a *Heart* un soporte para la ejecución de un plan de exportación pertinente.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Origen y evolución de la exportación

La historia de la exportación tiene sus orígenes en las primeras civilizaciones humanas, a partir de las cuales los grupos sociales empezaron a intercambiar tipo de bienes y recursos, lo que les permitió obtener de esta manera productos que no existían en sus tierras (García & Torres, 2021). En la antigüedad, civilizaciones como la de los fenicios, egipcios y griegos fueron las encargadas de desarrollar las rutas comerciales para unir las diferentes ubicaciones del mundo mediante el comercio marítimo; el intercambio de productos, el crecimiento económico y la cultura fueron beneficios de los intercambios creados por el comercio en la medida en que facilitaba el intercambio de mercancías pero también de conocimientos, capacidades y costumbres (García & Torres, 2021).

En la Edad Media el comercio internacional continuó desarrollándose a partir de las rutas comerciales que enlazaban Europa, Asia y África. De acuerdo con Mendoza (2020) la famosa Ruta de la Seda es uno de los supuestos más famosos que refleja la importancia del comercio en la antigüedad. Como consecuencia de esta red de rutas se transportaban productos como especias y piedras preciosas, lo cual facilitaba el crecimiento de las ciudades que estaban dedicadas al comercio y la creación de nuevas relaciones económicas entre las diferentes ubicaciones. El comercio internacional se expandió hacia productos más comunes, aunque sus exportaciones se centró mayoritariamente en productos de lujo, estableció las bases del comercio global moderno (Mendoza, 2020).

Durante los siglos XV y XVI, la exportación tomó carta de naturaleza gracias a las exploraciones marítimas de naciones europeas como España y Portugal (López & Hernández, 2022). La existencia de nuevas vías hacia América, África y Asia dio pie a un comercio más diversificado. Las exportaciones de productos agrícolas, metales preciosos y bienes manufacturados favorecieron el crecimiento de los imperios coloniales. Las potencias establecieron durante este período sistemas de comercio, sistemas que estaban basados en la obtención de recursos desde las

tierras conquistadas con la exportación de las materias primas hacia Europa (López & Hernández, 2022).

El siglo XIX, la Revolución Industrial implicó un cambio radical en las formas de producir y exportar. La producción mecanizada propició, en los espacios de producción fábricas, el hecho de que es posible aumentar la capacidad productiva, para finalmente exportar a gran escala productos manufacturados. Países como el Reino Unido, Alemania y Estados Unidos se convirtieron en referencia de la exportación de maquinaria, textiles, acero y productos químicos hacia los mercados internacionales (Ruiz & Hernández, 2020). Dentro de este marco exportador se llevó también a cabo el avance en el transporte con las locomotoras y barcos de vapor que facilitaron las movilizaciones de productos a grandes distancias (Ruiz & Hernández, 2020).

A lo largo del siglo XX, las exportaciones continuaron como un motor clave para el crecimiento económico mundial. Tras la Segunda Guerra Mundial, se crearon instituciones internacionales como el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM), que promovieron políticas de comercio abiertas y fomentaron la reconstrucción de las economías devastadas por la guerra a través del comercio internacional (Fernández & Ramírez, 2021). En 1947, se estableció el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), precursor de la Organización Mundial del Comercio (OMC), para regular las relaciones comerciales internacionales, y promover la liberalización del comercio y la reducción de barreras arancelarias (Fernández & Ramírez, 2021).

El comercio exterior o exportación es una labor económica que concreta una parte importante de la construcción del desarrollo y de la mejora social relacionada en los distintos países. La circunstancia de la apertura de los mercados, de la digitalización y de la evolución de las tecnologías han posibilitado tanto a los grandes como a las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) una cruzada cada vez más eficiente hacia los mercados internacionales (Pérez&Alonso, 2022).

De esta evolución histórica podemos entender que la exportación normalmente ha sido una constante en el desarrollo de las naciones, debido a los cambios tecnológicos que han ido surgiendo y a la necesidad de responder a las exigencias del mercado mundial. Podemos considerar la exportación no sólo como una simple operación de venta de un bien, sino también como un medio de transferencia del conocimiento y de la tecnología; de esta manera, la exportación colabora a su desarrollo y la evolución de la sociedad e incluso al desarrollo social y económico de las sociedades (García & Torres, 2021).

1.2. Análisis de exportación de productos industriales

La exportación de productos industriales, por tanto, se considera como uno de los ejes principales del comercio exterior en el sentido de que permite el crecimiento económico y el crecimiento tecnológico de los países. La propia actividad de los productos industriales abarca desde la maquinaria e instrumentos hasta los productos químicos, componentes electrónicos, materia prima o materiales de construcción, lo que en realidad muestra la habilidad o capacidad competitiva de los países en un entorno internacionalizado. (López y Hernández, 2022)

No obstante, a la hora de poder competir en este mercado, no basta tener la habilidad de producir productos de buena calidad, sino la habilidad de adaptarse a un juego de normas y tendencias que, en su nivel más amplio, definen las dinámicas actuales del comercio internacional. (López y Hernández, 2022). Sin duda alguna, una de las áreas de mayor interés en las operaciones de exportación de productos industriales es la capacidad de las empresas para asegurar a los consumidores y en general a los mercados la calidad, seguridad y sostenibilidad de los productos que ofrecen.

Así es como las normativas ISO o los procedimientos de homologación van convirtiéndose en una condición previa para el acceso a los mercados internacionales. Como ejemplo, la certificación CE, obligada para los productos comercializados en el Espacio Económico Europeo, que valida que los productos se ajustan a la normativa en materia de salud, de seguridad y de protección del

medioambiente (Pérez & Alonso, 2022), o bien por el contrario certificaciones como la RoHS que restringe la cantidad de sustancias peligrosas en los equipos eléctricos y electrónicos, o la LEED que va enfocada en la sostenibilidad en el ámbito de la construcción que sobresalen como herramientas importantes para ganar la confianza de consumidores e instituciones en mercados internacionales (García, 2021).

La necesidad de estas certificaciones no es solo para poder sortear dichas barreras regulatorias, sino que también las mismas le permiten al producto exportado demostrar, a través de ellas, la concepción de las marcas como los mencionados líderes responsables a los que les preocupan y ocupan las necesidades de la realidad del mundo en el que vivimos. Por otro lado, la competitividad de costes también incide de manera determinante en este enfoque de exportación que compete a los productos industriales.

Los países que cuentan con acceso a materias primas baratas y mano de obra cualificada son los que explotan en gran medida dicha ventaja competitiva. No obstante, en un mercado muy globalizado, las ventajas que se dan en los lugares de producción no son suficientes si no van en consonancia con la innovación tecnológica, la que permite optimizar los procesos productivos y abaratar los costos operativos (López & Hernández, 2022).

Las organizaciones que han puesto en práctica el uso de tecnologías avanzadas como la automatización y, dado el contexto mencionado anteriormente, el análisis de datos se han posicionado de manera óptima en los mercados internacionales. Un ejemplo de dicho sector es el sector automotriz, al estar digitalizado, las empresas determinan y conocen la demanda antes de que se presente, lo que a su vez ha afectado de tal manera a las cadenas de proveeduría como a los tiempos de entrega (López & Hernández, 2022).

El contexto logístico también es un factor importante para la competitividad de las exportaciones industriales. En la medida que los países cumplen con un sistema de transporte y de almacenamiento adecuado poseen una clara ventaja

comparativa, dado que abaratan los costes distribuidos y ofrecer mejores tiempos de entrega (Martínez & Fernández, 2023). China ha construido su posición como uno de los mayores exportadores de bienes industriales, gracias a que ha procurado una gran inversión en infraestructura logística, sobre todo en puertos de última generación y rutas de transporte multimodal que enlazan sus productos a los mercados de Europa, Asia o América (Martínez & Fernández, 2023).

La adaptación a las exigencias de los consumidores a escala internacional es otro de los aspectos no asumible, puesto que las preferencias de los consumidores en los mercados internacionales son cada vez menos estables y aquellas empresas que ajustan su estrategia con el contenido de las mencionadas exigencias tienen un recorrido más amplio (Fernández y Ramírez, 2021). Un ejemplo muy claro lo encontramos en el crecimiento de los mercados europeos y el norteamericano donde se presuponen los productos ecológicos (Fernández y Ramírez, 2021).

Las empresas que se han posicionado durante el tiempo en la política de producción de prácticas de producción responsable, de energías renovables, de materiales reciclados, han obviado las exigencias de las regulaciones medioambientales coercitivas y han satisfecho las exigencias de los consumidores que valoran el efecto positivo que las compras tienen (Fernández y Ramírez, 2021). Otra de las áreas en las que las políticas comerciales tienen un efecto claro sobre la logística de las exportaciones es aquella que se caracteriza por un tipo de infraestructuras como los tratados internacionales México-Estados Unidos-Canadá en los que se derogaban las restricciones tarifarias de los productos industriales (Pérez y Alonso, 2022).

Sin embargo; también han hecho emerger nuevos retos como las reglas de origen, lo que ha hecho que las empresas se vieran obligadas a reestructurar sus cadenas de abastecimiento para poder demostrar que las mercancías que exportan cumplen con los requisitos normativos del acuerdo (Pérez y Alonso, 2022); o bien las propias políticas del comercio que, aunque complejas, son también unas oportunidades para aquellas empresas que logran adaptarse y que en su devenir se encuentran con los beneficios (nuevos mercados) que ofrecen tales acuerdos.

Del mismo modo que los desafíos que afrontan las empresas exportadoras no son solo las regulaciones y las normativas. La competencia mundial, estimulada por actores como Alemania, Japón, China y otros, obliga a las empresas a buscar maneras de diferenciarse entre los competidores. Por ejemplo, Alemania ha podido desarrollar tecnologías de alta precisión donde ha consolidado su liderazgo en los mercados internacionales en el sector de la automoción y la maquinaria pesada. Japón, en cambio, ha subrayado su fuerte enfoque en la innovación y la eficiencia operativa para mantener su nivel de competencia en productos electrónicos y tecnologías avanzadas (López & Hernández, 2022).

China, como país tradicionalmente orientado hacia la producción masiva, ha empezado a poner el foco en los bienes de valor añadido, es decir, en aquellos bienes de producción que tienen un mayor valor a partir de componentes más técnicos (componentes electrónicos de última tecnología y tecnologías limpias), para así abrirse camino en los mercados premium (García, 2021). Asimismo, aunque la exportación de productos industriales resulta una difícil meta no exenta de desafíos, también es una dimensión que ofrece buenas oportunidades, sobre todo en mercados emergentes. La urbanización y el crecimiento de las clases medias en África y en Asia, entre otras regiones, se fuerza la demanda de bienes industriales de muy distinta naturaleza, desde materiales de construcción a maquinaria agrícola (Fernández y Ramírez, 2021).

El análisis de la exportabilidad de productos industriales demuestra, no obstante, que el éxito es el resultado de la adecuación de una serie de variables. Desde la capacidad para dar cumplimiento a las regulaciones internacionales y acceder a las certificaciones requeridas hasta una inversión en innovación tecnológica y la adecuación de la oferta y la demanda, son diversos los factores a tener en cuenta. Las empresas que establecen el punto de equilibrio mediante la correcta constatación de los factores mencionados se refuerzan en el mercado y ayudan al fomento y desarrollo económico y social de los países de origen.

1.3. Estrategias aplicadas en la exportación y su incidencia en el incremento de las ventas en las pequeñas y medianas empresas

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) constituyen el eje central de la gran mayoría de las economías de los países del mundo, engendran entre el 60% y el 70% del empleo mundial y son un importante primer eslabón del producto interno bruto (PIB) de los diversos países que las albergan (OCDE, 2021). Su capacidad para innovar y adaptarse a las condiciones del mercado les permite convertirse en un importante engranaje del sistema económico global, aunque por su propia naturaleza, presentan características que les otorgan peculiaridades que necesariamente van a dar lugar a dificultades específicas durante el proceso de la internacionalización de las PyMEs, como la inadecuada disponibilidad de recursos financieros, el escaso conocimiento de la normativa internacional y la baja experiencia en el comercio exterior (Cavusgil et al., 2020).

En este sentido, la exportación se percibe como un medio eficaz en el que las PyMEs diversifican sus ingresos e incrementar su competitividad (Leonidou et al., 2021); participar en el comercio internacional permite a las empresas acceder a nuevas oportunidades comerciales, pero también va a contribuir a su desarrollo tecnológico, incrementar su capacidad innovadora y contribuir al desarrollo de su resiliencia ante las crisis económicas locales. A pesar de ello, y para que las distintas empresas triunfen en la exportación, van a tener que recurrir a la implementación de metodologías que permitan planificar, implementar y monitorear las distintas estrategias comerciales existentes (Hollensen, 2020).

Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) cuentan con varias estrategias de exportación que les permitan sortear las barreras que se presentan a la hora de introducirse en el mercado internacional, entre las que destacan: penetración de mercado, exportación directa, adaptación del mercado y alianzas estratégicas. A partir de la reciente recopilación de información, se definen con detalle las demás estrategias de exportación y, en particular, su papel en el proceso de salida de las PyMEs a los mercados internacionales.

Penetración de mercado

La estrategia de penetración de mercado está enfocada en la introducción en un nuevo territorio de productos o servicios con el objetivo de captar una amplia parte del mercado, rápidamente. La forma en que las empresas alcanzan esto mediante la reducción de los precios de los productos o servicios, el uso de técnicas de comunicación agresivas y la implementación de promociones especiales que llamen la atención hacia los consumidores locales. Hollensen (2020) indica que dicho incremento del mercado exige un amplio conocimiento de las preferencias de los consumidores, así como de sus comportamientos, en el área donde se pretende aumentar la penetración.

Exportación directa

La exportación directa se traduce como la práctica por la cual una empresa realiza la venta de productos o servicios desde su país de origen, y se convierte en un objeto de venta para promover en el mercado internacional, sin la intervención de intermediarios. Esta táctica da al control de la venta de la empresa productora y de sus relaciones con los clientes finales y, por tanto, requiere también más responsabilidad en logística y cumplimiento de la normativa internacional. Para Cavusgil et al. (2020), la exportación directa da la posibilidad de que las empresas mantengan contacto con sus clientes a partir del momento en que los productos llegan al exterior, lo que, a su vez, facilita la adaptación a las necesidades del cliente.

Adaptación del producto al mercado

La adaptación del producto se refiere a la modificación de bienes o servicios con el objetivo de satisfacer las preferencias, las necesidades o las normativas específicas de un mercado del extranjero. Esta estrategia es fundamental en aquellos contextos en los que el mercado de origen del producto presenta divergencias culturales, climáticas o legales respecto al mercado de destino. Como señala Leonidou et al. (2021), la adaptación del producto contribuye a incrementar la aceptación en el país

al que se desea exportar el producto, así como también a potenciar la competitividad de la empresa que hace la exportación.

Alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas hacen referencia a la colaboración con otras empresas, ya sean locales o internacionales, con el objetivo de, en este caso, beneficiarse de los recursos utilizados, del conocimiento del mercado de destino y de las redes de distribución allí existentes.

Las alianzas estratégicas facilitan la entrada a nuevos mercados o ayudar a reducir los riesgos que están relacionados con la internacionalización de la empresa (un ejemplo sería la PyME que forma una alianza con una empresa local en el país de destino para que sea esta la que distribuya sus productos, lo que le permite acceder de esta manera a su conocimiento del mercado y a su infraestructura de distribución según Cavusgil et al. (2020)). Las alianzas estratégicas son un recurso efectivo para ayudar a superar las barreras de entrada a los mercados internacionales y para ayudar a acelerar el proceso de internacionalización de las empresas.

En síntesis, la implementación correcta de estas estrategias influye positivamente en el incremento de las ventas de las PyMEs en los mercados internacionales. Dicha implementación permite a las empresas mantener márgenes de beneficio más elevados al tener que eliminar a los intermediarios y ser la vía de ayuda en la captación expeditiva de clientes y del crecimiento de las ventas. Leonidou et al. (2021) encuentra que las empresas que son capaces de adaptar sus productos y de crear alianzas estratégicas aumentan en una media del 25% sus exportaciones durante los dos primeros años del proceso de internacionalización.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Definición de tipo y enfoques de investigación

El enfoque metodológico utilizado en esta investigación es de tipo mixto, lo que permite combinar elementos cualitativos y cuantitativos para obtener una visión integral de la problemática estudiada. De acuerdo con Fernández y Ramírez (2021), metodologías de tipo mixto permiten, a través de métodos cualitativos, enriquecer la información descriptiva que brindan los datos con el taxativo que ofrecen los métodos cuantitativos. Este enfoque busca captar tanto las opiniones y percepciones de aquellos que están implicados en la investigación como los datos que se miden y que son capaces de reflejar la realidad de la empresa en funcionamiento. Para la obtención de los datos se aplicaron once encuestas y una entrevista semiestructurada.

El muestreo fue de conveniencia (es decir, no probabilístico) porque se eligieron a aquel grupo de once empleados de la empresa Heart que ya conocían de antemano algo sobre comercio exterior para participar en la encuesta. Las preguntas de la encuesta, que sirvieron para evaluar a distintas variables de considerable relevancia como son el conocimiento de normativas internacionales, la percepción sobre la capacidad logística, la experiencia del personal en temas de exportación. La escala de Likert, que se empleó a la hora de medir es grados de acuerdo o grados de desacuerdo, lo que facilitó el tratamiento de los datos en clave cuantitativa (García, 2022).

La entrevista semiestructurada fue aplicada únicamente al gerente general para que se explorasen los aspectos de tipo estratégico, tales como: la percepción de los desafíos de carácter operativo, las oportunidades en mercados internacionales, así como las decisiones a las que hay que llegar para exportar; este instrumento sirvió para intentar profundizar en aspectos que de hecho no resultarían viables de abordar sólo con la técnica de la encuesta (López & Hernández, 2021).

Con todo y las ventajas que conllevan el enfoque metodológico de tipo mixto, la limitación más marcada que tiene es que la muestra seleccionada para las entrevistas es poco extensa, lo que dificulta así la generalización de los resultados. En efecto, Martínez (2021) teoriza que las muestras pequeñas no siempre reflejan la diversidad de opiniones de una población más extensa, lo que en la práctica compromete la validez externa del estudio. Además, el muestreo de conveniencia utilizado para seleccionar a los entrevistados podría haber introducido sesgos, solo se incluyó a aquellos con disposición para participar y experiencia en comercio exterior.

Esto no asegura que todas las perspectivas relevantes hayan sido representadas (García, 2022). Aunque las entrevistas proporcionaron información valiosa, los datos obtenidos podrían no ser completamente representativos de la totalidad de la población de la empresa ni del sector en general.

Durante la recopilación de datos se realizó un mapeo de otras empresas de peluches ubicadas en la ciudad de Ambato para también realizar entrevistas con gerentes interesados en incursionar en mercados internacionales. Esto permite mitigar las limitaciones al cubrir también una perspectiva externa, lo que garantiza la relevancia y representatividad de los datos obtenidos. Se identificaron dos fábricas en la ciudad y se hizo contacto con la gerente de una de ellas. Lamentablemente, para esta investigación no se pudo realizar la entrevista, por lo que el análisis se centró únicamente en la perspectiva interna de la muestra seleccionada de *Heart*.

El procesamiento y análisis de los datos extraídos se llevarán a cabo a partir de tres métodos. Por un lado, el análisis-síntesis, que descompone la problemática en sus distintos componentes y los integra en conclusiones generales, fue el método más adecuado para compenetrarse con las capacidades internas que posee la empresa para dar respuesta a las exigencias del mercado internacional (Pérez, 2020).

Por otro lado, el enfoque inductivo-deductivo nos servirá para buscar el establecimiento de patrones y tendencias que van surgen directamente de los datos o, en su defecto, el enfoque deductivo nos permitirá aplicar la norma general a la situación puntual de la Heart (García, 2022). Finalmente, el enfoque histórico-lógico fue aquel que engranó la capacidad de la empresa para su exportación, al tener en cuenta la evolución de las interdependencias entre el contexto competitivo y el contexto normativo (Martínez, 2021).

En definitiva, la metodología empleada no sólo obtiene un diagnóstico muy preciso en relación a requerimientos y capacidades de la empresa para exportar, sino que también es capaz de desencadenar oportunidades de mejora y de acciones en concreto para su inserción en mercados internacionales. Los resultados son, por tanto, la base para proponer acciones que incrementen la competitividad de la empresa o de las PyMEs del sector en toda la región (López & Hernández, 2021, p. 68).

2.2. Análisis e interpretación de los resultados del diagnóstico

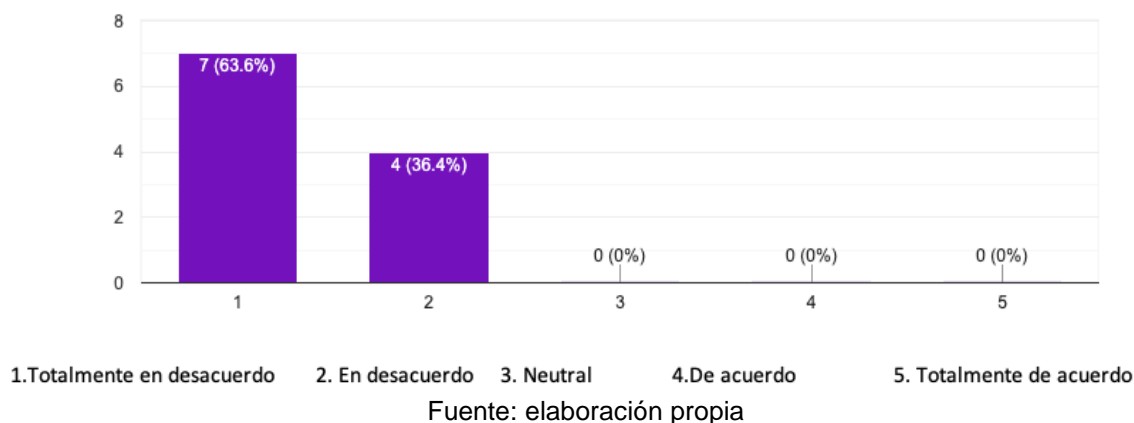
Los datos obtenidos mediante el uso de las encuestas y de las entrevistas fueron analizados en relación a dimensiones más o menos amplias: las estrategias de exportación, la capacidad productiva y logística, los recursos humanos, tecnología y el cumplimiento de las normativas internacionales. Tanto las preguntas de las encuestas como de la entrevista estuvieron estructuradas alrededor de estas temáticas para de esta manera identificar la capacidad de *Heart* de implementar estrategias de exportación. En este apartado se presentan los hallazgos principales en cada uno de estos temas identificados.

Resultados de las encuestas con personal de Heart

Uno de los principales hallazgos indica que la empresa no cuenta con una estrategia definida para iniciar procesos de exportación. Como se observa en la Gráfico 1, el 63.6% de los encuestados indicó estar "totalmente en desacuerdo" con la afirmación "La empresa cuenta con una estrategia definida para exportar",

mientras que el 36.4% estuvo "en desacuerdo". Esto refleja una ausencia clara de planificación formal en términos de internacionalización, lo que constituye una limitante significativa para competir en mercados globales.

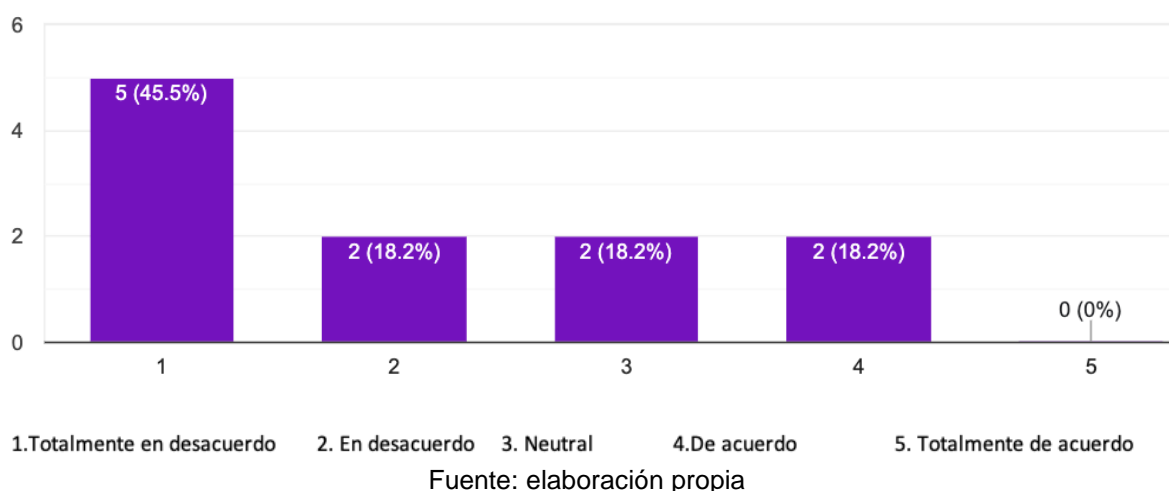
Gráfico 1. Respuesta a la pregunta "¿La empresa cuenta con una estrategia definida para exportar?"



El interés por desarrollar acciones concretas para incursionar en mercados internacionales también se mostró como una debilidad. Alrededor del 36.4% de los integrantes evaluó negativamente y percibió que existe algún tipo de interés de la organización orientado a la búsqueda de nuevos mercados, pero no se manifiesta en la implementación de acciones adecuadas, y con ello, estructuradas. En relación a la capacidad productiva, los datos lograron mostrar que se tienen dificultades para cumplir con los requerimientos en lo referente a volumen, así como en los términos de calidad que requieren los futuros mercados internacionales.

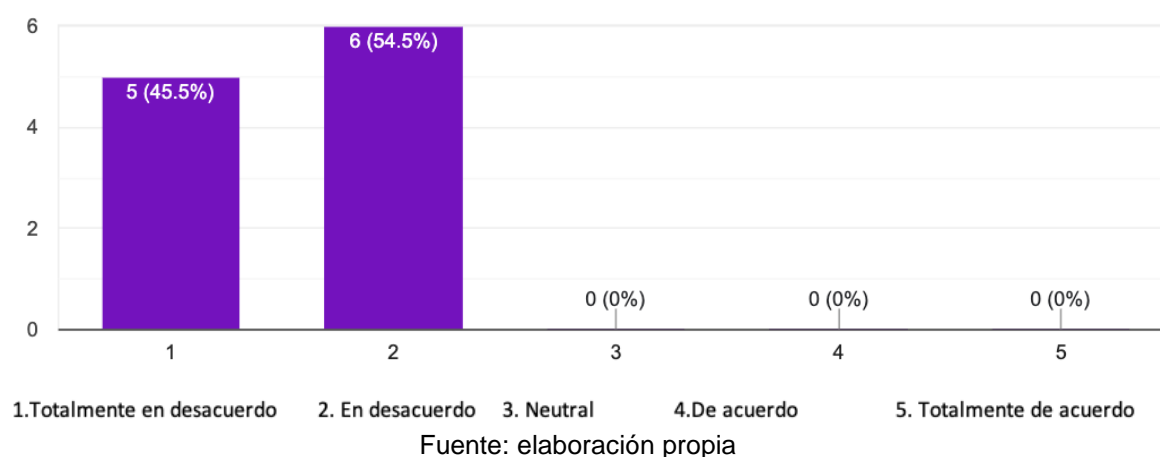
Tal y como se observa en la Gráfico 2, el 45.5% de los encuestados indicó estar "totalmente en desacuerdo" con que la capacidad productiva actual es suficiente para ganar estos mercados, así como el restante 54.5% también lo percibía como una importante limitación.

Gráfico 2. Respuesta a la pregunta "¿La capacidad productiva actual permite satisfacer las demandas internacionales?"



Por otra parte, los procesos logísticos resultan también serían un desafío. La '3 muestra cómo el 54.5% de las personas encuestadas se mostraron en desacuerdo con la afirmación de que los procesos actuales y en prácticas aseguran unos tiempos de entrega que son eficaces, por lo que es necesario optimizar esta área.

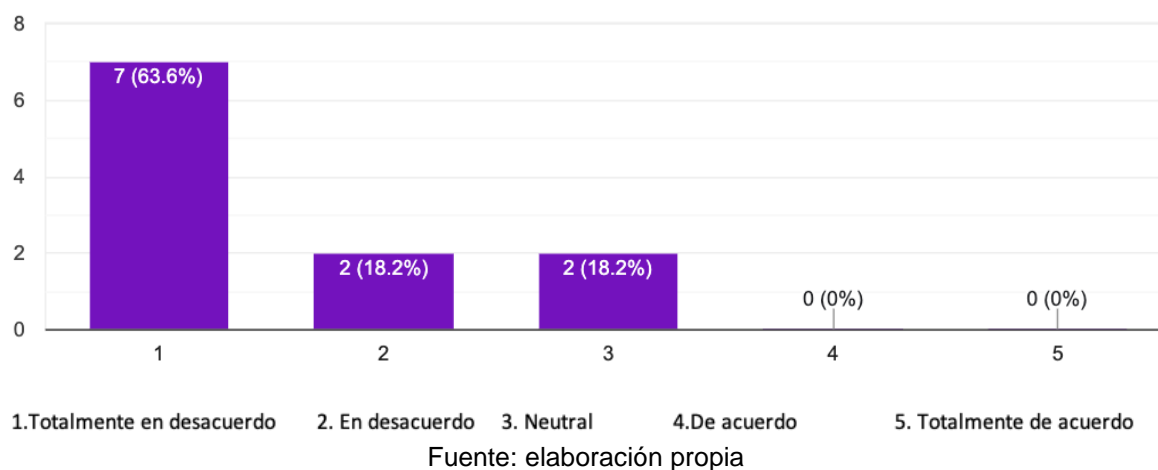
Gráfico 3. Respuesta a la pregunta "¿Los procesos logísticos actuales son eficientes para mercados internacionales?"



La adecuación a regulaciones internacionales es otro requisito clave del cual se dispone de una evaluación. Tal y como se observa en la Gráfico 4, aunque algunos respondientes tienen la apreciación de que la empresa está preparada para hacer frente a las normativas, la mayoría significativa (45.5%) las considera deficientes

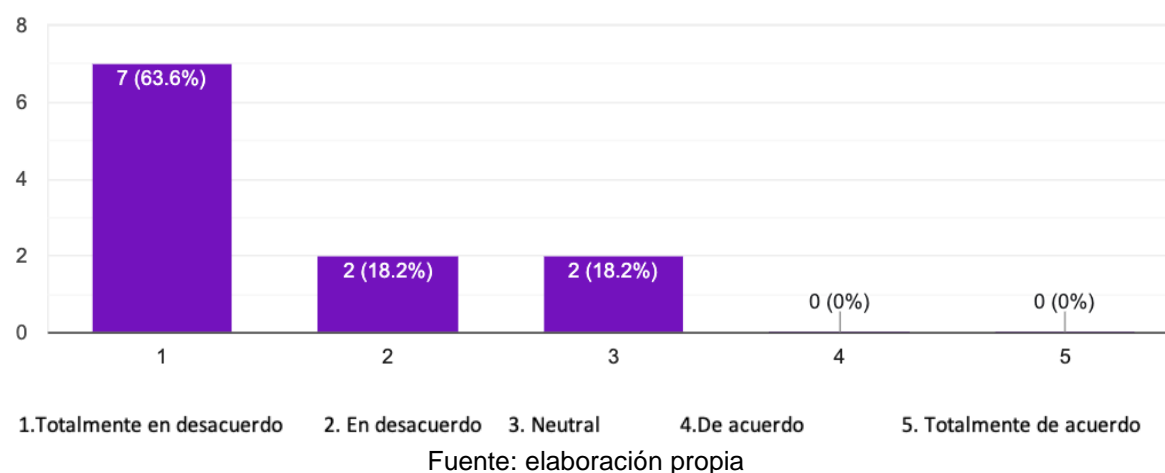
en lo que respecta a los procedimientos de implementación interna de cuáles son las normas a seguir, las normas de calidad, sostenibilidad o normativa internacional.

Gráfico 4. Respuesta a la pregunta "¿Existen procedimientos internos para cumplir con normativas internacionales?"



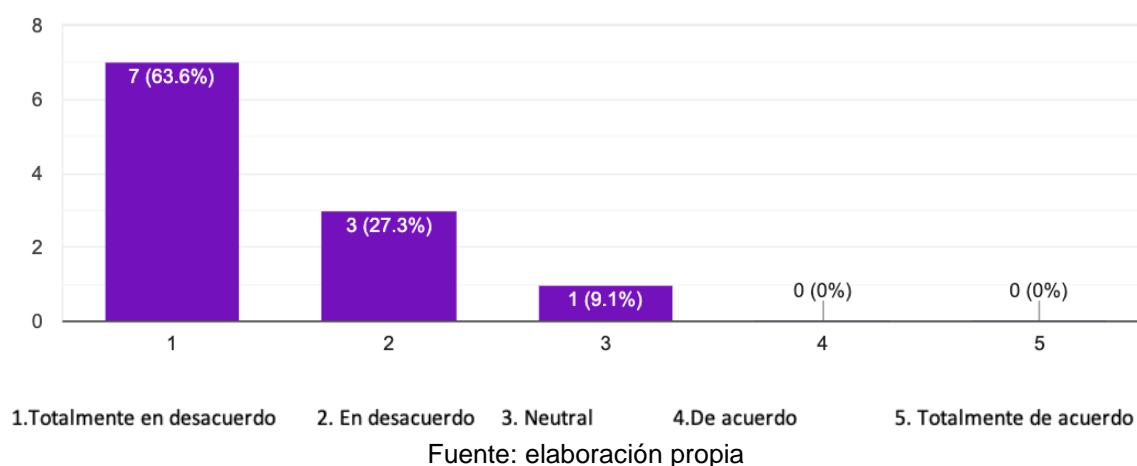
Otro dato de consideración importante es que el 63,6% de los encuestados afirman que la empresa no tiene en consideración las normativas internacionales básicas a la hora de comenzar con los procesos de exportación (ver Gráfico 5). Que pone de manifiesto el desconocimiento específico relacionado con las regulaciones internacionales y con las certificaciones necesarias como la ISO 9001 o la SGS.

Gráfico 5. Respuesta a la pregunta "¿La empresa identifica las normativas internacionales necesarias para exportar?"



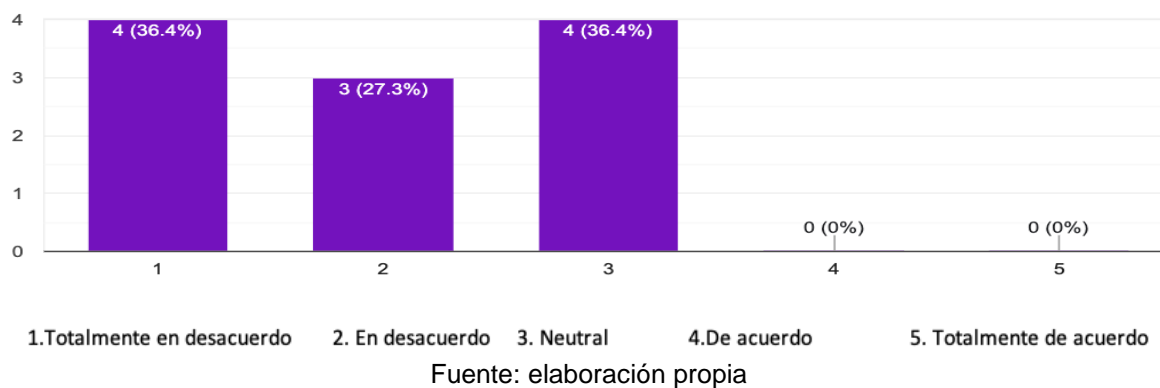
En cuanto a los recursos humanos, se identificó que el personal no recibe formación continua sobre las tendencias y regulaciones del comercio internacional. Como muestra la Gráfico 6, el 63.6% de los encuestados indicó que no se realizan capacitaciones específicas en esta área, lo que limita la preparación interna para enfrentar los retos de la exportación.

Gráfico 6. Respuesta a la pregunta "¿El personal recibe formación continua sobre comercio internacional?"



Por otro lado, el uso de herramientas tecnológicas avanzadas también es insuficiente. El 45.5% de los encuestados señaló que la empresa no utiliza sistemas tecnológicos integrados para facilitar la implementación de estrategias de exportación (Gráfico 7).

Gráfico 7. Respuesta a la pregunta "¿El nivel de preparación interna permite una rápida respuesta a los requerimientos específicos de mercados internacionales?"



Los resultados más destacados apuntan a que, en términos generales, aunque exista un cierto conocimiento de las oportunidades exportadoras, no existe una adecuada preparación interna respecto a la infraestructura o las normas internacionales. Así mismo, los encuestados consideran imprescindible una planificación estratégica más sistemática y una mayor inversión en tecnología, son una condición necesaria para poder ser competitivos a nivel internacional. La información surgida a partir de las encuestas también muestra la necesidad de contar con procesos optimizados para mitigar los riesgos que la internacionalización tiene. Para ello hay que tomar acciones estratégicas a estos conceptos para aumentar la capacidad exportadora y la competitividad de la compañía en los mercados internacionales.

Resultados de la entrevista con el Gerente General de *Heart*

La entrevista al gerente general de *Heart* proporcionó una visión más profunda sobre los desafíos y oportunidades que enfrenta la empresa en su búsqueda por incursionar en mercados internacionales. Los resultados se sintetizan en la siguiente cuadro:

Cuadro 1. Resumen de la entrevista al gerente general

Dimensión	Observaciones del gerente
Obstáculos internos	Falta de planificación estratégica, recursos financieros limitados y una infraestructura que no está preparada para soportar modelos de exportación a gran escala.
Capacidad productiva	La capacidad actual satisface parcialmente la demanda, pero requiere inversiones en maquinaria y optimización de procesos para alcanzar estándares competitivos.
Normativas internacionales	Ausencia de certificaciones clave como ISO 9001; necesidad de asesoría externa y capacitación para cumplir con los estándares.
Preparación del personal	El personal necesita formación en regulaciones internacionales, logística y negociación para enfrentar los retos del comercio exterior.
Herramientas tecnológicas	Es esencial implementar sistemas de gestión integrados para optimizar inventarios, pedidos y logística.
Alianzas estratégicas	Las alianzas con distribuidores locales en mercados internacionales son clave para reducir riesgos y ganar experiencia en exportación.
Indicadores de desempeño	Indicadores como tiempo de entrega, tasa de cumplimiento de pedidos y satisfacción del cliente son esenciales para evaluar el éxito en exportación.

Fuente: elaboración propia

La información presentada muestra los principales desafíos que enfrenta la empresa para implementar un proceso de exportación. Para un proceso de internacionalización exitoso, la empresa debe superar los obstáculos internos, mejorar su infraestructura y capacitar al personal. Además, debe invertir en tecnología, establecer alianzas estratégicas y cumplir con las normativas internacionales para mejorar su competitividad. Los indicadores de desempeño permitirán evaluar continuamente su éxito en la exportación.

2.3. Caracterización de la empresa Fábrica de Peluches Heart S.A.S

La caracterización de Heart es un aspecto primordial para identificar las capacidades internas, recursos disponibles y problemas que tiene la empresa para realizar su entrada en los mercados internacionales. Heart es una PyME nacida en 1985 en la ciudad de Ambato en Ecuador, que ha evolucionado desde ser un emprendimiento familiar hasta convertirse en un referente de peluches a nivel nacional. En la actualidad, la empresa se distingue por una alta calidad de sus productos, un trato personalizado al cliente, y una mayor capacidad de adaptación a las necesidades del mercado local.

Heart tiene una plantilla de 25 empleados que operan en un centro de producción especializado, el cual ha sido adaptado para atender la demanda del mercado nacional. El centro de producción de *Heart* incluye maquinaria capaz de realizar las operaciones de corte, de costura y de relleno de peluches y cumplir con las exigencias del mercado nacional, con capacidades de producción de aproximadamente 5,000 unidades mensuales, y con atención a grandes cadenas nacionales como Corporación El Rosado, Pycca, Tía y La Favorita y a más de 400 clientes a nivel nacional. No obstante, sus capacidades son limitadas de manera importante cuando se evalúa el potencial de la empresa para entrar en internacionalización.

En términos de certificaciones, *Heart* ha logrado hitos importantes, como la certificación internacional smeta 2 pilares y el reconocimiento del Sello de Calidad Mucho Mejor Ecuador, lo que valida su compromiso con la calidad y la

sostenibilidad. Además, en 2019 se convirtió en la primera empresa latinoamericana en obtener una licencia oficial para fabricar peluches de Disney, un logro que posiciona a *Heart* como un productor confiable capaz de cumplir con estrictos estándares internacionales. A pesar de estos logros, la empresa carece de un plan estratégico estructurado que le permita capitalizar sus fortalezas y superar las barreras asociadas a la exportación.

El primer mercado objetivo que *Heart* determinó para exportar es México, un país que presenta una demanda creciente de productos especializados, debido a que este país comparte muchas similitudes culturales con Ecuador, por lo tanto, para la empresa supuso una diversificación de ingresos, así como una disminución de la dependencia respecto al mercado nacional. Sin embargo, para ingresar de manera efectiva a este mercado, *Heart* deberá superar diversos desafíos importantes.

Entre estos se encuentra el cumplimiento de normativas mexicanas específicas. Por ejemplo, la Norma Oficial Mexicana NOM-015-SCFI-2007, que regula el etiquetado de juguetes, requiere que se incluya información como advertencias de seguridad, instrucciones de uso y datos del fabricante, tanto en español como en formatos visuales accesibles, para proteger a los consumidores infantiles (DOF, 2023).

Asimismo, la NOM-252-SSA1-2011 también aclara los límites existentes en cuanto a la aparición de metales pesados en los juguetes, de tal forma que los productos del mismo sean seguros y con ello cumplir con las políticas de salud pública a nivel nacional (Gobierno de México, 2023).

Otro desafío clave es la mejora de los procesos logísticos y de exportación. Por ejemplo, actualmente *Heart* no cuenta con un agente aduanal registrado ante el Servicio de Administración Tributaria (SAT), cuya contratación es necesaria para garantizar el cumplimiento de todos los requisitos legales para la entrada de mercancías a México. Además, es necesario implementar un sistema eficiente de rastreo y optimización de tiempos de envío, considerar la infraestructura de transporte y las tarifas aplicables a las exportaciones desde Ecuador (ProMéxico, 2023). La implementación del proceso de la correcta elaboración de pedimentos

aduanales o la correcta utilización de la selección de socios estratégicos serán relevantes en este caso para lograr el objetivo este mercado.

Finalmente, *Heart* tiene un buen acuerdo en sus bases operativas y ha logrado ser importante en el canal nacional. Sin embargo, para poder competir en mercados internacionales tiene que requerir realizar inversiones en infraestructura, tecnología, formación del personal del mismo y el desarrollo de un plan de exportación. Este análisis es importante para entender la forma en la que podrá establecer sus retos o aprovechar las oportunidades para lograr su internacionalización.

Cuadro 2. Resumen de los problemas de mayor representatividad

ÁREA	PROBLEMA	DESCRIPCIÓN	FUENTE
Capacidad productiva	Limitación en cuanto demandas internacionales.	La capacidad de producción que se tiene no es suficiente para atender grandes pedidos internacionales.	Encuesta y Entrevista
Normativas Internacionales	Falta de certificaciones internacionales (ISO 9001, etc.)	Impide poder cumplir con los estándares globales que son requeridos en mercados regulados.	Encuesta y Entrevista
Logística	Inadecuados procesos logísticos	La ausencia de tecnología y optimización condiciona los tiempos de entrega y eleva los costes.	Encuesta
Recursos humanos	Poco conocimiento en comercio exterior.	El personal carece de formación y capacitación sobre las normativas y prácticas internacionales	Encuesta y Entrevista
Mercado y Competencia	Dependencia del mercado nacional.	Limita la posibilidad de diversificar y eleva la vulnerabilidad ante los cambios que se dan a nivel local.	Entrevista
Tecnología	Infraestructura tecnológica deficiente.	Falta maquinaria avanzada para procesos automatizados y competitivos.	Encuesta

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Identificación de los factores de exportación que inciden en el incremento de las ventas en la empresa Fábrica de Peluches Heart S.A.S

En este capítulo, se presentan los componentes esenciales para el diseño de estrategias de expansión que permitan a *Heart* incursionar con éxito en mercados internacionales. Para ello, se han identificado cinco fases fundamentales que guían el desarrollo de estas estrategias: diagnóstico, establecimiento del objetivo estratégico, selección de mercados, selección del método de entrada y, finalmente, el diseño y propuesta de estrategias.

Cuadro 3. Componentes para el diseño de estrategias de expansión para *Heart* S.A.S.



Fuente: elaboración propia

La finalidad de este modelo de expansión es consolidar la presencia de *Heart* en mercados internacionales, mediante el uso de sus fortalezas internas y las oportunidades del entorno global, mientras se superan las debilidades y amenazas identificadas. De este modo se diversificarán, no sólo los ingresos de la empresa, sino que aumentará su posición de liderazgo en el sector de los peluches personalizados conforme al contexto competitivo donde actúa.

La primera de las fases del modelo está centrada en el diagnóstico de la situación actual de *Heart*, a partir de los datos de encuestas a los trabajadores de la empresa, entrevistas al director general y a los recursos internos y externos de la empresa, lo que intenta detectar las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas mediante dos herramientas de diagnóstico, el FODA o *SWOT* por sus siglas en inglés y el PESTEL, lo que permite una visión completa de las capacidades operativas y de los factores externos que crean un contexto que afecta el desempeño de la firma y, a su vez, establece el nexo con el resto de las fases gracias a los resultados obtenidos en la primera fase.

La fase inmediata es la de establecer el objetivo estratégico, que haga coincidir las acciones de la empresa y las metas cuya durabilidad es más dilatada. En este caso, el objetivo estratégico de Heart es el de potenciar la marca en mercados internacionales a través de estrategias sostenibles (sustentables), efectivas, que consigan fortalecer su competitividad.

Este es uno de los elementos que orienten la línea de acciones concretas a poner en funcionamiento a partir de las oportunidades del mercado y fortalezca las áreas clave de la empresa.

La tercera fase tiene como propósito la selección de los mercados objetivo, establecido en función de criterios como la accesibilidad, el potencial de crecimiento, las similitudes culturales, las regulaciones del comercio exterior. En este caso, el mercado mexicano se elige como la primera opción para Heart, permite entender porque su entorno es valorable dando lugar a una creciente demanda, a la vez que las condiciones del comercio externo (acuerdos comerciales) permiten la introducción de nuevos productos.

En la cuarta fase, se escogen y analizan las opciones con más probabilidad de éxito para la entrada del producto al mercado internacional. Para la empresa Heart, la exportación directa se considera la alternativa mejor posicionada, esta permite tener una visión clara y adecuada de la calidad del producto, mantener la comunicación con el cliente y una clara gestión del proceso correspondiente a la logística.

Este modo de realizar una entrada al mercado internacional resulta muy adecuado dado que permite reducir los riesgos asociados a la dependencia de un intermediario y permite en este caso una marcha superior del producto. La elección del método de entrada es realizada para atender factores como la cantidad de recursos disponibles y las capacidades internas, así como las condiciones del mercado objetivo.

Finalmente, la última fase es la que se da lugar a la elaboración de estrategias concretas en base a los análisis que se hayan realizado previamente. Estas estrategias son focos de trabajo que inciden en la mejora del reconocimiento de

Heart en los mercados internacionales mediante la creación de una línea de productos de alto nivel de calidad, en el uso de canales digitales para acceder al cliente final o para ayudar a la creación de alianzas estratégicas con distribuidores locales. También se establece la búsqueda de iniciativas que contribuyan en la mejora de los procesos internos como las certificaciones internacionales y la formación del personal en comercio exterior.

Las estrategias que se imponen a la empresa Heart para afianzar la investigación se desarrollan al cruzar las fortalezas internas de la empresa con las oportunidades externas y, además, buscan asegurar la viabilidad y la sostenibilidad en el largo plazo. La ejecución eficiente de las estrategias que se necesitan permitirá a Heart consolidarse como una empresa referente en la industria de los peluches personalizados desde un enfoque internacional.

3.2. Desarrollo de estrategias para la empresa Heart

Con el fin de analizar y ofrecer estrategias de exportación adecuadas se identifican a continuación en esta sección tanto los factores como las características más importantes que favorecen el desarrollo y la potenciación de una posible operativa internacional de *Heart*. Es necesario analizar tanto las condiciones internas como las condiciones externas que se producen y que tiene la posibilidad de afectar la capacidad en el desarrollo de la competitividad en los mercados mundiales.

Se ha utilizado un modelo FODA, complementado con el análisis PESTLE para diagnosticar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas más importantes. Para este análisis se ha contado con la información obtenida con encuestas al personal y una entrevista con el gerente general. En el presente análisis, se han determinado cuatro puntos esenciales para cada una de las dimensiones del FODA, con el objetivo de incluir aquellos aspectos que resulten más estratégicos y relevantes.

De esta manera se abordan los aspectos internos como son los recursos y capacidades funcionales disponibles para *Heart*, así como las condiciones externas como son las tendencias de mercado, desafíos reglamentarios, demandas del

mercado internacional, competencia con otros productores internacionales, fluctuaciones económicas globales, cambios en tratados comerciales internacionales, entre otras. En la conjunción de ambos aspectos se obtiene una perspectiva general que sirve de soporte para poder construir estrategias de exportación.

Gráfico 9. Matriz FODA de la empresa Fábrica de Peluches Heart S.A.S



Fuente: elaboración propia

Las fortalezas que tiene la empresa son:

- **Posicionamiento nacional:** La marca goza de reconocimiento en Ecuador, lo que le brinda una base sólida para expandirse internacionalmente.
- **Calidad en materiales:** Utiliza insumos de alta calidad que destacan en mercados exigentes.

- Flexibilidad en diseño: Capacidad de personalizar productos para adaptarse a las demandas específicas de los clientes.
- Experiencia local consolidada: Más de 35 años de trayectoria respaldan la estabilidad operativa y la adaptación a nuevos retos.
- Maquinaria de corte de alto rendimiento, exclusiva en el país, que permite alcanzar niveles superiores de precisión y eficiencia.

Las debilidades que se evidenciaron de Heart son:

- Capacidad productiva limitada: Dificultades para atender pedidos internacionales en gran volumen.
- Falta de certificaciones internacionales: Carecen de certificaciones como ISO 9001, indispensables en mercados externos.
- Débil conocimiento en comercio exterior: Esto afecta la planificación de estrategias exportadoras.
- Dependencia del mercado local: Alta vulnerabilidad ante fluctuaciones económicas nacionales.
- Bajo aprovechamiento: Bajo uso de la maquinaria de corte, lo que limita su capacidad de operación y reduce el rendimiento general de la producción.

Las oportunidades presentes en la empresa son:

- Creciente interés global en productos personalizados: Clientes internacionales demandan productos únicos, lo que coincide con las capacidades de Heart.
- Canales digitales: El comercio electrónico facilita la reducción de costos y mejora el alcance.
- Apertura de mercados internacionales: Acuerdos comerciales eliminan barreras arancelarias.
- Mayor poder adquisitivo: Las clases medias en mercados emergentes buscan productos diferenciados.

Las amenazas que identificadas son:

- Competencia internacional: Productos de países como China y Vietnam tienen menores costos operativos.
- Altos costos logísticos: Esto reduce los márgenes de beneficio en mercados internacionales.
- Fluctuaciones económicas globales: Impactan negativamente en la demanda de productos no esenciales.
- Falta de reconocimiento internacional: Heart enfrenta dificultades para captar clientes en nuevos mercados.

Este análisis detalla los factores internos y externos que influyen en la operación y expansión de *Heart*, que sirven como base para el diseño de estrategias efectivas de internacionalización.

El análisis PESTLE complementa el diagnóstico al considerar factores externos que influyen en las operaciones de *Heart* y su potencial de exportación:

Gráfico 10. Análisis PESTLE de la empresa Fábrica de Peluches Heart S.A.S



Fuente: elaboración propia

El modelo PESTLE permite a la empresa *Heart* explorar el entorno macroeconómico y observar aquellos factores que influyen en su estrategia de crecimiento. A continuación, se relacionan y examinan los principales aspectos de cada categoría.

Políticos

- Estabilidad política en el Ecuador y tratados comerciales en vigor: son factores favorables para las exportaciones porque existe un marco seguro para negociar con los mercados internacionales. Cualquier cambio político; sin embargo, da lugar a alteraciones en las condiciones de comercio
- Cambios en las políticas arancelarias: representan un posible riesgo; si hay un aumento de los aranceles, también determinarse que hay un impacto sobre la competitividad de los productos de *Heart* en los mercados extranjeros.

Económicos

- Costos logísticos y limitaciones a la infraestructura: las limitaciones a la infraestructura logística en la región encarecen los costos exportadores, lo que podría reducir los márgenes de rentabilidad.
- Variaciones del precio de los insumos: este factor representa un desafío adicional, dado que la variación de precios impactan en los costos de producción, alterar la relación de costes con respecto a la cantidad de ingresos que generan, reducir la rentabilidad y afectar la estabilidad financiera.

Sociales

- Tendencia hacia productos sostenibles y personalizados: los consumidores internacionales muestran una creciente inclinación hacia la compra de productos alineados con valores de sostenibilidad. Este hecho representa una gran oportunidad para *Heart*, que ya realiza prácticas sostenibles a nivel de producción, para conseguir posicionarse en mercados desarrollados.

Tecnológicos

- Escasa inversión en tecnología avanzada: limita la capacidad que tiene *Heart* para mejorar su eficiencia productiva. Los competidores que acceden a cuentas de tecnología de punta tendrán ventajas tanto en costes como en tiempos de producción.
- Modernización: La adopción de la tecnología moderna no sólo permitiría una mejor respuesta de *Heart* además de una reducción de los costes a medio-largo plazo.

Legales

- Normativas internacionales: Defienden el etiquetado, la seguridad y la calidad para entrar en mercados internacionales clave. Obtener certificaciones internacionales es la prioridad para cumplir con estas normativas.
- Cumplimiento normativo: Normativas, aunque estrictas, garantizan la calidad del producto y se transforman en un recurso diferencial.

Ecológicos

- Tendencia hacia la sostenibilidad: Los consumidores y los mercados son cada vez más exigentes en cuanto a la sostenibilidad de los productos. Ésta es una razón alineada con los valores de *Heart* y convertirse en un pilar clave de su estrategia de crecimiento.
- Cumplimiento normativo medioambiental: Exige máquinas y procesos adicionales, pero favorecería el compromiso de *Heart* con el desarrollo sostenible.

El análisis PESTLE revela múltiples oportunidades y desafíos. *Heart* la oportunidad de aprovechar el creciente interés por la sostenibilidad y la preferencia por productos personalizados para posicionarse en mercados internacionales.

En la tercera fase, la expansión a México se presenta como un mercado inicial estratégico debido a que según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2021), México presenta un interés en aumento por productos únicos y de calidad. Aunque Ecuador no cuenta con un Tratado de Libre Comercio (TLC) con México, los acuerdos de alcance parcial y las similitudes en las preferencias de consumo ofrecen un escenario favorable para la incursión de *Heart* en este mercado. Estos factores, incluidos en el marco de un plan estratégico firme, contribuirán no sólo a que Heart incremente las ventas de sus productos o servicios, sino también es fundamental para que establezca una presencia sostenible y competitiva en mercados internacionales, lo que le permitirá aprovechar las ventajas competitivas que obtiene a partir de su experiencia en el mercado nacional.

Respecto a la opción de penetración del mercado mexicano se opta por la combinación entre la estrategia exportadora directa o con la intermediación de distribuidores nacionales de productos infantiles y personalizados dado que esta estrategia tiene la función de complementar los costes iniciales al mismo tiempo que facilita la adquisición de conocimientos del mercado. Adicionalmente la participación en las ferias internacionales como Expo Juguete México, de este modo se genera el posicionamiento inicial de la marca.

Por último, en la etapa final y a partir del análisis FODA se establecieron estrategias adaptadas a las fortalezas de la empresa y a los aspectos que obligan a evitar sus debilidades.

Gráfico 11. Análisis DAFO de la empresa Fábrica de Peluches Heart S.A.S

OBJETIVO: Consolidar la presencia internacional de Heart								
	OPORTUNIDADES				AMENAZAS			
	O1	O2	O3	O4	A1	A2	A3	A4
ESTRATEGIAS	Interés global en productos personalizados	Potencial para aprovechar canales digitales como el comercio electrónico	Apertura de mercados internacionales gracias a acuerdos comerciales	Incremento en el poder adquisitivo de las clases medias en mercados emergentes	Competencia de productos similares a menor costo	Costos elevados asociados a transporte Internacional	Fluctuaciones económicas globales	La falta de reconocimiento de la marca en mercados globales
	FORTALEZAS	FO- ESTRATEGIAS AGRESIVAS			FA- ESTRATEGIAS COMPETITIVAS			
F1	La marcas esta bien posicionada a nivel nacional	F1-F2-O1-O2: Aprovechar el posicionamiento nacional y calidad para mercador internacionales			F1-F4-A1-A3:Garantizar estándares internacionales para reducir riesgos de exportaciones.			
F2	Uso de materiales de alta calida							
F3	Flexibilidad en las personalizacon de diseños							
F4	Experiencia que respald la capacidad de la empresa para gestionar operaciones y adaptarse							
	DEBILIDADES	DO- ESTRATEGIAS CONSERVADORAS			DA-ESTRATEGIAS DEFENSIVAS			
D1	Capacidad productiva limitada para atender las demandas del mercado internacional	D1-D3-O2-O3:Implementar procesos logísticos más eficientes para mercados emergentes.			D2-D4-A1-A2: Diversificar las líneas de productos para mitigar riesgos de dependencia externa.			
D2	Falta de certificaciones internacionales							
D3	Escaso conocimiento del personal en comercio exterior							
D4	Dependencia del mercado nacional para la generacion de ingresos							

Fuente: elaboración propia

Estas estrategias están alineadas con el objetivo estratégico de consolidar la presencia internacional de *Heart*

Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades)

1. Ampliación de mercados internacionales clave (F1, F2, O3, O4): Aprovechar la calidad y personalización de los productos para introducirse en mercados con alta demanda. Presupuesto estimado: \$40,000 USD para:
 - Desarrollo de campañas de marketing en ferias internacionales.
 - Diseño de productos adaptados a los gustos culturales de estos mercados.
2. Desarrollo de alianzas estratégicas internacionales (F4, O4): Utilizar la experiencia consolidada en el mercado local para formar asociaciones con distribuidores y mayoristas internacionales. Presupuesto estimado \$15,000 USD para:
 - Identificación y negociación con socios estratégicos en mercados objetivo.

Estrategias DO (Debilidades-Oportunidades)

1. Optimización del área logística (D1, D2, O2): Superar las limitaciones actuales mediante la implementación de sistemas logísticos avanzados que reduzcan los tiempos de entrega y aumenten la eficiencia. Presupuesto estimado \$30,000 USD para:
 - Adquisición de software especializado para gestión logística.
 - Capacitación del personal en el uso de herramientas tecnológicas.
2. Obtención de certificaciones internacionales (D2, O1): Obtener certificaciones como ISO 9001 para cumplir con estándares internacionales

y garantizar la competitividad en mercados exigentes. Presupuesto estimado \$20,000 USD para:

- Auditorías internas y externas.
- Adaptación de procesos de producción a normativas internacionales.

Estrategias FA (Fortalezas-Amenazas)

1. Diferenciación por calidad y diseño (F1, F3, A1): Posicionar los productos como de alta gama frente a la competencia de bajo costo en mercados como China y Vietnam. Presupuesto estimado: \$20,000 USD para:

- Creación de campañas publicitarias enfocadas en destacar la durabilidad y personalización de los productos.

2. Diversificación de mercados para reducir la dependencia (F4, A4): Minimizar el riesgo de depender exclusivamente del mercado nacional al explorar mercados emergentes en Europa y Asia.

○ Presupuesto estimado: \$15,000 USD para:

- Estudios de mercado y desarrollo de canales de distribución.

Estrategias DA (Debilidades-Amenazas)

1. Gestión de riesgos en mercados inestables (D4, A3, A4): Establecer medidas de mitigación como seguros de crédito y monitoreo constante de riesgos en mercados objetivo. Presupuesto estimado: \$10,000 USD para:

- Contratación de seguros.
- Monitoreo continuo de las condiciones de los mercados internacionales.

2. Modernización de procesos productivos (D1, D3, A2): Incorporar maquinaria y tecnología que mejore la eficiencia operativa y reduzca los costos logísticos

asociados al transporte internacional. Presupuesto estimado: \$35,000 USD para:

- Adquisición de maquinaria avanzada.
- Optimización de empaques y transporte.

El total estimado para implementar las estrategias es de \$185,000 USD, con los siguientes tiempos y etapas:

- A corto plazo (3-6 meses):
 - Campañas de marketing (\$20,000 USD).
 - Optimización logística (\$30,000 USD).
- A mediano plazo (6-12 meses):
 - Obtención de certificaciones internacionales (\$20,000 USD).
 - Desarrollo de alianzas estratégicas (\$15,000 USD).
 - Gestión de riesgos (\$10,000 USD).
- A largo plazo (12-18 meses):
 - Modernización de procesos productivos (\$35,000 USD).
 - Ampliación de mercados internacionales (\$40,000 USD).
 - Diversificación de mercados (\$15,000 USD).

Cuadro 3. Resumen de presupuesto para aplicar las estrategias

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	COSTO	PLAZO
Campañas de marketing en ferias internacionales	Ampliación de mercados internacionales.	\$40,000	12-18 meses

Fortalecimiento del área logística	Optimización de procesos logísticos; software de gestión.	\$15,000	6-12 meses
Diversificación de mercados	Exploración de nuevos mercados y alianzas estratégicas	\$10,000	6-12 meses
Diferenciación mediante calidad y certificaciones	Campañas para destacarse en calidad y estándares	\$20,000	3-6 meses
Gestión de riesgos en mercados inestables	Contratación de seguros y monitoreo constante de riesgos	\$5,000	3-6 meses

Fuente: elaboración propia

La recuperación de la inversión que se estima en el presente proyecto de investigación es 1 año, debido a los ingresos anuales que la empresa reporta en los últimos años. Se utilizan indicadores financieros con la inversión obtenida a día de hoy, las ventas anuales por lo que respecta al mercado nacional son de \$1.5 millones. A partir de la puesta en marcha, la empresa prevé un incremento de las ventas internacionales del 25% .

Si inicialmente las ventas internacionales representan un 10% de las ventas nacionales, es decir unos \$150,000/año, las ventas crecerían un 25% al año a raíz de la aplicación de las estrategias, que alcanza en el primer año unos \$187,500, y en el segundo año unos \$234,375. Este aumento permitiría llegar a un escenario en el que los \$190,000 que se invierten en las estrategias están amortizados en el periodo que se estima.

Con un buen uso de los recursos y una buena ejecución de las estrategias, la empresa deberá no solo presentar unas ventas que le permitan recuperar la inversión inicial, sino, además, aumentar verticalmente su cuota en mercados internacionales, así como disminuir la dependencia que tiene con el mercado local y generar más ingresos en el mediano y largo plazo.

CONCLUSIONES

- El estudio del estado del arte y la práctica ha podido confirmar la consideración de la exportación como uno de los componentes clave en el desarrollo económico de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs). No obstante, lo anterior, se establece también que el éxito en mercados internacionales está vinculado a la capacidad de adaptación a normativas internacionales, a la capacidad para impulsar la capacidad productiva y a recursos a considerar como la exportación directa y las alianzas estratégicas. *Heart* cuenta con una buena base en el mercado nacional, pero presenta debilidades al tratar de operar exitosamente en los mercados internacionales.
- La metodología mixta aplicada ha permitido recoger información destacada por medio de aquellas encuestas a los trabajadores realizadas y una entrevista efectuada al gerente general. Los resultados obtenidos vienen del tratamiento específico de aquellas encuestas a los trabajadores y de la entrevista al gerente general que han permitido no solamente recoger las áreas críticas de mejora de la empresa, sino que también ha permitido destacar las oportunidades estratégicas ante la internacionalización concernida.
- El análisis de resultados conducido ha podido evidenciar que *Heart* cuenta con fortalezas significativas que destacan, tal es el caso de la calidad de sus productos, así como su capacidad para personalizar el diseño de los mismos, capacidades que directa o indirectamente promueven buenas expectativas de los productos en mercados internacionales. Sin embargo, *Heart* cuenta con debilidades para competir en mercados internacionales tales que la falta de planificación estratégica en relación al proceso de exportación, la insuficiencia de los recursos tecnológicos y la ausencia de formación en comercio exterior.

RECOMENDACIONES

- Heart debe incrementar su orientación hacia la obtención de certificaciones internacionales, como, por ejemplo, la ISO 9001, que le ayuden a satisfacer los requisitos establecidos internacionalmente en ámbitos como la calidad y la sostenibilidad, las cuales son vitales para acceder a mercados regulados.
- Se propone implantar un programa continuo de formación en el ámbito del comercio exterior, de la logística y de los requerimientos internacionales, con el fin de garantizar que el personal disponga de las herramientas adecuadas para conducir los procesos exportadores. Se debe reinvertir en infraestructura y maquinaria moderna que ayude a incrementar la producción en el tiempo requerido en mercados internacionales.
- Implementar herramientas tecnológicas avanzadas. Se aconseja invertir en logística y sistemas de logística, que sean capaces de optimizar la cadena de suministro y la reducción de costes operativos. Igualmente se sugiere la utilización de indicadores operacionales como son el tiempo de entrega, el cumplimiento de pedidos y las encuestas de satisfacción del consumidor para poder introducir rentabilidades que ayuden a planificar el futuro, que se ajusta aquellas líneas que no son eficaces.
- Estas recomendaciones no solo fortalecerán la competitividad de *Heart*, sino que también sentarán las bases para su sostenibilidad en mercados internacionales, lo que garantizará su expansión y consolidación como un referente en la fabricación de peluches personalizados.

BIBLIOGRAFÍA

Diario Oficial de la Federación (DOF). (2023). Norma Oficial Mexicana NOM-015-SCFI-2007, Juguetes - Seguridad y etiquetado comercial. Recuperado de <https://www.dof.gob.mx>

Fernández, P., & Ramírez, J. (2021). *Estrategias de exportación en PyMEs: Innovación y competitividad*. Editorial Comercio Global. Recuperado de <https://ejemploeditorial.com/estrategias-pymes>

Fernández, P., & Ramírez, S. (2021). *Capacidades y retos de las PyMEs en mercados internacionales*. Editorial Económica. Recuperado de <https://www.editorialeconomica.com/pyme-exportacion>

García, A., & Torres, M. (2021). *Historia y evolución del comercio internacional*. México: Editorial Comercio Global.

García, L. (2022). *Capacidades internas para la exportación: Un análisis regional*. Instituto de Comercio Exterior. Recuperado de <https://ejemploinstituto.com/capacidades-internas>

García, M. (2021). *Estrategias de diferenciación en mercados internacionales*. Revista de Comercio Exterior, 14(3), 45-62. Recuperado de <https://www.revistacomercioexterior.com/estrategias>

García, S., & Torres, M. (2021). *Historia del comercio internacional: Desde la antigüedad hasta la globalización moderna*. Editorial Historia Económica. Recuperado de <https://editorialhistoria.com/comercio-internacional>

Gobierno de México. (2023). Norma Oficial Mexicana NOM-252-SSA1-2011, Requisitos sanitarios para juguetes. Recuperado de <https://www.gob.mx>


- Hollensen, S. (2017). *Global Marketing: A Decision-Oriented Approach* (7th ed.). Pearson. Recuperado de <https://www.pearson.com/global-marketing>
- International Trade Centre. (2023). *Certifications and standards for market access*. Recuperado de <https://www.intracen.org>
- Kotabe, M., & Helsen, K. (2020). *Global Marketing Management*. John Wiley & Sons. Recuperado de <https://www.wiley.com/en-us/Global+Marketing+Management-p-9781119640486>
- López, J., & Hernández, R. (2022). *La exportación como estrategia de crecimiento para PyMEs*. Universidad de Comercio Internacional. Recuperado de <https://www.uci.edu/exportacion-pymes>
- López, M., & Hernández, R. (2021). *Metodologías aplicadas a estudios de factibilidad en empresas exportadoras*. Quito: Editorial Andina.
- López, R. (2020). *El desarrollo del sector manufacturero en Ecuador: Desafíos y oportunidades*. Universidad Nacional de Comercio. Recuperado de <https://repositoriouniversidad.com/sector-manufacturero>
- López, R., & Hernández, M. (2021). *Normativas internacionales y competitividad en mercados globales*. *Revista de Comercio Exterior*, 34(2), 56-78. Recuperado de <https://revistacomercioexterior.com/normativas-globales>
- Martínez, J. (2021). *Metodologías de investigación en el comercio internacional*. Editorial Ciencias Sociales. Recuperado de <https://editorialcienciasociales.com/metodologias-comercio>
- Martínez, J., & Fernández, R. (2023). *Competitividad en mercados internacionales: Estrategias clave*. Ediciones Competitividad Global. Recuperado de <https://competitividadglobal.com/estrategias-mercados>

- Mendoza, L. (2020). *El comercio en la Edad Media: Rutas y transformaciones económicas*. Revista Historia y Sociedad, 15(1), 45-62. Recuperado de <https://revistahistoriasociedad.com/edad-media>
- OCDE. (2021). *Perspectivas económicas en América Latina: Potenciales de exportación*. Recuperado de <https://www.oecd.org/latin-america>
- Pérez, A. (2020). *Análisis-síntesis en investigaciones comerciales: Métodos y aplicaciones*. Editorial Metodológica. Recuperado de <https://editorialmetodologica.com/analisis-sintesis>
- Pérez, A., & Alonso, G. (2022). *Certificaciones internacionales y exportaciones sostenibles*. Revista Global Trade, 12(3), 78-94. Recuperado de <https://revistaglobaltrade.com/certificaciones>
- Pérez, A., & Alonso, J. (2022). *Análisis del comercio internacional: Barreras y oportunidades para las PyMEs*. Revista Comercio y Estrategias, 8(2), 23-40. Recuperado de <https://www.revistacie.com>
- Pérez, A., & Alonso, L. (2022). *Buenas prácticas en exportación directa: Casos de éxito en América Latina*. Editorial Mercados Globales. Recuperado de <https://www.mercadosglobales.com/exportacion-directa>
- ProMéxico. (2023). *Guía para exportadores: Logística y regulaciones de exportación hacia México*. Secretaría de Economía. Recuperado de <https://www.gob.mx/promexico>
- Ruiz, C., & Hernández, P. (2020). *La revolución industrial y el comercio global*. Ediciones Historia Moderna. Recuperado de <https://edicionesmodernas.com/revolucion-industrial>

Secretaría de Comercio Exterior del Ecuador. (2023). *Informe de tratados comerciales y oportunidades para exportadores*. Recuperado de <https://www.comercioexterior.gob.ec>

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista realizada al gerente de Fábrica de Peluches Heart S.A.S.

 <p>TEMA: ESTRATEGIAS DE EXPORTACIÓN PARA LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA FÁBRICA DE PELUCHES HEART S.A.S</p>
<p>Entrevista al gerente de Fábrica de Peluches Heart S.A.S</p>
<p>El presente trabajo tiene como propósito analizar las capacidades internas de la empresa para enfrentar los retos asociados con el comercio internacional, enfocándose en identificar oportunidades de mejora y estrategias para fortalecer su competitividad en mercados externos.</p> <p>Objetivo General: Evaluar la capacidad productiva, logística y de gestión de la empresa para implementar un modelo de exportación eficiente.</p> <p>Objetivo del Instrumento: Identificar la percepción del gerente sobre la capacidad de la empresa para adaptarse a las exigencias de mercados internacionales, con un enfoque en aspectos clave como infraestructura, recursos humanos y normativas.</p> <p>El investigador solicita su colaboración al responder las siguientes preguntas. Se garantiza confidencialidad y se agradece la transparencia y veracidad en las respuestas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles son los principales obstáculos internos que identifica para el desarrollo de una estrategia formal de exportación, considera los recursos actuales de la empresa? 2. Desde una perspectiva de gestión estratégica, ¿cómo evalúa la capacidad productiva de la empresa en relación con la demanda de mercados internacionales? 3. ¿Qué políticas o procedimientos considera esenciales para garantizar el cumplimiento de normativas internacionales y obtener certificaciones tales como ISO, entre otras? 4. ¿Qué tan preparado está el personal de la empresa para asumir roles técnicos y administrativos clave en la gestión de exportaciones? 5. ¿Qué herramientas tecnológicas o sistemas integrados recomendaría implementar para optimizar la gestión logística y operativa de exportaciones? 6. Desde su experiencia, ¿qué rol juegan las alianzas estratégicas en la internacionalización de la empresa, y cuáles serían prioritarias para su implementación? 7. ¿Cómo percibe la capacidad de la empresa para adaptarse a las nuevas tendencias de mercados internacionales? 8. ¿Qué indicadores clave de desempeño (KPI) considera relevantes para medir el éxito de una futura estrategia de exportación? <p>¿Cuentan con la tecnología requerida para ingresar a cualquier mercado internacional?</p> <p>¿Consideran inversiones necesarias si el mercado internacional requiere?</p>

Fuente: elaboración propia

Anexo 2. Encuesta dirigida a los trabajadores de la Empresa Heart

<p>TEMA: ESTRATEGIAS DE EXPORTACIÓN PARA LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA FÁBRICA DE PELUCHES HEART S.A.S</p>
<p>Encuesta dirigida a los trabajadores de la Empresa Fábrica de Peluches Heart S.A.S</p>
<p>El presente trabajo tiene como propósito analizar las capacidades y potencialidades internas de la empresa para enfrentar los retos asociados con el comercio internacional. Particularmente, se identifican las oportunidades de mejora y estrategias para fortalecer la competitividad empresarial en mercados externos.</p> <p>Objetivo General: Evaluar la capacidad productiva, logística y de gestión de la empresa para implementar un modelo de exportación eficiente.</p> <p>Objetivo del Instrumento: Identificar la percepción de los colaboradores sobre la capacidad de la empresa para adaptarse a las exigencias de mercados internacionales, con un enfoque en aspectos clave como infraestructura, recursos humanos y normativas.</p> <p>El investigador solicita su colaboración al responder las siguientes preguntas. Se garantiza confidencialidad se agradece la transparencia y veracidad en las respuestas.</p>
<p>INFORMACIÓN GENERAL</p>
<p>Instrucciones: Por favor, lea cada pregunta cuidadosamente y seleccione la opción que mejor refleje su percepción. Responda de manera honesta. Su participación es confidencial.</p> <p>Seleccione la respuesta que mejor refleje su opinión y marque con una "X" en el cuadro correspondiente.</p> <p>1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Neutral 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo</p>
<p>Sección 1: Estrategias de Exportación "Acuerdo "</p>
<p>De acuerdo al límite o parámetro de respuestas se utiliza...</p>

<p>1. La empresa cuenta con una estrategia definida para iniciar procesos de exportación?</p>	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> </table>						5	4	3	2	1
5	4	3	2	1							
<p>2. La empresa demuestra interés en desarrollar acciones para participar en mercados internacionales?</p>	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> </table>						5	4	3	2	1
5	4	3	2	1							
<p>3. La empresa analiza regularmente las tendencias oportunidades en mercados internacionales para orientar sus decisiones estratégicas?</p>	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> </table>						5	4	3	2	1
5	4	3	2	1							
<p>Sección 2: Capacidad Productiva y Logística</p>											
<p>4. La capacidad productiva actual permite satisfacer la demanda de volumen y calidad requeridas por mercados internacionales?</p>	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> </table>						5	4	3	2	1
5	4	3	2	1							
<p>5. Los recursos y la maquinaria disponibles son suficientes para garantizar procesos sostenibles de producción para exportación?</p>	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> </table>						5	4	3	2	1
5	4	3	2	1							

<p>6. Los procesos logísticos actuales son eficientes para garantizar tiempos de entrega a mercados internacionales?</p>	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 30px;"></td> <td style="width: 20px; height: 30px;"></td> <td style="width: 20px; height: 30px;"></td> <td style="width: 20px; height: 30px;"></td> <td style="width: 20px; height: 30px;"></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> </table>						5	4	3	2	1
5	4	3	2	1							
Sección 3: Normativas Internacionales											
<p>7. La empresa tiene la capacidad para adaptarse a las normativas internacionales necesarias para exportar?</p>	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 30px;"></td> <td style="width: 20px; height: 30px;"></td> <td style="width: 20px; height: 30px;"></td> <td style="width: 20px; height: 30px;"></td> <td style="width: 20px; height: 30px;"></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> </table>						5	4	3	2	1
5	4	3	2	1							
<p>8. Existen procedimientos internos que aseguran el cumplimiento de estándares internacionales de calidad, seguridad y sostenibilidad?</p>	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 30px;"></td> <td style="width: 20px; height: 30px;"></td> <td style="width: 20px; height: 30px;"></td> <td style="width: 20px; height: 30px;"></td> <td style="width: 20px; height: 30px;"></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> </table>						5	4	3	2	1
5	4	3	2	1							
<p>9. La empresa identifica las normativas internacionales clave necesarias para iniciar procesos de exportación?</p>	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 30px;"></td> <td style="width: 20px; height: 30px;"></td> <td style="width: 20px; height: 30px;"></td> <td style="width: 20px; height: 30px;"></td> <td style="width: 20px; height: 30px;"></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> </table>						5	4	3	2	1
5	4	3	2	1							
Sección 4: Recursos Humanos y Tecnología											
<p>10. El personal de la empresa recibe formación continua sobre las tendencias y regulaciones de comercio internacional.</p>	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 30px;"></td> <td style="width: 20px; height: 30px;"></td> <td style="width: 20px; height: 30px;"></td> <td style="width: 20px; height: 30px;"></td> <td style="width: 20px; height: 30px;"></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> </table>						5	4	3	2	1
5	4	3	2	1							

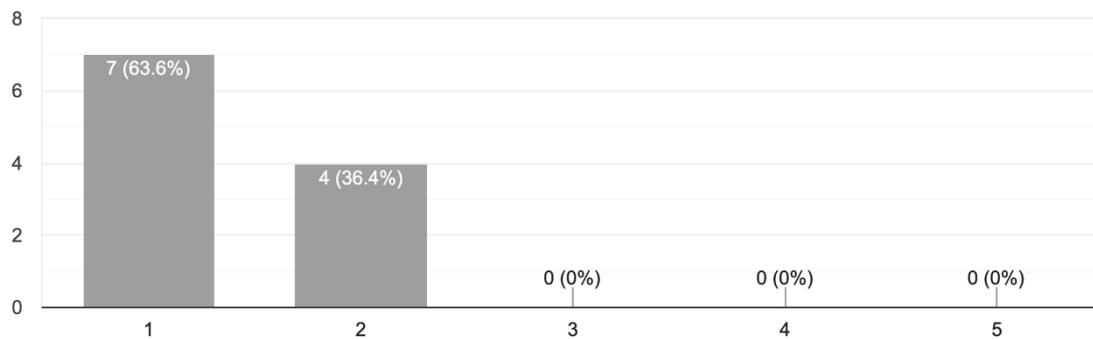
11. La empresa utiliza herramientas tecnológicas avanzadas que facilitan la implementación de estrategias de exportación?	<table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td></tr></table>						5	4	3	2	1
5	4	3	2	1							
12. El nivel de preparación interna permite una rápida respuesta a los requerimientos específicos de mercados internacionales?	<table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td></tr></table>						5	4	3	2	1
5	4	3	2	1							

Fuente: elaboración propia

Anexo 3. Resultado de la encuesta dirigida a los trabajadores de la Empresa Heart

La empresa cuenta con una estrategia definida para iniciar procesos de exportación?

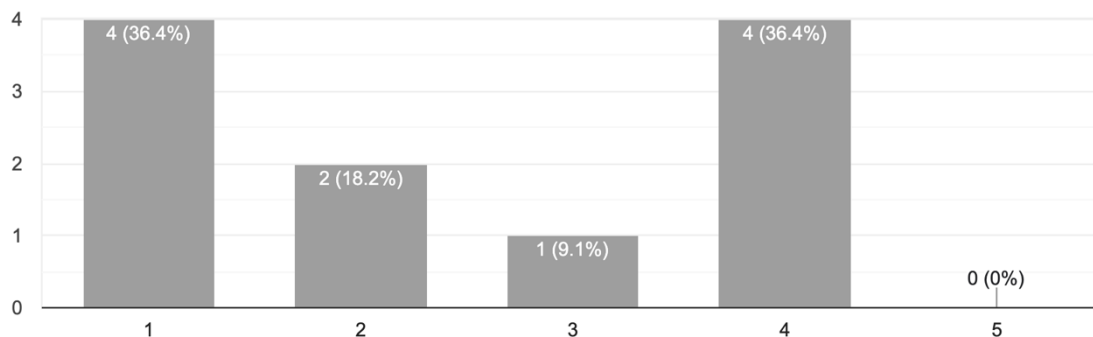
11 respuestas



1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo

La empresa demuestra interés en desarrollar acciones para participar en mercados internacionales?

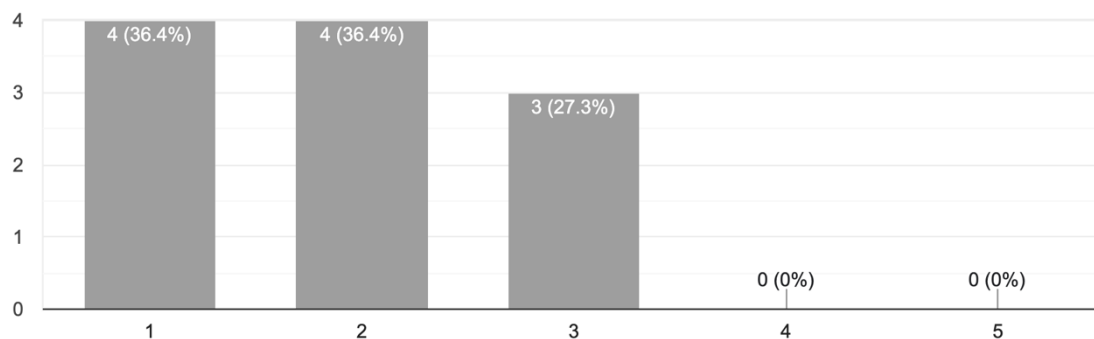
11 respuestas



1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo

La empresa analiza regularmente las tendencias y oportunidades en mercados internacionales para orientar sus decisiones estratégicas.

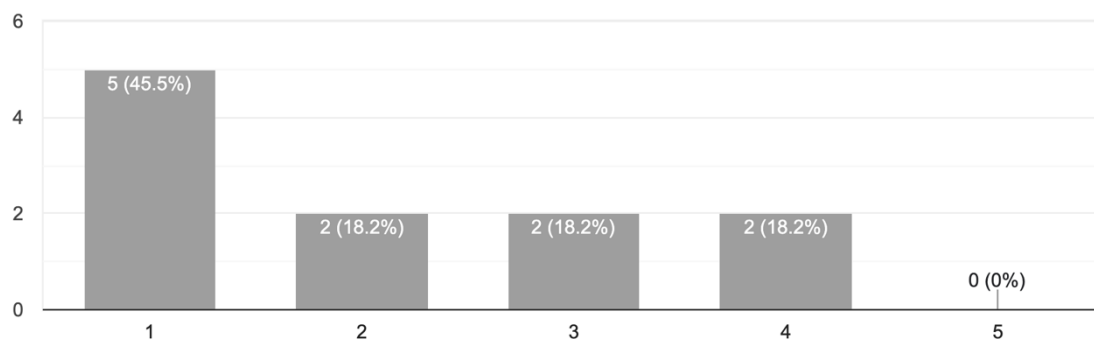
11 respuestas



1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo

La capacidad productiva actual permite satisfacer la demanda de volumen y calidad requeridas por mercados internacionales?

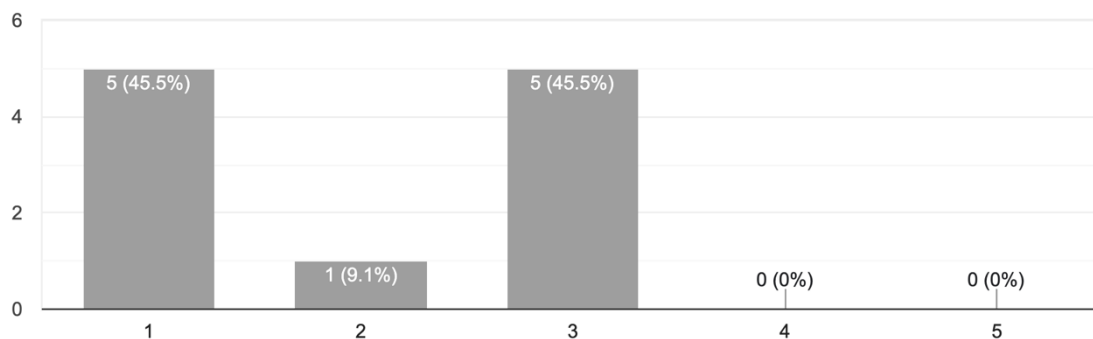
11 respuestas



1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo

Los recursos y la maquinaria disponibles son suficientes para garantizar procesos sostenibles de producción para exportación?

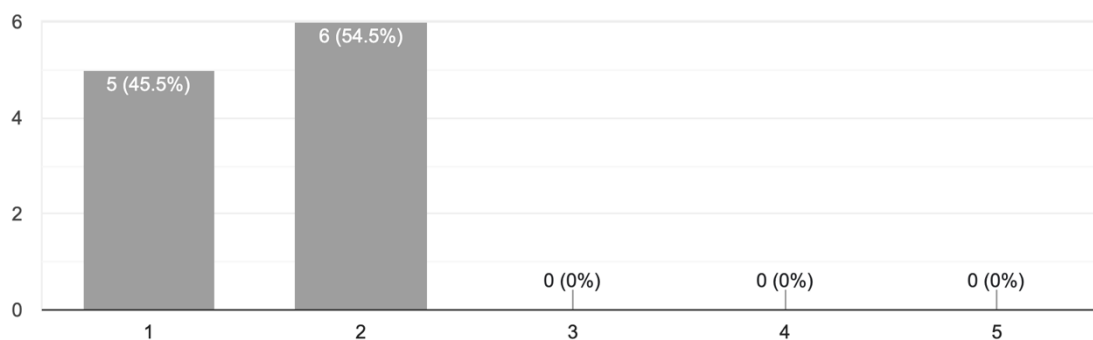
11 respuestas



1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo

Los procesos logísticos actuales son eficientes para garantizar tiempos de entrega a mercados internacionales?

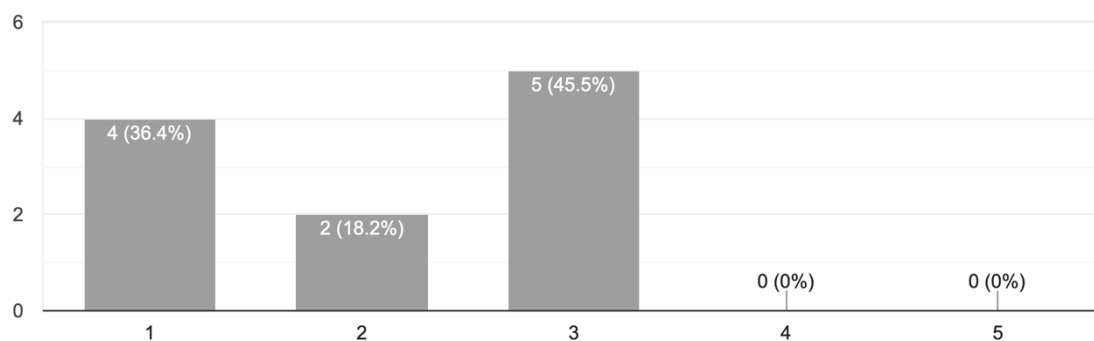
11 respuestas



1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo

La empresa tiene la capacidad para adaptarse a las normativas internacionales necesarias para exportar?

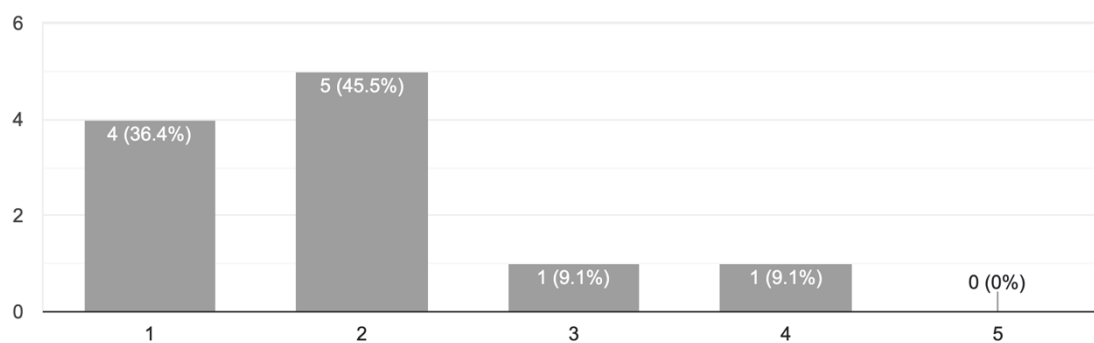
11 respuestas



1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo

Existen procedimientos internos que aseguran el cumplimiento de estándares internacionales de calidad, seguridad y sostenibilidad?

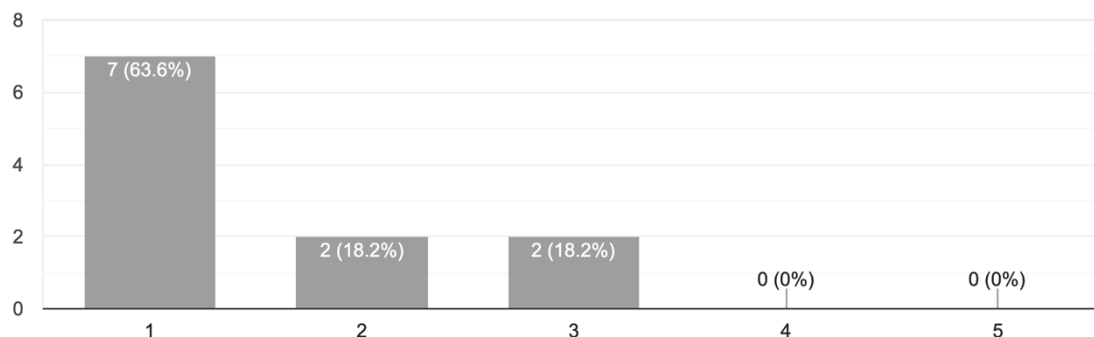
11 respuestas



1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo

La empresa identifica las normativas internacionales clave necesarias para iniciar procesos de exportación?

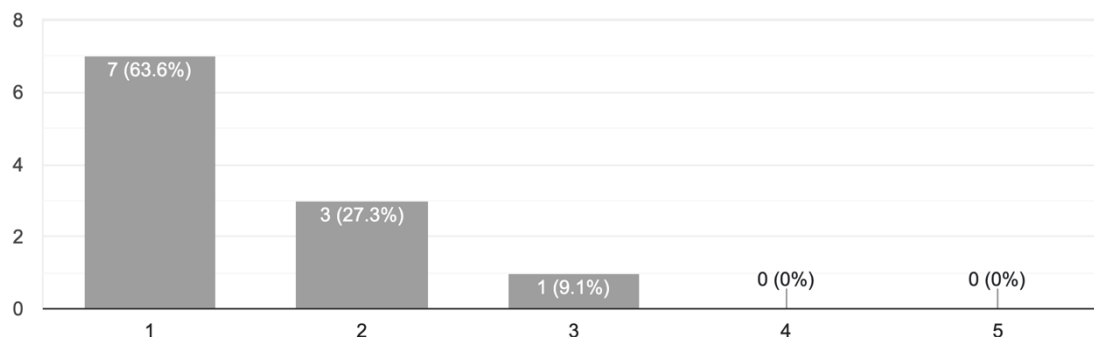
11 respuestas



1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4.De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo

El personal de la empresa recibe formación continua sobre las tendencias y regulaciones del comercio internacional?

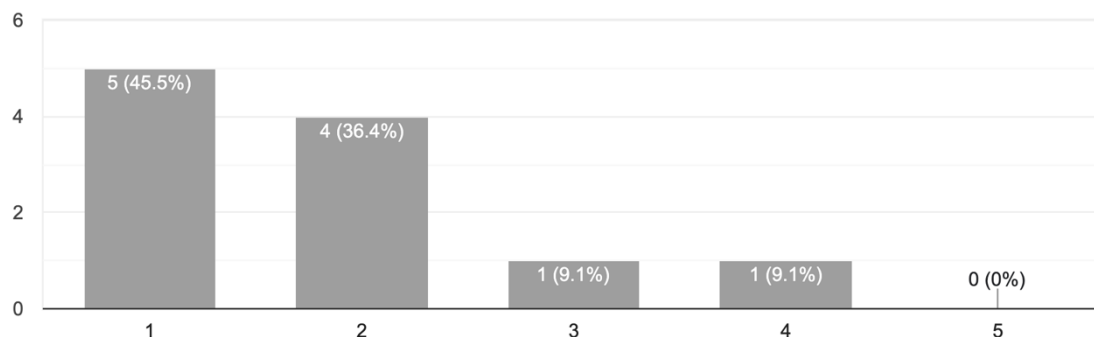
11 respuestas



1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4.De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo

La empresa utiliza herramientas tecnológicas avanzadas que facilitan la implementación de estrategias de exportación?

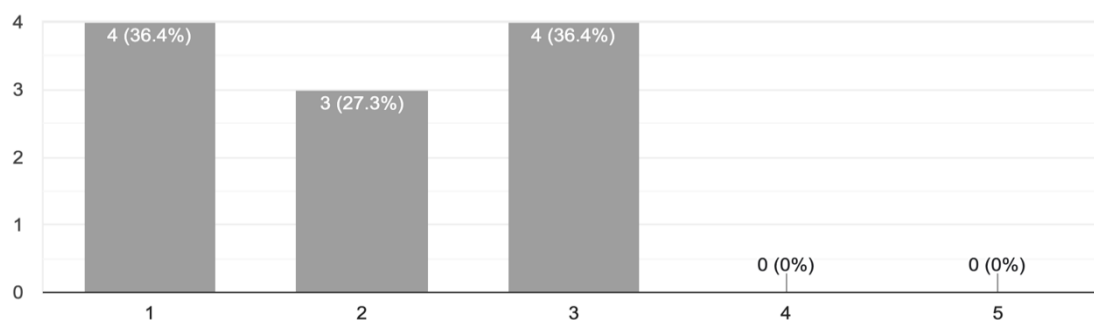
11 respuestas



1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo

El nivel de preparación interna permite una rápida respuesta a los requerimientos específicos de mercados internacionales?

11 respuestas



1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo