



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

TEMA:

**“Propuesta de un plan de internacionalización para las mipymes de Ibarra hacia el
mercado latinoamericano”**

AUTOR:

Juan Sebastián Vásquez Ortiz

TUTOR:

Mgs. Yolanda Liliana Bejarano Muñoz

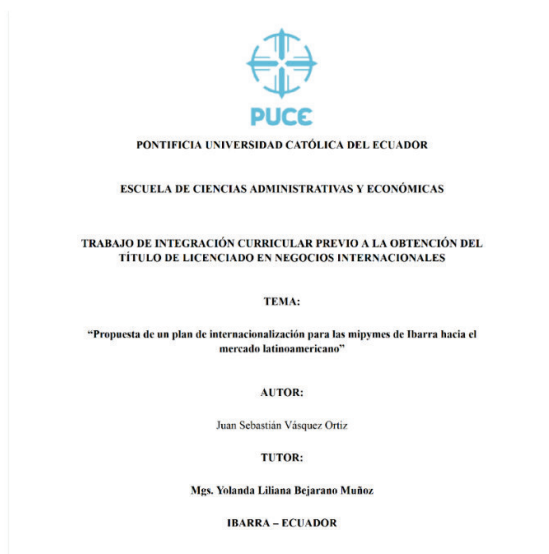
IBARRA – ECUADOR

Ibarra, 29 de junio de 2026

I. CERTIFICACIÓN TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de integración curricular titulado: **“Propuesta de un plan de internacionalización para las mipymes de Ibarra hacia el mercado latinoamericano”**, presentado por el estudiante **Juan Sebastián Vásquez Ortiz**, con cédula de ciudadanía N° **1727031799**, para obtener el Título de Licenciado en Negocios Internacionales.

Certifico que el trabajo cumple con todos los parámetros establecidos, mediante el cual el estudiante demuestra el desarrollo de competencias en el campo de conocimiento de su profesión con un nivel de argumentación coherente, para ser sometido a la evaluación por parte de los lectores.



Adicionalmente, se adjunta el certificado de porcentaje de originalidad de TURNITIN.

(f): Yolanda Bejarano Firmado digitalmente por Yolanda Bejarano
Fecha: 2026.07.07
08:39:52 -05'00'

Mgs. Yolanda Liliana Bejarano Muñoz

C.C.: 1002006938

TUTOR DE TRABAJO

II. PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El tribunal examinador, aprueban el presente trabajo en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra:

Yolanda
Bejarano
(f):
Firmado digitalmente
por Yolanda Bejarano
Fecha: 2026.07.07
08:40:11 -05'00'

Mgs. Yolanda Liliana Bejarano Muñoz

C.C.: 1002006938

Docente Tutor

Roberto
Tadeo
(f):
Firmado
digitalmente
por Roberto
Tadeo

Mgs. Patricio Roberto Tadeo Tadeo

C.C.: 1001709045

Esteban
Garrido
S.
(f):
Firmado
digitalmente por
Esteban Garrido S.
Fecha: 2026.07.29
11:29:10 -05'00'

Mgs. Héctor Esteban Garrido Salazar

C.C.: 1002413852

III. ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Juan Sebastián Vásquez Ortiz, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 165 del Código Orgánico de Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, que manifiesta textualmente: “Se reconoce facultad de los autores y demás titulares de derechos de disponer de sus derechos o autorizar las utilidades de sus obras o prestaciones a título gratuito y oneroso, según las condiciones que determinen. Esta facultad podrá ejercerse mediante licencias libres, abiertas y otros modelos alternativos de licenciamiento o la renuncia”.

Ibarra, 29 de junio de 2026

Juan
Sebastián
Vásquez Ortiz
(f): _____

Firmado digitalmente
por Juan Sebastián
Vásquez Ortiz
Fecha: 2026.07.06
14:10:58 -05'00'

Juan Sebastián Vásquez Ortiz

C.C.: 1727031799

IV. AUTORÍA

Yo, *Juan Sebastián Vásquez Ortiz*, portador de la cédula de ciudadanía N° 1727031799, declaro que el presente trabajo de investigación es de total responsabilidad del autor, y eximo expresamente a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra de posibles reclamos o acciones legales.

Juan
Sebastián
Vásquez Ortiz
(f).....

Firmado digitalmente
por Juan Sebastián
Vásquez Ortiz
Fecha: 2026.07.06
14:11:32 -05'00'

Juan Sebastián Vásquez Ortiz

C.C.: 1727031799

V. DEDICATORIA

Dedico este trabajo, en primer lugar, a mi novia, Nahomy Salomé Reina Arias, quien ha sido mi compañera incondicional desde el 23 de octubre de 2021. Gracias por caminar a mi lado desde el primer día de mi carrera universitaria, por creer en mí incluso cuando yo dudaba, por acompañarme en cada logro y en cada dificultad, y por nunca dejarme solo durante el tiempo que viví en Ibarra. Tu apoyo, paciencia, amor y confianza fueron una fuente constante de motivación para seguir adelante y no rendirme cuando el camino parecía difícil. Gracias por demostrarme, día tras día, que los sueños se alcanzan más fácil cuando se camina de la mano de la persona correcta.

También dedico este trabajo a mis dos compañeros de vida, Junior y Enzo. A Junior, porque desde el día en que llegó a mi vida nunca me ha dejado solo; su compañía incondicional y su cariño fueron un refugio en los momentos de mayor estrés y cansancio. Y a Enzo, quien con su alegría y nobleza hizo que los días fueran más llevaderos y llenos de tranquilidad. Aunque muchos puedan pensar que solo son mascotas, para mí representan parte de mi familia y fueron un apoyo silencioso durante toda esta etapa.

Este trabajo simboliza el resultado de años de sacrificio, aprendizaje y crecimiento personal, y espero que también sea motivo de orgullo para quienes han formado parte de mi vida.

VI. AGRADECIMIENTOS

La culminación de este trabajo de titulación representa uno de los logros más importantes de mi vida académica y personal. Por ello, deseo expresar mi más profundo y sincero agradecimiento a todas las personas que, con su apoyo, orientación y confianza, hicieron posible alcanzar esta meta.

En primer lugar, agradezco a Dios por darme la fortaleza, la salud y la sabiduría necesarias para superar cada desafío que se presentó a lo largo de este camino, culminando una etapa que representa el fruto de años de esfuerzo, dedicación y aprendizaje.

Expreso un especial y profundo agradecimiento a mi tutora de tesis, Mgs. Yolanda Liliana Bejarano Muñoz, por su paciencia, compromiso y profesionalismo durante el desarrollo de esta investigación. Sus conocimientos, observaciones, recomendaciones y constante acompañamiento fueron fundamentales para enriquecer este trabajo y permitirme crecer tanto en el ámbito académico como personal.

De igual manera, agradezco a los miembros del jurado de este trabajo de titulación, Mgs. Patricio Roberto Tadeo Tadeo y Mgs. Héctor Esteban Garrido Salazar, por el tiempo dedicado a la revisión de esta investigación, por sus valiosas observaciones y por las sugerencias brindadas para fortalecer la calidad académica del presente estudio.

Extiendo también mi reconocimiento a los docentes de la carrera, quienes a lo largo de mi formación universitaria compartieron sus conocimientos, experiencias y enseñanzas, contribuyendo significativamente a mi desarrollo profesional. Asimismo, agradezco a los empresarios y especialistas que participaron en las encuestas y entrevistas, ya que su colaboración fue indispensable para la ejecución de esta investigación.

Quiero expresar un agradecimiento muy especial a mi novia, Nahomy Salomé Reina Arias, quien ha sido un pilar fundamental durante toda mi vida universitaria. Gracias por estar

a mi lado desde el primer día de esta etapa, por acompañarme en cada momento, por creer en mí incluso cuando las circunstancias parecían difíciles y por brindarme siempre tu apoyo, comprensión y palabras de aliento. Tu amor, paciencia y confianza fueron una fuente constante de motivación para seguir adelante y no rendirme. Este logro también lleva una parte de ti, porque recorriste este camino conmigo.

VII. ÍNDICE DE CONTENIDOS

I. CERTIFICACIÓN TUTOR	2
II. PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	2
III. ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS	4
IV. AUTORÍA	5
V. DEDICATORIA	6
VI. AGRADECIMIENTOS	7
VIII. ÍNDICE DE TABLAS	10
IX. RESUMEN	10
X. ABSTRACT	12
1. INTRODUCCIÓN	13
2. REVISIÓN DE LA LITERATURA	15
2.1. Antecedentes	15
2.2. Marco Teórico	17
2.2.1. Plan de internacionalización	17
2.2.2. Evolución de la economía ecuatoriana	18
2.2.3. Clasificación de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas	20
2.2.4. Empresas activas en Ecuador	21
2.2.5. Tendencias actuales del mercado latinoamericano	22
2.2.6. Teorías del comercio internacional	25
3. MATERIALES Y MÉTODOS	29
3.1. Enfoque	29
3.2. Metodología	29

	10
3.3. Población	31
3.4. Muestra	31
3.5. Variables, indicadores y técnicas.	32
3.6. Instrumentos	33
3.7. Procedimientos de aplicación	34
3.8. Análisis de datos de los instrumentos aplicados	34
3.8.1. Encuesta dirigida a las mipymes de la ciudad de Ibarra	34
3.8.2. Entrevista realizada a Msc. Oscar Ruano, director zonal del ministerio de producción, comercio exterior e inversiones.	38
3.8.3. Entrevista dirigida al Mgs. Diego Córdova	48
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	59
4.1. Resultados	59
4.1.1. Encuestas dirigidas a las mipymes de la ciudad de Ibarra	60
4.1.2. Entrevistas realizadas al Msc. Oscar Ruano y al Msc. Diego Córdova	60
4.1.3. Resultados de la propuesta	61
4.2. Discusión	62
4.2.1. Impacto de la internacionalización de mipymes de Ibarra al mercado latinoamericano	64
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	65
5.1. Conclusiones	65
5.2. Recomendaciones	66
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67
ANEXOS	70

a. Encuesta	71
b. Entrevista	78

VIII. ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas	21
Tabla 2. Empresas activas registradas en Ecuador	22
Tabla 3. Importancia de Latinoamérica en el mercado ecuatoriano	29
Tabla 4. Variables, indicadores y técnicas	33
Tabla 5. Encuesta dirigida a mipymes de la ciudad de Ibarra	35
Tabla 6. Entrevista textual realizada al Msc. Oscar Ruano mediante la plataforma Zoom	39
Tabla 7. Entrevista textual al Mgs. Diego Córdova mediante la plataforma Zoom	49

IX. RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar el impacto de la internacionalización de las micro, pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Ibarra hacia el mercado latinoamericano, identificando su nivel de preparación, las principales barreras que enfrentan y las oportunidades existentes para su expansión comercial. La metodología empleada fue de enfoque mixto, con un diseño no experimental, de tipo descriptivo y de corte transversal. Para la recolección de información se aplicaron encuestas a propietarios y representantes de mipymes de la ciudad de Ibarra, además de entrevistas dirigidas a especialistas del Ministerio de Producción, Comercio Exterior e Inversiones

Los resultados evidenciaron que las mipymes cuentan con productos competitivos y un importante potencial para acceder a mercados internacionales; sin embargo, aún enfrentan limitaciones relacionadas con el acceso al financiamiento, el conocimiento de los procesos de exportación, la planificación estratégica y la capacitación en comercio exterior. Asimismo, se identificó que la cercanía geográfica con países latinoamericanos y los acuerdos comerciales vigentes representan oportunidades que pueden favorecer su proceso de internacionalización.

Como respuesta a las necesidades identificadas, se diseñó una propuesta basada en un plan de internacionalización orientado a fortalecer las capacidades empresariales, mejorar la planificación estratégica y facilitar el acceso a mercados latinoamericanos. Se concluye que la internacionalización constituye una alternativa viable para incrementar la competitividad de las mipymes de Ibarra, siempre que las empresas fortalezcan sus capacidades organizacionales y aprovechen los mecanismos de apoyo institucional disponibles.

Palabras clave: internacionalización, mipymes, competitividad, comercio exterior, mercado latinoamericano.

X. ABSTRACT

This research aimed to analyze the impact of the internationalization of micro, small, and medium-sized enterprises in the city of Ibarra toward the Latin American market by identifying their current level of preparedness, the main barriers they face, and the opportunities available for international expansion. A mixed-method approach was adopted, using a descriptive, non-experimental, and cross-sectional research design. Data were collected through surveys administered to MSME owners and managers in Ibarra, as well as interviews with specialists from the Ministry of Production, Foreign Trade, and Investment.

The findings revealed that MSMEs have competitive products and significant potential to enter international markets. However, they still face challenges related to access to financing, limited knowledge of export procedures, strategic planning, and foreign trade training. The study also identified that Ecuador's geographical proximity to other Latin American countries and existing trade agreements provide favorable conditions for business internationalization.

Based on these findings, an internationalization plan was developed to strengthen business capabilities, improve strategic planning, and facilitate access to Latin American markets. The study concludes that internationalization represents a viable strategy to enhance the competitiveness of MSMEs in Ibarra, provided they strengthen their organizational capacities and make effective use of institutional support mechanisms.

Keywords: internationalization, MSMEs, competitiveness, foreign trade, Latin American market.

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la internacionalización se ha consolidado como una de las principales estrategias para fortalecer la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes). La posibilidad de acceder a nuevos mercados no solo representa un incremento en las oportunidades comerciales, sino también una alternativa para diversificar riesgos, generar mayor valor agregado e impulsar el crecimiento empresarial.

En el Ecuador, las mipymes desempeñan un papel fundamental dentro de la economía nacional por su contribución a la generación de empleo, el desarrollo productivo y la dinamización de los mercados locales. A pesar de su importancia, una gran parte de estas empresas concentra sus actividades únicamente en el mercado interno, lo que limita sus posibilidades de crecimiento y reduce su capacidad para aprovechar las oportunidades que ofrecen los acuerdos comerciales y la integración económica con los países de América Latina.

La ciudad de Ibarra no es ajena a esta realidad, donde en los últimos años se ha observado el crecimiento de emprendimientos y pequeñas empresas pertenecientes a sectores como la agroindustria, la manufactura, el comercio y los servicios, muchas de las cuales cuentan con productos que podrían tener aceptación en mercados internacionales. No obstante, la ausencia de planificación, el limitado conocimiento sobre comercio exterior, las restricciones de financiamiento y la falta de experiencia en procesos de exportación dificultan que estas organizaciones den el paso hacia la internacionalización.

A partir de esta problemática surgió el interés por desarrollar la presente investigación, la cual busca analizar el impacto de la internacionalización de las mipymes de la ciudad de Ibarra hacia el mercado latinoamericano. El estudio pretende identificar el nivel de preparación de las empresas, reconocer las principales barreras que enfrentan durante su

proceso de expansión internacional y analizar las oportunidades existentes para fortalecer su participación en mercados de la región. Con base en este diagnóstico, se plantea una propuesta orientada a facilitar la internacionalización mediante estrategias que contribuyan al fortalecimiento de la competitividad empresarial.

Se espera que este trabajo constituya un aporte para las mipymes de la ciudad de Ibarra interesadas en ampliar su participación en mercados latinoamericanos, así como para instituciones, investigadores y estudiantes que desarrollen estudios relacionados con la internacionalización empresarial.

El objetivo general de la investigación es: Analizar el nivel de preparación de las mipymes de la ciudad de Ibarra para su internacionalización, identificando las principales barreras y las oportunidades de expansión hacia los mercados latinoamericanos, con el fin de generar información que contribuya a fortalecer sus procesos de inserción en el comercio internacional.

Los objetivos específicos son:

- Identificar el nivel actual de preparación de las mipymes de Ibarra para internacionalizarse.
- Determinar las principales barreras que enfrentan las mipymes de Ibarra para ingresar a mercados internacionales.
- Analizar las oportunidades de las empresas para expandirse al mercado latinoamericano.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. Antecedentes

Este estudio respalda la importancia de la internacionalización como una estrategia clave para el crecimiento y sostenibilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas, especialmente en contextos cada vez más competitivos. En el caso ecuatoriano, se evidencia que, aunque estas empresas constituyen la mayor parte del tejido empresarial, aún enfrentan limitaciones para integrarse plenamente en los mercados internacionales. Entre los principales desafíos se encuentran el acceso restringido a financiamiento, la falta de capacitación en gestión y el uso limitado de herramientas digitales, así como factores externos como los altos costos logísticos y las exigencias normativas.

La internacionalización de las micro, pequeñas y medianas empresas constituye un factor determinante para el fortalecimiento de su competitividad en entornos globalizados. En este contexto, diversos estudios han analizado los beneficios y desafíos asociados a este proceso, evidenciando su impacto en el crecimiento empresarial. (UASB, 2021)

En esta investigación se adoptó la metodología prisma como una herramienta práctica para revisar y organizar la información de forma clara, ordenada y confiable. Dentro de la primera fuente de investigación sostiene que la internacionalización de las mipymes no solo representa una estrategia de expansión, sino también una oportunidad para mejorar su posicionamiento en mercados internacionales. A través de la aplicación de la metodología prisma, el autor identifica que este proceso permite diversificar ingresos, reducir la dependencia de mercados locales y fomentar la innovación organizacional. Asimismo, destaca que la expansión internacional impulsa la generación de empleo, el reconocimiento de marca y la adopción de tecnologías avanzadas, contribuyendo al desarrollo empresarial. En esta investigación se adoptó la metodología prisma como una herramienta práctica para revisar y organizar la información de forma clara, ordenada y confiable. (Urrútia, 2010)

Por su parte (Ramírez, 2023) analiza las estrategias de internacionalización implementadas en las mipymes de la provincia de El Oro, Ecuador. El estudio resalta la importancia de factores como el uso de tecnologías, la participación en ferias internacionales, la capacitación continua y el acceso a financiamiento. Los resultados evidencian que los sectores agrícola y camaronero presentan mayores oportunidades de inserción en mercados internacionales, consolidándose como ejes del crecimiento económico regional.

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Plan de internacionalización

El plan de internacionalización es una herramienta estratégica que permite a las empresas planificar de manera sistemática su ingreso, permanencia y expansión en mercados internacionales. Este instrumento integra un conjunto de análisis, objetivos, estrategias y acciones orientadas a aprovechar oportunidades comerciales fuera del mercado nacional, considerando tanto las capacidades internas de la organización como las condiciones del entorno global. Su finalidad es reducir la incertidumbre asociada al proceso de expansión internacional y facilitar la toma de decisiones relacionadas con la selección de mercados, modalidades de entrada, estrategias de comercialización y asignación de recursos.

De acuerdo con Llamazares, un plan de internacionalización constituye una hoja de ruta que guía a la empresa en cada etapa de su proceso de inserción internacional, desde el diagnóstico de su situación actual hasta la ejecución y evaluación de las estrategias diseñadas. Para ello, contempla aspectos fundamentales como el análisis de la oferta exportable, el estudio de mercados potenciales, la identificación de ventajas competitivas, la evaluación de riesgos y la definición de objetivos comerciales a corto, mediano y largo plazo.

La internacionalización empresarial se ha convertido en una estrategia clave para mejorar la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones en un contexto caracterizado

por la globalización económica y el incremento de la competencia internacional. En este sentido, las micro, pequeñas y medianas empresas pueden utilizar el plan de internacionalización como una herramienta que les permita diversificar mercados, incrementar sus ventas, reducir la dependencia del mercado local y generar nuevas oportunidades de crecimiento empresarial.

En el contexto de la ciudad de Ibarra, las mipymes representan una parte significativa de la estructura productiva local y participan en actividades relacionadas con la manufactura, agroindustria, artesanías, comercio y servicios. Sin embargo, muchas de estas empresas enfrentan limitaciones para acceder a mercados internacionales debido a factores como el desconocimiento de procesos de exportación, la falta de planificación estratégica, restricciones financieras y escasa información sobre oportunidades comerciales en el exterior. Por esta razón, la elaboración de un plan de internacionalización se convierte en una alternativa fundamental para fortalecer su capacidad competitiva, identificar mercados potenciales y establecer estrategias que faciliten su inserción en cadenas de valor internacionales. (García, 2017)

2.2.2. Evolución de la economía ecuatoriana

La economía ecuatoriana ha experimentado importantes transformaciones a lo largo de las últimas décadas, influenciadas por factores internos y externos que han condicionado su estructura productiva, comercial y financiera. Históricamente, el crecimiento económico del país ha estado vinculado a la exportación de productos primarios, especialmente petróleo, banano, cacao, camarón y otros bienes agroindustriales, lo que ha generado una alta dependencia de los mercados internacionales y de las fluctuaciones de los precios de las materias primas.

Uno de los acontecimientos más significativos en la evolución económica del Ecuador fue la adopción de la dolarización en el año 2000, medida que permitió estabilizar la economía después de una profunda crisis financiera y monetaria. Desde entonces, el país ha mantenido niveles relativamente bajos de inflación y una mayor estabilidad macroeconómica, favoreciendo el desarrollo de actividades productivas y comerciales orientadas tanto al mercado interno como al externo.

Durante los últimos años, la economía ecuatoriana ha enfrentado diversos desafíos relacionados con la volatilidad de los precios internacionales del petróleo, la pandemia de COVID-19, los cambios en el entorno económico mundial y los fenómenos climáticos que han afectado sectores estratégicos de producción. No obstante, la economía ha mostrado una capacidad gradual de recuperación impulsada por el dinamismo de las exportaciones no petroleras, el consumo de los hogares y la inversión productiva.

Según el Banco Central del Ecuador, la economía ecuatoriana registró un crecimiento del 3,7 % en 2025, resultado impulsado principalmente por el desempeño favorable de las exportaciones no petroleras, la recuperación de la demanda interna y el fortalecimiento de la inversión privada. Asimismo, las proyecciones oficiales estiman un crecimiento económico del 2,5 % para 2026, manteniendo una tendencia de expansión moderada y estabilidad macroeconómica. (Banco Central del Ecuador, 2026)

Las exportaciones no petroleras han adquirido una importancia cada vez mayor dentro de la economía nacional, destacando productos como el camarón, banano, cacao, flores y manufacturas alimenticias. Este comportamiento refleja un proceso gradual de diversificación productiva que contribuye a reducir la dependencia del sector petrolero y fortalece la participación del Ecuador en el comercio internacional.

Para ciudades como Ibarra, cuya estructura económica está compuesta principalmente por micro, pequeñas y medianas empresas dedicadas al comercio, la agroindustria, la manufactura y los servicios, la evolución de la economía ecuatoriana representa una oportunidad para fortalecer procesos de internacionalización. El crecimiento de las exportaciones no tradicionales, el acceso a nuevos mercados y los acuerdos comerciales suscritos por el país generan condiciones favorables para que las mipymes desarrollen estrategias de inserción internacional que les permitan incrementar su competitividad y diversificar sus fuentes de ingresos.

La evolución de la economía ecuatoriana evidencia una transición progresiva hacia una mayor integración con los mercados internacionales, donde la innovación, la productividad y la internacionalización empresarial se constituyen en elementos fundamentales para impulsar el desarrollo económico local y nacional. En este escenario, las mipymes de la ciudad de Ibarra pueden desempeñar un papel relevante mediante la implementación de planes de internacionalización que aprovechen las oportunidades generadas por el crecimiento del comercio exterior ecuatoriano. (Banco Central del Ecuador, 2026)

2.2.3. Clasificación de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas

2.2.3.1. Clasificación

Tabla 1. Clasificación de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas

Tipo de empresa	Micro	Pequeñas	Medianas	Grandes
Número de empleados	1-9	10-49	50-199	>200
Volumen de ventas	\$0 hasta \$100.000	\$100.001 hasta \$1.000.000	\$1.000.001 hasta \$5.000.000	>\$5.000.000

Ejemplos	Tienda de barrio	Clínica dental	Fábrica de componentes	Multinacional automovilística
----------	------------------	----------------	------------------------	-------------------------------

Fuente: (UNIR, 2025)

2.2.4. Empresas activas en Ecuador

2.2.4.1. Registro

Tabla 2. *Empresas activas registradas en Ecuador*

Tipo de empresa	Micro	Pequeñas
Número de empleados	1-9	10-49
A	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.	\$ 28'113.00
B	Explotación de minas y canteras.	\$ 1'652.00
C	Industrias manufactureras.	\$ 93'814.00
D	Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado.	\$ 1'070.00
E	Distribución de agua; alcantarillado, gestión de desechos y actividades de saneamiento.	\$ 2'269.00
F	Construcción.	\$ 28'889.00
G	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas.	\$ 365'607.00
H	Transporte y almacenamiento.	\$ 90'741.00
I	Actividades de alojamiento y de servicio de comidas.	\$ 69'062.00
J	Información y comunicación.	\$ 15'821.00

K	Actividades financieras y de seguros.	\$	3'258.00
L	Actividades inmobiliarias.	\$	24'120.00
M	Actividades profesionales, científicas y técnicas.	\$	106'022.00
N	Actividades de servicios administrativos y de apoyo.	\$	30'052.00
O	Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria.	\$	2'020.00
P	Enseñanza.	\$	33'402.00
Q	Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social.	\$	30'772.00
R	Artes, entretenimiento y recreación.	\$	14'031.00
S	Otras actividades de servicios.	\$	132'534.00
U	Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales.	\$	75.00
Total			1073524.00

Fuente: (OLIVEIRA, 2026)

2.2.5. Tendencias actuales del mercado latinoamericano

El mercado latinoamericano atraviesa un proceso de transformación impulsado por cambios tecnológicos, económicos, sociales y ambientales que han modificado significativamente los hábitos de consumo y las estrategias empresariales. En un contexto de creciente globalización y digitalización, las empresas de la región enfrentan el desafío de adaptarse a nuevas demandas de los consumidores, quienes buscan mayor valor, experiencias personalizadas, sostenibilidad y acceso a múltiples canales de compra. (KPMG, 2024)

Una de las principales tendencias observadas en América Latina es la consolidación de la transformación digital. La incorporación de tecnologías como la inteligencia artificial, el análisis de datos y la automatización está permitiendo a las empresas comprender mejor el comportamiento de los consumidores, optimizar sus procesos y mejorar la experiencia del cliente. Asimismo, la omnicanalidad se ha convertido en un elemento fundamental para la competitividad empresarial, ya que los consumidores esperan interactuar con las marcas a través de diferentes plataformas digitales y físicas de manera integrada.

Otra tendencia relevante es el crecimiento del comercio electrónico y de los medios de pago digitales. Los consumidores latinoamericanos muestran una mayor disposición a realizar compras en línea y utilizar soluciones de pago electrónicas, impulsando el desarrollo de nuevos modelos de negocio y ampliando las oportunidades de acceso a mercados internacionales para empresas de todos los tamaños. Esta evolución ha reducido las barreras geográficas tradicionales y ha facilitado la participación de pequeñas y medianas empresas en el comercio regional e internacional. (Valente, 2023)

La sostenibilidad también se ha convertido en un factor determinante en las decisiones de compra. Los consumidores muestran una creciente preferencia por productos y empresas que incorporan prácticas responsables desde el punto de vista ambiental, social y de gobernanza. Como consecuencia, las organizaciones están adoptando modelos de producción más sostenibles, impulsando la economía circular, la reducción de emisiones y el uso eficiente de recursos para responder a las nuevas exigencias del mercado.

Los consumidores latinoamericanos presentan una mayor sensibilidad al precio y una búsqueda constante de valor. Factores como la inflación, la incertidumbre económica y los cambios en el poder adquisitivo han generado que las decisiones de compra se orienten hacia productos que combinen calidad, accesibilidad y disponibilidad. En este escenario, las

empresas deben fortalecer su propuesta de valor para diferenciarse en mercados cada vez más competitivos.

La regionalización de las cadenas de suministro y la diversificación de mercados se han convertido en estrategias prioritarias para las empresas latinoamericanas. La experiencia derivada de las interrupciones logísticas globales ha impulsado a las organizaciones a buscar proveedores más cercanos y mercados alternativos, fortaleciendo la integración económica regional y generando nuevas oportunidades para los exportadores latinoamericanos.

En el caso de las mipymes de la ciudad de Ibarra, estas tendencias representan importantes oportunidades de internacionalización. La expansión del comercio electrónico, la creciente demanda de productos sostenibles, el uso de herramientas digitales y la integración comercial regional permiten que empresas locales dedicadas a la agroindustria, manufactura, artesanías y servicios accedan a nuevos mercados con menores costos de entrada. En este sentido, comprender las tendencias actuales del mercado latinoamericano resulta fundamental para diseñar estrategias de internacionalización que respondan a las necesidades de los consumidores y fortalezcan la competitividad empresarial en el ámbito internacional.

Las tendencias actuales del mercado latinoamericano evidencian un entorno dinámico caracterizado por la digitalización, la sostenibilidad, la omnicanalidad y la búsqueda de valor por parte del consumidor donde estos factores constituyen elementos clave que deben ser considerados en la formulación de planes de internacionalización para las mipymes de la ciudad de Ibarra, con el fin de incrementar sus posibilidades de éxito en mercados internacionales. (KPMG, 2024)

2.2.6. Teorías del comercio internacional

La internacionalización de las mipymes no solo responde a una necesidad de crecimiento, sino que también se conecta directamente con teorías clásicas del comercio internacional, como la ventaja absoluta y la ventaja comparativa.

La teoría de la ventaja absoluta, propuesta por Adam Smith, plantea que las empresas deben especializarse en producir aquellos bienes en los que son más eficientes. Aplicado a las mipymes de Ibarra, esto implica identificar productos en los que tengan mejores condiciones de producción, ya sea por disponibilidad de recursos, costos más bajos o experiencia acumulada, como pueden ser productos artesanales, textiles o agroindustriales. De esta manera, al enfocarse en lo que hacen mejor, pueden competir con mayor solidez en mercados latinoamericanos.

La teoría de la ventaja comparativa, desarrollada por David Ricardo, complementa esta idea al señalar que incluso si una empresa no es la más eficiente en términos absolutos, puede beneficiarse del comercio si se especializa en aquello que produce con menor costo de oportunidad. En el caso de las mipymes de Ibarra, esto significa que no necesitan ser las mejores en todo, sino enfocarse en aquellos productos donde su producción resulte relativamente más eficiente frente a otras alternativas, aprovechando características locales como la identidad cultural, la mano de obra o los recursos naturales. (UNIR, 2024)

2.2.7. Internacionalización

La internacionalización de empresas es un proceso estratégico mediante el cual una organización expande sus actividades comerciales hacia mercados extranjeros con el propósito de fortalecer su crecimiento, diversificar sus fuentes de ingresos y mejorar su competitividad. Este proceso no consiste únicamente en comercializar productos o servicios

fuera del país de origen, sino que representa un cambio integral en la manera en que la empresa planifica, organiza y desarrolla sus operaciones para responder a las exigencias de un entorno internacional.

A medida que una empresa incursiona en nuevos mercados, debe enfrentar condiciones económicas, políticas, legales, sociales y culturales diferentes, lo que requiere una capacidad constante de adaptación. Esto implica realizar ajustes en aspectos como la gestión organizacional, las estrategias de comercialización, los procesos logísticos, el cumplimiento de normativas internacionales y la forma de relacionarse con clientes, proveedores y demás actores del mercado. Asimismo, la internacionalización demanda un conocimiento profundo del contexto de cada país, ya que las preferencias de los consumidores, las regulaciones comerciales y la dinámica competitiva pueden variar significativamente entre un mercado y otro.

La internacionalización es un proceso progresivo que involucra la adquisición de experiencia, el aprendizaje continuo y la toma de decisiones estratégicas orientadas a consolidar la presencia de la empresa en el ámbito internacional. Cuando este proceso se planifica de manera adecuada, no solo favorece el acceso a nuevas oportunidades de negocio, sino que también contribuye al fortalecimiento de las capacidades organizacionales y al posicionamiento sostenible de la empresa en mercados cada vez más globalizados. (Universidad Europea, 2026)

2.2.8. Mipymes

Son las micro, pequeñas y medianas empresas que constituyen el grupo empresarial más representativo del tejido productivo ecuatoriano y desempeñan un papel fundamental en la generación de empleo, el fortalecimiento de las economías locales y el desarrollo

económico del país. En Ecuador, estas empresas se clasifican de acuerdo con criterios establecidos por la normativa nacional, entre ellos el número de trabajadores, el volumen de ventas anuales y el nivel de activos, lo que permite diferenciarlas según su capacidad operativa y su dimensión empresarial.

Las microempresas se caracterizan por contar con una estructura organizacional reducida y recursos limitados, mientras que las pequeñas y medianas empresas poseen una mayor capacidad de producción, inversión y crecimiento, lo que les permite acceder con mayor facilidad a nuevos mercados. A pesar de estas diferencias, todas las mipymes comparten el desafío de fortalecer su competitividad mediante la incorporación de procesos de innovación, mejora continua y adaptación a las exigencias del entorno empresarial.

Las mipymes de la ciudad de Ibarra representan un sector estratégico debido a su potencial para ampliar sus operaciones hacia mercados latinoamericanos. Sin embargo, su proceso de internacionalización suele enfrentar diversas limitaciones relacionadas con el acceso a financiamiento, el conocimiento de mercados internacionales, la capacidad de cumplir estándares de calidad, la implementación de estrategias comerciales y el aprovechamiento de acuerdos comerciales vigentes. Estas condiciones hacen que la internacionalización no dependa únicamente del tamaño de la empresa, sino también de su nivel de preparación organizacional y de la capacidad para desarrollar ventajas competitivas sostenibles.

Considerando que las mipymes representan la gran mayoría de las unidades productivas del Ecuador, fortalecer sus capacidades para participar en el comercio internacional se convierte en un factor clave para impulsar el crecimiento económico, diversificar las exportaciones y aumentar la presencia de productos ecuatorianos en el mercado latinoamericano. En este sentido, promover su internacionalización contribuye no

solo al desarrollo de las empresas, sino también al fortalecimiento de la competitividad regional y nacional. (Servicio Ecuatoriano de Normalización, s.f.)

2.2.9. Importancia de Latinoamérica en el mercado ecuatoriano

2.2.9.1. Exportaciones

Tabla 3. Importancia de Latinoamérica en el mercado ecuatoriano

Exportación	VALOR EXPORTADO HACIA LATINOAMÉRICA		
Todos los productos	2023	2024	2025
	8.524.849.000	10.825.129.000	10.821.964.000
Exportación	VALOR EXPORTADO HACIA EL MUNDO		
Todos los productos	2023	2024	2025
	31.126.424	34.420.386	37.151.992

Fuente: (ITC, 2026)

3. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Enfoque

El enfoque de esta investigación es mixto, debido a que este trabajo engloba tanto variables medibles como percepciones, estrategias y comportamientos. Se utiliza el enfoque cuantitativo para recopilar información medible, como el nivel de exportaciones, el acceso a financiamiento, el uso de tecnología y la participación en mercados internacionales. Estos datos se obtendrán a través de encuestas, lo que permitirá identificar tendencias y comportamientos generales en las empresas.

Por otro lado, el enfoque cualitativo permite profundizar en aspectos más subjetivos, como las dificultades que enfrentan las empresas, su conocimiento sobre mercados internacionales y las decisiones que toman sus dueños o gerentes. Esta información se recogerá mediante entrevistas, lo que permitirá tener una visión más completa del problema, ya que no solo se analizan números, sino también la realidad que viven las mipymes de la ciudad de Ibarra. Esto es clave para proponer un plan de internacionalización que sea aplicable y realista.

3.2. Metodología

Este estudio utiliza un enfoque descriptivo, cuyo objetivo es identificar y explicar la situación actual de las micro, pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Ibarra con respecto a su proceso de internacionalización hacia el mercado latinoamericano. Este tipo de estudio busca comprender las características, condiciones y factores que influyen en la capacidad de estas empresas para acceder a los mercados internacionales sin modificar su entorno actual. El objetivo es obtener una comprensión clara del contexto en el que operan las microempresas y las oportunidades y limitaciones que enfrentan al expandir sus actividades comerciales.

El estudio es no experimental, ya que las variables de estudio no serán influenciadas por el investigador. La información se recopiló directamente del entorno en el que operan las empresas, observando los eventos a medida que ocurren y recabando datos sobre sus experiencias, estrategias y condiciones actuales relacionadas con la internacionalización. Este diseño permite analizar la realidad empresarial sin intervención, asegurando que los resultados reflejen con precisión la situación real de las empresas estudiadas.

El estudio tiene un diseño transversal, ya que la recopilación de datos se realizará en un único momento durante el estudio lo que permitirá diagnosticar la realidad de las mipymes en Ibarra durante el periodo analizado, identificando los principales factores que influyen en su participación en los mercados latinoamericanos y contribuyendo a formular conclusiones que se correspondan con la situación en el momento del estudio. (Pérez, 2021)

El estudio emplea métodos tanto deductivos como inductivos, lo que permitirá abordar el problema de investigación desde diferentes perspectivas. El método deductivo partirá de los fundamentos teóricos relacionados con el comercio internacional, la internacionalización empresarial y las mipymes, con el fin de analizar cómo estos conceptos se reflejan en la realidad de las empresas estudiadas. El método inductivo, por su parte, facilitará la interpretación de la información obtenida mediante encuestas y entrevistas, y permitirá identificar patrones, relaciones y características comunes entre las empresas participantes para, posteriormente, formular conclusiones generales que respondan a los objetivos del estudio.

La combinación de estos enfoques metodológicos nos permitirá obtener información fiable y relevante, que contribuirá a una comprensión más amplia de los retos y oportunidades a los que se enfrentan las pequeñas y medianas empresas en Ibarra en su proceso de internacionalización hacia el mercado latinoamericano y proporcionará una base

sólida para formular recomendaciones destinadas a fortalecer su competitividad en el ámbito internacional.

3.3. Población

La población está conformada por las mipymes registradas en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, correspondientes al cantón Ibarra, información utilizada para determinar el universo de estudio.

Las mipymes de la ciudad de Ibarra de acuerdo con los datos de la Superintendencia de Compañías, es de 6700, donde 6164 son microempresas (92%), 402 son pequeñas empresas (6%) y 134 son medianas empresas (2%). (Superintendencia de Compañías, 2026)

Para el caso de las entrevistas, se aplicará al director zonal del MPCEI, Mgs. Oscar Ruano, y al coordinador de la ciudad, Ing. Diego Córdova. Facilitando el acceso a información confiable, pero sobre todo con una experiencia amplia en la internacionalización.

3.4. Muestra

Se aplicará las encuestas de manera aleatoria a las mipymes de la ciudad de Ibarra que forman parte del ministerio de producción comercio exterior e inversiones, aplicando la siguiente fórmula

Población (N): 6.700

Nivel de confianza: 95%

Margen de error: 5%

Probabilidad de éxito (p): 0,5

Probabilidad de fracaso (q): 0,5

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

$$n = \frac{6700(1,96)^2(0,5)(0,5)}{(0,05)^2(6700 - 1) + (1,96)^2(0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{6700(3,8416)(0,25)}{0,0025(6699) + 0,9604}$$

$$n = \frac{6434,68}{17,7079}$$

$$n = 363,39$$

364 mipymes de la ciudad de Ibarra de acuerdo con los supuestos estándar donde el nivel de confianza es del 95% y el margen de error es 5%.

Mientras que de las entrevistas se realizarán dos, a los funcionarios del ministerio de la producción comercio exterior e inversiones.

3.5. Variables, indicadores y técnicas.

3.5.1. Matriz

Tabla 4. Variables, indicadores y técnicas

Objetivo	Variable	Indicadores	Técnicas	Fuente
Identificar el nivel actual de preparación de las mipymes de Ibarra para internacionalizarse.	Diagnóstico	Conocimiento sobre temas de comercio exterior Experiencia previa en exportaciones Uso de herramientas digitales Capacidad productiva para exportar	Encuesta	Propietarios de mipymes

Determinar las principales barreras que enfrentan para ingresar a mercados internacionales.	Barreras	Opciones de financiamiento Nivel de conocimiento de requisitos de exportación Costos logísticos y de exportación Trámites y regulaciones	Entrevista	Funcionarios del Ministerio de Producción
Analizar las oportunidades de las empresas para expandirse al mercado latinoamericano.	Demanda	Interés en exportar hacia el mercado latinoamericano Disposición a invertir en internacionalización	Encuesta Entrevista	Propietarios de mipymes Funcionarios del MPCEI
		Interés en participar en programas de apoyo	Encuesta	Propietarios de mipymes
		Importancia percibida de expandirse a otros países	Documental	Reportes del Ministerio de Producción

Fuente: Autor

3.6. Instrumentos

Para la obtención de toda la información necesaria de este trabajo de titulación, se utilizaron la entrevista dirigida a profesionales del área de internacionalización y expertos en

el manejo de mipymes locales para conocer todas las barreras y procedimientos necesarios y también se realizó una encuesta al azar a las empresas registradas de la ciudad de Ibarra, lo que permitió conocer la situación actual de las empresas y su nivel de preparación antes una posible internacionalización.

3.7. Procedimientos de aplicación

La aplicación de estos instrumentos comenzó con el cálculo de empresas a las cuales se debería encuestar a un alto nivel de confiabilidad basándonos en datos de la Superintendencia de compañías, donde mediante la aplicación de la fórmula del tamaño de la muestra se llegó al resultado de aplicar trescientas sesenta y cuatro encuestas en la ciudad de Ibarra.

Se realizó el levantamiento de información a través de dos entrevistas realizadas a trabajadores del ministerio de producción comercio exterior e inversiones, con el fin de obtener datos clave que permitan conocer los distintos procesos de internacionalización que existen, las dificultades con las que se puede encontrar en el proceso y las facilidades que este tipo de instituciones brindan a sus miembros.

A partir de esta información, se encuestó a las empresas de la ciudad de Ibarra para conocer su estado actual y su conocimiento acerca de la internacionalización hacia nuevos mercados potenciales de acuerdo con su tipo de empresa.

3.8. Análisis de datos de los instrumentos aplicados

3.8.1. Encuesta dirigida a las mipymes de la ciudad de Ibarra

Tabla 5. Encuesta dirigida a mipymes de la ciudad de Ibarra

PREGUNTA	RESULTADOS
1. ¿Qué tipo de empresa representa?	Los resultados evidencian un claro predominio de las microempresas dentro de la muestra, lo que refleja la estructura empresarial característica del cantón

	Ibarra, donde este tipo de organizaciones constituye la mayor parte del tejido productivo y representa el principal segmento con potencial de internacionalización.
2. ¿A qué sector pertenece su empresa?	La mayor parte de las empresas encuestadas pertenece al sector comercial, seguido por los sectores de servicios, manufactura y agroindustria. Esto demuestra que las actividades comerciales tienen una participación predominante dentro del entorno empresarial analizado.
3. ¿Cuántos años tiene funcionando su empresa?	Los resultados muestran una participación importante de empresas con más de siete años de funcionamiento, lo que evidencia la presencia de negocios con experiencia en el mercado y una trayectoria consolidada que puede favorecer procesos de crecimiento e internacionalización.
4. ¿Cómo considera actualmente la situación de crecimiento de su empresa?	La mayoría de los empresarios considera que su empresa mantiene un crecimiento moderado o una situación estable, lo que refleja un escenario de desarrollo continuo, aunque sin una expansión acelerada en la mayoría de los casos.
5. ¿Qué tan preparado considera que está su negocio para vender productos o servicios fuera del Ecuador?	Los resultados indican que la mayoría de las empresas percibe contar únicamente con un nivel moderado o bajo de preparación para ingresar a mercados internacionales, lo que evidencia la necesidad de fortalecer capacidades relacionadas con la internacionalización.
6. ¿Cuál ha sido la principal prioridad de crecimiento de su empresa durante los últimos tres años?	Las respuestas reflejan que las empresas han enfocado principalmente sus esfuerzos en fortalecer su capacidad de crecimiento y expansión, buscando

- consolidar sus operaciones antes de incursionar en mercados internacionales.
7. ¿Qué tan frecuente es el uso de herramientas digitales para promocionar o comercializar sus productos?
- Se observa un uso frecuente de herramientas digitales entre las empresas encuestadas, lo que evidencia una creciente adopción de canales tecnológicos para fortalecer la promoción y comercialización de sus productos y servicios.
8. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera que diferencia más a su empresa de la competencia?
- La calidad de los productos y servicios constituye el principal factor diferenciador identificado por los empresarios, seguido por elementos como la innovación, el servicio al cliente y los precios competitivos, lo que demuestra la importancia de ofrecer valor agregado para mantenerse en el mercado.
9. Si recibiera una oportunidad de negocio desde otro país, ¿qué tan preparada estaría su empresa para responder?
- La mayoría de las empresas considera que podría atender una oportunidad internacional realizando algunos ajustes o que estaría preparada para aprovecharla, lo que refleja un potencial de internacionalización acompañado de ciertas limitaciones operativas.
10. ¿Qué tan importante considera la expansión internacional para el futuro de su empresa?
- Los resultados muestran que la internacionalización es considerada una estrategia altamente relevante para el desarrollo futuro de las empresas, evidenciando el interés de los empresarios por acceder a nuevos mercados y ampliar sus oportunidades de crecimiento.
11. ¿Cuál considera que es la principal dificultad para exportar?
- Las principales barreras identificadas por los encuestados se relacionan con el desconocimiento de los procesos de exportación, la falta de financiamiento, los costos logísticos y la limitada

- generación de contactos internacionales, factores que dificultan la inserción en mercados externos.
- 12.** ¿Cuál cree que sería el impacto de internacionalizar su empresa?
- La mayoría de los empresarios considera que la internacionalización generaría un impacto alto o muy alto sobre el crecimiento de su empresa, lo que evidencia una percepción positiva respecto a los beneficios económicos y comerciales derivados de la expansión internacional.
- 13.** ¿Qué tan accesible considera que es actualmente la información sobre oportunidades comerciales internacionales?
- Los resultados evidencian que una parte importante de los encuestados percibe que la información sobre oportunidades comerciales internacionales es poco accesible, situación que puede limitar la toma de decisiones y la identificación de nuevos mercados.
- 14.** ¿Cuál considera que es la principal ventaja que tienen las empresas de Ecuador para ingresar a mercados extranjeros?
- La calidad de los productos ecuatorianos representa la principal fortaleza identificada por los empresarios, seguida de factores como la diversidad productiva, la ubicación geográfica y el talento humano, aspectos que favorecen la competitividad internacional.
- 15.** ¿Qué mercado considera que ofrece mayores oportunidades para las empresas de Ibarra?
- La mayoría de los encuestados identifica a Colombia como el mercado con mayores oportunidades para la expansión de las empresas de Ibarra, debido a su cercanía geográfica, afinidad comercial y facilidad para establecer relaciones de negocio, aunque también se consideran atractivos otros mercados de América Latina.

3.8.2. *Entrevista realizada a Msc. Oscar Ruano, director zonal del ministerio de producción, comercio exterior e inversiones.*

La siguiente entrevista se la realizó al Mgs Oscar Ruano, ya que él es el director zonal del MPCEI, donde se tiene amplio conocimiento sobre temas de internacionalización de empresas, en especial de las mipymes de Ibarra ya que forma parte de la Zona 1 de donde él es director.

El objetivo que se cumplió al realizar esta entrevista es el segundo objetivo de este proyecto que busca determinar las principales barreras que enfrentan las mipymes de la ciudad de Ibarra para ingresar a mercados internacionales.

3.8.2.1. **Matriz Entrevista**

Tabla 6. *Entrevista textual realizada al Msc. Oscar Ruano mediante la plataforma Zoom*

Preguntas de la entrevista	Respuesta entrevista
1. ¿Cómo considera usted el nivel actual de preparación de las mipymes de Ibarra para ingresar a mercados internacionales?	Yo considero que el nivel de preparación de las mipymes de Ibarra para ingresar a mercados internacionales todavía es limitado. Existen algunas empresas que ya han logrado cumplir ciertos requisitos y que incluso han tenido experiencias de exportación, pero son casos específicos. La realidad es que la mayoría de pequeñas empresas y emprendimientos todavía necesitan acompañamiento técnico y asesoría especializada para poder enfrentarse a un mercado internacional. Muchas veces el problema no está en que el producto sea malo o que no tenga potencial, sino en que la empresa no conoce todos los procesos que implica exportar. Hay desconocimiento sobre normativas, certificaciones, documentación y requisitos comerciales. Además, muchas empresas no cuentan

-
- con una planificación estratégica orientada a la internacionalización. Por eso es importante que reciban apoyo de instituciones como el Ministerio de Producción, Fedexpor, Pro-Ecuador o consultoras especializadas. Si usted me pregunta, del cien por ciento de las empresas que existen, apenas un porcentaje muy pequeño podría estar preparado para exportar por sí solo. Hay empresas que no necesitan exportar porque su mercado local es suficiente, otras que no tienen la capacidad productiva necesaria y otras que simplemente desconocen cómo hacerlo. Considero que hay mucho trabajo por realizar en temas de capacitación y fortalecimiento empresarial.
2. ¿Cuáles son las principales fortalezas que poseen actualmente las mipymes de Ibarra para internacionalizarse?
- Yo creo que una de las principales fortalezas que poseen actualmente las mipymes de Ibarra es la calidad de muchos de sus productos. Tenemos una ubicación geográfica privilegiada y una producción diversa que puede ser atractiva para diferentes mercados internacionales. Existen empresas que han desarrollado productos con valor agregado y que tienen potencial para competir fuera del país. Otra fortaleza importante es que hay herramientas, programas y acuerdos comerciales que facilitan el acceso a mercados internacionales. Hoy en día una empresa puede acceder a información de mercados, participar en ferias comerciales y recibir asesoría técnica para prepararse mejor. También considero que existe un espíritu emprendedor importante en la ciudad. Muchas empresas buscan constantemente innovar y mejorar sus procesos productivos. Eso es

positivo porque la internacionalización exige precisamente capacidad de adaptación y mejora continua. Además, el hecho de que Ecuador tiene acuerdos comerciales con diferentes países abre oportunidades que antes no existían para las pequeñas y medianas empresas.

3. ¿Qué sectores productivos de Ibarra tienen mayor potencial de exportación hacia Latinoamérica?

Desde mi experiencia, existen varios sectores con potencial de exportación. No solo hablo de producción, sino de servicios y turismo. En el caso de los productos, considero que existen oportunidades importantes para la agroindustria, los alimentos procesados y los productos agrícolas. Por ejemplo, tenemos productos como aguacate, café, lácteos, quesos y otros derivados que pueden tener aceptación en mercados latinoamericanos. También existen oportunidades para productos artesanales y de valor agregado que representen la identidad de nuestra región. Sin embargo, siempre digo que el potencial de exportación depende mucho de la demanda. Muchas veces pensamos únicamente en lo que producimos, pero debemos analizar primero qué necesita el mercado internacional. Ahí está la clave. Un producto puede ser excelente, pero si no existe demanda en el mercado objetivo, difícilmente tendrá éxito. Por eso siempre recomiendo realizar estudios de mercado antes de iniciar cualquier proceso de exportación.

4. ¿Cuáles considera que son las principales barreras que enfrentan las mipymes para exportar?

Ya considero que existen barreras nacionales e internacionales, pero más allá de eso siempre hablo de tres elementos: cantidad, calidad y continuidad. Si una empresa no puede garantizar esos tres aspectos, difícilmente podrá consolidarse en mercados internacionales. Uno de los principales problemas que enfrentan las mipymes, independientemente de que sean empresas productivas o de turismo, es el tema financiero y el capital operativo. Muchas veces cuando usted consigue un comprador internacional, ese comprador le solicita cambios en el empaque, modificaciones en la formulación del producto o ajustes dentro del proceso productivo. Todo eso implica inversión y muchas empresas no tienen la capacidad financiera para realizar esos cambios. Además, cuando uno enfrenta un mercado internacional se encuentra con barreras arancelarias y no arancelarias. Aquí aparecen requisitos relacionados con reglamentaciones técnicas, normas sanitarias, requisitos fitosanitarios, certificaciones internacionales, certificaciones orgánicas y otros aspectos que dependen de cada país. Por eso siempre es necesario realizar un estudio previo para determinar a qué mercado se va a dirigir el producto y cuáles son los requisitos específicos que se deben cumplir.

5. ¿De qué manera afecta la falta de financiamiento en el proceso de internacionalización de las mipymes?

La falta de financiamiento afecta directamente el proceso de internacionalización porque limita la capacidad de respuesta de la empresa frente a las exigencias de los mercados internacionales. Cuando un comprador extranjero le solicita cambios o mejoras, la empresa necesita recursos económicos para cumplir con esos requerimientos. Por ejemplo, si el cliente solicita un nuevo tipo de empaque, una certificación específica o una mejora en los procesos productivos, eso requiere inversión inmediata. Muchas veces las empresas tienen un producto competitivo y una oportunidad de negocio real, pero no cuentan con el capital necesario para adaptarse a las exigencias del comprador. Yo considero que este es uno de los principales obstáculos que enfrentan las mipymes ecuatorianas. No basta con tener un buen producto; también es necesario contar con recursos para adecuarlo a las condiciones que exige el mercado internacional. Sin financiamiento adecuado, muchas oportunidades terminan perdiéndose.

6. ¿Considera que las mipymes de Ibarra poseen suficiente conocimiento sobre comercio exterior y exportaciones?

No, realmente no considero que las mipymes de Ibarra posean suficiente conocimiento sobre comercio exterior y exportaciones. Existen algunas excepciones, pero en términos generales la mayoría de pequeñas empresas y emprendimientos necesitan acompañamiento especializado. Muchas veces los empresarios conocen muy bien su producto, pero no conocen los procesos de exportación. Desconocen aspectos relacionados con logística internacional, documentación, certificaciones, acceso a mercados y

normativas comerciales. Por eso es tan importante el trabajo que realizan instituciones como el Ministerio de Producción, Fedexpor, Pro-Ecuador y las consultoras privadas. Ellas ayudan a las empresas a comprender mejor cómo funciona el comercio internacional y qué requisitos deben cumplir para exportar. Si yo tuviera que hacer una estimación, diría que apenas una pequeña parte de las empresas estaría preparada para exportar sin necesidad de apoyo externo.

7. ¿Qué tan importante es el uso de herramientas digitales y tecnología en el proceso de internacionalización empresarial?

El uso de herramientas digitales y tecnología es fundamental dentro del proceso de internacionalización. Hoy existen plataformas como Trade Map, Market Access Map, las estadísticas del Banco Central y la información disponible en la Aduana del Ecuador que permiten obtener datos muy importantes sobre mercados internacionales. Pero siempre digo que la información por sí sola no es suficiente. Esa información debe ser interpretada y analizada correctamente. Una empresa puede tener acceso a miles de datos, pero si no sabe cómo utilizarlos, difícilmente podrá tomar buenas decisiones. Respecto a la inteligencia artificial, considero que es una herramienta de apoyo muy útil, pero todavía no reemplaza la experiencia ni el conocimiento técnico. Exportar parece sencillo cuando uno lo explica en cuatro o cinco pasos, pero cuando usted analiza cada etapa encuentra una gran cantidad de procesos documentales, productivos y comerciales que requieren experiencia práctica.

- Ninguna herramienta tecnológica puede reemplazar completamente ese conocimiento.
8. ¿Existen programas o estrategias impulsadas por el Ministerio para apoyar la internacionalización de las mipymes?
- Sí, existen programas y estrategias impulsadas por el Ministerio de Producción para apoyar la internacionalización de las mipymes. Generalmente se realizan diagnósticos empresariales para determinar el nivel de preparación de cada organización. A través de formularios, visitas técnicas y análisis especializados se evalúan aspectos como la documentación disponible, la capacidad productiva, las certificaciones internacionales, los procesos de calidad y otros requisitos necesarios para exportar. Con esa información se puede establecer una ruta de trabajo para que la empresa mejore sus capacidades. Pero aquí hay algo importante que usted debe tomar en cuenta, mi estimado Juan. El Ministerio de Producción no solamente brinda asesoría técnica, sino que también cumple una función fundamental en la apertura de mercados internacionales. Sin acuerdos comerciales sería mucho más difícil exportar. Acuerdos como los que tenemos con la Unión Europea, China o Corea del Sur permiten que los productos ecuatorianos tengan acceso a nuevos mercados y eso beneficia directamente a nuestras empresas.
9. ¿Cuáles son los errores más frecuentes que cometen las mipymes al intentar ingresar a mercados internacionales?
- Uno de los errores más frecuentes es desconocer los procesos de exportación. Muchas empresas creen que exportar consiste únicamente en vender un producto en otro país, cuando en realidad existen numerosos requisitos que deben cumplirse. Otro error muy

común es no investigar adecuadamente el mercado objetivo. Muchas veces se culpa al producto o al mercado cuando una exportación fracasa, pero el verdadero problema es que no se realizó un análisis previo para determinar si existe demanda suficiente. También considero que muchas empresas intentan exportar sin haber completado primero sus procesos de formalización. Antes de pensar en exportar, una empresa debe cumplir todos los requisitos nacionales. Finalmente, otro error frecuente es no contar con las certificaciones o estándares que exigen los compradores internacionales. Ahí es donde muchas negociaciones terminan fracasando.

10. ¿Cómo influyen los costos logísticos y trámites aduaneros en la decisión de exportar?

Desde mi perspectiva, los costos logísticos y los trámites aduaneros tienen influencia, pero no representan el principal desafío para una empresa exportadora. Yo diría que aproximadamente el diez por ciento del proceso corresponde a logística y trámites. El noventa por ciento restante está relacionado con la preparación del producto para el mercado internacional. Ahí es donde realmente está el trabajo complejo. Cuando una empresa logra tener un producto adaptado a las exigencias del mercado, con certificaciones, calidad garantizada y capacidad productiva suficiente, la parte logística se vuelve mucho más manejable. Por eso considero que muchas veces se presta demasiada atención a la logística cuando el verdadero reto está en preparar adecuadamente el producto.

11. ¿Qué oportunidades ofrece actualmente el mercado latinoamericano para las mipymes ecuatorianas?
- Actualmente el mercado latinoamericano ofrece varias oportunidades para las mipymes ecuatorianas. Hoy existen plataformas digitales como Mercado Libre y Amazon que permiten comercializar productos en diferentes países sin necesidad de tener una presencia física en esos mercados. Además, las ferias comerciales continúan siendo espacios muy importantes para generar contactos y oportunidades de negocio. A través de estos eventos las empresas pueden conocer compradores, distribuidores y socios comerciales potenciales. Es verdad que muchos países latinoamericanos producen bienes similares a los nuestros. Colombia produce café, aguacate y muchos otros productos que también se producen en Ecuador. Sin embargo, todo depende de la oferta y la demanda. Hay mercados que producen determinados bienes, pero igualmente necesitan importar más debido al tamaño de su población o a las características de su consumo.
12. ¿Qué países de Latinoamérica considera más accesibles o estratégicos para las mipymes de Ibarra y por qué?
- Yo considero que Perú y Chile son dos de los mercados más accesibles e interesantes para las mipymes de Ibarra. Son países cercanos y cuentan con relaciones comerciales que facilitan el intercambio de productos. Además, estos mercados pueden servir como una primera experiencia internacional para muchas empresas. La cercanía geográfica reduce ciertos costos y facilita la construcción de relaciones comerciales. También existen similitudes culturales y comerciales que pueden favorecer la aceptación de productos

- ecuatorianos. Por eso considero que son mercados estratégicos para iniciar procesos de internacionalización.
- 13.** ¿Qué recomendaciones daría a las mipymes que desean iniciar un proceso de internacionalización?
- Lo primero que yo recomendaría es formalizar la empresa. Antes de pensar en exportar, se deben cumplir todos los requisitos nacionales y tener una estructura empresarial sólida. En segundo lugar, recomiendo investigar el mercado objetivo. Muchas veces los empresarios se enamoran de su producto y creen que puede venderse en cualquier lugar, pero es necesario verificar si realmente existe demanda. Y tercero, aprovechar al máximo los acuerdos comerciales y los programas de promoción comercial que ofrece el Ministerio de Producción. También recomiendo buscar asesoría especializada porque el proceso de internacionalización requiere conocimientos técnicos y experiencia práctica.
- 14.** ¿Considera necesario implementar un plan de internacionalización específico para las mipymes de Ibarra?
- Sí, considero que es necesario implementar un plan de internacionalización específico para las mipymes de Ibarra. Cada territorio tiene características productivas diferentes y por lo tanto necesita estrategias adaptadas a su realidad. Un plan de este tipo permitiría identificar mercados prioritarios, fortalecer capacidades empresariales y generar programas de apoyo más efectivos. También ayudaría a especializar la oferta exportable de la ciudad y a aprovechar mejor las oportunidades existentes. La internacionalización no ocurre de manera espontánea; requiere planificación, acompañamiento y una estrategia clara. Por eso considero que un plan

- específico sería muy beneficioso para las mipymes de Ibarra.
15. ¿Qué acciones deberían fortalecerse en Ecuador para incrementar la participación internacional de las mipymes?
- Desde mi perspectiva, hay algo en lo que debemos trabajar muchísimo y es en la cantidad, calidad y continuidad de nuestros productos y servicios. Esos tres elementos son fundamentales para competir en mercados internacionales. No basta con tener un buen producto una sola vez. Los compradores internacionales necesitan proveedores capaces de mantener la calidad y el abastecimiento de manera constante. Por eso debemos fortalecer nuestros procesos productivos y mejorar continuamente nuestros estándares. También es importante seguir impulsando acuerdos comerciales, programas de capacitación, asistencia técnica y mecanismos de apoyo para las mipymes. Si logramos fortalecer todos estos aspectos, tendremos muchas más posibilidades de incrementar la participación internacional de las empresas ecuatorianas.

Fuente: Autor

3.8.3. Entrevista dirigida al Mgs. Diego Córdova, encargado de las mipymes de Ibarra

La siguiente entrevista se la realizó al Mgs Diego Córdova, ya que él es el encargado de llevar todos los proyectos de desarrollos de las mipymes de Ibarra, teniendo amplio conocimiento en la especialización de cada sector donde se pudo conocer los distintos niveles de abastecimiento de estas empresas y su necesidad de buscar nuevos mercados o de primero satisfacer la demanda nacional.

El objetivo que se cumplió al realizar esta entrevista es el primer objetivo de este proyecto que busca identificar el nivel actual de preparación de las mipymes de

Ibarra para internacionalizarse. Determinar las principales barreras que enfrentan las mipymes de Ibarra para ingresar a mercados internacionales.

3.8.3.1. Matriz Entrevista

Tabla 7. Entrevista textual al Mgs. Diego Córdova mediante la plataforma Zoom

Preguntas de la entrevista	Respuesta entrevista
1. ¿Cómo considera usted el nivel actual de preparación de las mipymes de Ibarra para ingresar a mercados internacionales?	Considero que el nivel actual de preparación de las mipymes de Ibarra para ingresar a mercados internacionales es moderado y todavía presenta varias áreas de mejora. Si bien existe un creciente interés por parte de los empresarios en ampliar sus mercados y aprovechar oportunidades fuera del país, muchas empresas aún enfrentan dificultades relacionadas con planificación estratégica, conocimiento técnico y capacidad operativa. He observado que algunas organizaciones han logrado fortalecer sus procesos productivos y adoptar estándares de calidad más exigentes, pero todavía es necesario trabajar en aspectos como certificaciones, inteligencia comercial y análisis de mercados. Desde mi perspectiva, el potencial existe, pero para aprovecharlo plenamente se requiere mayor capacitación, asistencia técnica y acceso a información especializada que permita tomar decisiones adecuadas dentro de un entorno internacional cada vez más competitivo.
2. ¿Cuáles son las principales fortalezas que poseen actualmente las mipymes de Ibarra para internacionalizarse?	En mi opinión, una de las mayores fortalezas de las mipymes de Ibarra es la calidad y diversidad de los productos que ofrecen. La región cuenta con una importante capacidad productiva en sectores como

agroindustria, alimentos procesados, artesanías y servicios turísticos. Además, considero que existe una cultura emprendedora que impulsa a muchos empresarios a buscar nuevas oportunidades de crecimiento. Otra fortaleza importante es la posibilidad de aprovechar los acuerdos comerciales que mantiene Ecuador con distintos países, lo que facilita el acceso a nuevos mercados. También destacó la capacidad de adaptación que tienen muchas pequeñas y medianas empresas para responder a cambios en las preferencias de los consumidores. Estas características representan una base sólida para desarrollar procesos de internacionalización exitosos en el mediano y largo plazo.

3. ¿Qué sectores productivos de Ibarra tienen mayor potencial de exportación hacia Latinoamérica?

Desde mi experiencia profesional considero que la agroindustria es uno de los sectores con mayor potencial exportador debido a la creciente demanda de alimentos procesados y productos agrícolas diferenciados en varios países de Latinoamérica. Productos como café, lácteos, quesos, frutas procesadas y derivados agrícolas tienen posibilidades interesantes de inserción internacional. Asimismo, las artesanías elaboradas con identidad cultural pueden encontrar nichos específicos de mercado que valoran la autenticidad y el origen de los productos. También considero que ciertos servicios relacionados con turismo, consultoría y actividades creativas podrían generar oportunidades de internacionalización. Sin embargo, siempre recomiendo realizar estudios de

- mercado que permitan identificar tendencias de consumo, competencia y requisitos específicos antes de iniciar cualquier estrategia de exportación.
4. ¿Cuáles considera que son las principales barreras que enfrentan las mipymes para exportar?
- Considero que las principales barreras están relacionadas con aspectos financieros, técnicos y organizacionales. Muchas mipymes enfrentan dificultades para acceder a financiamiento que les permita invertir en certificaciones, innovación, promoción comercial y mejoras productivas. Además, existe un desconocimiento considerable sobre normativas internacionales, documentación requerida y procedimientos de exportación. Otra limitación frecuente es la insuficiente capacidad productiva para responder a pedidos de gran volumen o mantener una oferta constante. También influyen factores como los costos logísticos, los trámites administrativos y la falta de experiencia en negociaciones internacionales. Desde mi punto de vista, superar estas barreras requiere un trabajo conjunto entre el sector público, privado y académico para fortalecer las capacidades exportadoras de las empresas.
5. ¿De qué manera afecta la falta de financiamiento en el proceso de internacionalización de las mipymes?
- La falta de financiamiento tiene un impacto directo sobre las posibilidades de internacionalización de una empresa. En muchos casos, las mipymes necesitan realizar inversiones importantes para adecuar sus procesos productivos, obtener certificaciones, mejorar empaques, desarrollar estrategias de promoción y participar en eventos comerciales internacionales. Cuando no existen recursos

suficientes, estas acciones se vuelven difíciles de ejecutar. Además, las operaciones de exportación suelen requerir capital de trabajo para responder a pedidos internacionales y cubrir costos logísticos. He observado que numerosas empresas cuentan con productos competitivos y oportunidades reales de negocio, pero no logran aprovecharlas debido a restricciones financieras. Por ello considero fundamental ampliar el acceso a mecanismos de financiamiento orientados específicamente al fortalecimiento exportador de las mipymes.

6. ¿Considera que las mipymes de Ibarra poseen suficiente conocimiento sobre comercio exterior y exportaciones?

Considero que existe una brecha importante de conocimiento en comercio exterior. Aunque algunas empresas cuentan con experiencia y personal capacitado, una gran parte de las mipymes necesita fortalecer competencias relacionadas con logística internacional, clasificación arancelaria, documentación aduanera, investigación de mercados y negociación internacional. Muchas veces los empresarios conocen perfectamente sus productos y procesos productivos, pero no dominan los procedimientos necesarios para exportar. Desde mi perspectiva, es indispensable promover programas permanentes de capacitación que permitan mejorar el nivel de preparación empresarial y reducir los riesgos asociados a los procesos de internacionalización.

7. ¿Qué tan importante es el uso de herramientas digitales y tecnología en el proceso de internacionalización empresarial?
- Considero que actualmente el uso de herramientas digitales y tecnología es indispensable para competir en mercados internacionales. Las plataformas digitales permiten acceder a información estratégica sobre tendencias de consumo, estadísticas comerciales, competidores y oportunidades de negocio. Además, facilitan la promoción de productos, el establecimiento de contactos comerciales y la gestión de operaciones internacionales. Herramientas como inteligencia comercial, análisis de datos e incluso aplicaciones basadas en inteligencia artificial pueden apoyar la toma de decisiones empresariales. Sin embargo, considero que la tecnología debe complementarse con conocimientos técnicos y experiencia profesional para obtener resultados realmente efectivos dentro de los procesos de internacionalización.
8. ¿Existen programas o estrategias impulsadas por el Ministerio para apoyar la internacionalización de las mipymes?
- Sí, existen diversos programas y estrategias orientados al fortalecimiento de las mipymes y al impulso de las exportaciones. He observado iniciativas relacionadas con capacitación empresarial, asistencia técnica, ruedas de negocios, participación en ferias internacionales y procesos de diagnóstico para evaluar el potencial exportador de las empresas. Además, las instituciones públicas trabajan en la generación de acuerdos comerciales y mecanismos que faciliten el acceso de los productos ecuatorianos a nuevos mercados. Considero que estos programas representan una oportunidad importante para que las

- mipymes desarrollen capacidades y mejoren su competitividad internacional.
- 9.** ¿Cuáles son los errores más frecuentes que cometen las mipymes al intentar ingresar a mercados internacionales?
- Uno de los errores más frecuentes es intentar exportar sin realizar previamente una investigación adecuada del mercado objetivo. También es común encontrar empresas que no evalúan correctamente su capacidad productiva o que desconocen los requisitos técnicos exigidos por los compradores internacionales. Otro error importante es asumir que un producto exitoso a nivel local tendrá automáticamente aceptación en otros países. Además, algunas organizaciones descuidan aspectos relacionados con certificaciones, formalización empresarial y planificación estratégica. Considero que una preparación insuficiente incrementa significativamente el riesgo de fracaso en los procesos de internacionalización.
- 10.** ¿Cómo influyen los costos logísticos y trámites aduaneros en la decisión de exportar?
- Los costos logísticos y los trámites aduaneros tienen una influencia importante porque afectan directamente la competitividad del producto en los mercados internacionales. Un costo logístico elevado puede reducir márgenes de rentabilidad y dificultar la capacidad de competir frente a proveedores de otros países. Sin embargo, considero que estos factores pueden gestionarse adecuadamente mediante planificación, selección eficiente de rutas de transporte y asesoría especializada. Aunque representan un desafío, no necesariamente constituyen una barrera insuperable cuando la

- empresa cuenta con una estrategia exportadora bien estructurada.
11. ¿Qué oportunidades ofrece actualmente el mercado latinoamericano para las mipymes ecuatorianas?
- Considero que el mercado latinoamericano ofrece oportunidades importantes debido a la cercanía geográfica, las similitudes culturales y los acuerdos comerciales existentes entre varios países de la región. Existen nichos de mercado que demandan productos diferenciados, alimentos procesados, bienes con valor agregado y servicios especializados. Además, el crecimiento del comercio electrónico ha facilitado la llegada de pequeñas empresas a consumidores ubicados en distintos países. Desde mi perspectiva, las mipymes ecuatorianas pueden aprovechar estas condiciones para ampliar su presencia internacional y diversificar sus fuentes de ingresos.
12. ¿Qué países de Latinoamérica considera más accesibles o estratégicos para las mipymes de Ibarra y por qué?
- Desde mi punto de vista, Colombia, Perú y Chile representan mercados especialmente atractivos para las mipymes de Ibarra. Estos países mantienen relaciones comerciales importantes con Ecuador, presentan cercanía geográfica y cuentan con consumidores que comparten ciertas características culturales y de consumo. Además, ofrecen oportunidades para productos agroindustriales, manufacturados y de valor agregado. Considero que iniciar procesos de internacionalización en estos mercados puede permitir a las empresas adquirir experiencia antes de expandirse hacia destinos más complejos y competitivos.

13. ¿Qué recomendaciones daría a las mipymes que desean iniciar un proceso de internacionalización?
- Mi principal recomendación sería realizar primero un diagnóstico interno para identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Posteriormente, es fundamental investigar el mercado objetivo y definir una estrategia clara de internacionalización. También recomiendo fortalecer la calidad de los productos, desarrollar capacidades técnicas relacionadas con comercio exterior y buscar apoyo en instituciones especializadas. La capacitación constante y la planificación adecuada permite reducir riesgos y aumentar considerablemente las probabilidades de éxito en mercados internacionales.
14. ¿Considera necesario implementar un plan de internacionalización específico para las mipymes de Ibarra?
- Sí, considero que sería muy beneficioso implementar un plan específico para las mipymes de Ibarra. Cada territorio posee características económicas y productivas particulares, por lo que las estrategias de internacionalización deben adaptarse a la realidad local. Un plan permitiría identificar sectores prioritarios, establecer metas concretas, coordinar esfuerzos institucionales y generar programas de apoyo más eficientes. Además, contribuiría a fortalecer la competitividad empresarial y mejorar el aprovechamiento de oportunidades comerciales en el exterior.
15. ¿Qué acciones deberían fortalecerse en Ecuador para incrementar la participación internacional de las mipymes?
- Considero que es necesario fortalecer varios aspectos de manera integral. En primer lugar, se debe ampliar el acceso a financiamiento para proyectos orientados a la exportación. También es importante impulsar programas permanentes de capacitación en comercio
-

exterior, inteligencia comercial y transformación digital. Asimismo, considero fundamental promover la innovación, mejorar la infraestructura logística y facilitar el acceso a información estratégica sobre mercados internacionales.

Fuente: Autor

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

4.1.1. *Encuestas dirigidas a las mipymes de la ciudad de Ibarra*

La caracterización de la muestra refleja un predominio de las microempresas dentro del tejido empresarial del cantón Ibarra. Este resultado guarda relación con la realidad económica de América Latina, donde las micro, pequeñas y medianas empresas representan cerca del 99 % del total de unidades productivas y generan una parte significativa del empleo formal. No obstante, estas organizaciones continúan enfrentando importantes limitaciones para incrementar su productividad, innovar e incorporarse a mercados internacionales, debido principalmente a restricciones de financiamiento y brechas tecnológicas

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe sostiene que el fortalecimiento de las mipymes constituye una condición indispensable para promover un crecimiento económico inclusivo, ya que estas empresas desempeñan un papel estratégico en la generación de empleo, la diversificación productiva y el desarrollo territorial. (CEPAL, 2026)

Respecto al nivel de preparación para exportar, la mayoría de los empresarios manifestó que sus organizaciones se encuentran moderadamente preparadas o poco

preparadas para participar en mercados internacionales. Este resultado evidencia la necesidad de fortalecer competencias relacionadas con comercio exterior, inteligencia comercial, logística internacional y cumplimiento de requisitos técnicos. En este sentido, la Organización Mundial del Comercio señala que la competitividad internacional de las pequeñas empresas depende cada vez más de su capacidad para adaptarse a estándares de calidad, innovación y transformación digital. (OMC, 2025)

El acceso al financiamiento fue identificado como una de las principales barreras para iniciar procesos de internacionalización. Esta situación coincide con lo expuesto por el Banco Mundial, institución que señala que las pequeñas y medianas empresas de economías emergentes presentan mayores dificultades para acceder al crédito y financiar inversiones destinadas a innovación, expansión productiva e inserción internacional. (Banco Mundial, 2025)

Del mismo modo, el creciente uso de herramientas digitales observado en las empresas encuestadas representa una oportunidad para fortalecer su competitividad. Según el Latin American Economic Outlook 2025, la digitalización constituye uno de los principales factores que permiten a las mipymes acceder a nuevos mercados, optimizar procesos comerciales y aumentar su productividad, especialmente cuando se complementa con políticas públicas de apoyo empresarial.

La identificación de Colombia, Perú y Chile como los mercados con mayor potencial para las mipymes de Ibarra resulta consistente con las recomendaciones del International Trade Centre, organismo que destaca que la proximidad geográfica, los acuerdos comerciales y las similitudes culturales facilitan los primeros procesos de internacionalización de las pequeñas empresas, reduciendo costos de entrada y favoreciendo la consolidación de relaciones comerciales sostenibles. (ITC, s.f.)

4.1.2. Entrevistas realizadas al Msc. Oscar Ruano y al Msc. Diego Córdova

La entrevista realizada a los funcionarios del ministerio de producción e inversiones permitió conocer la perspectiva institucional sobre la situación actual de las mipymes de la ciudad de Ibarra frente a los procesos de internacionalización. Desde su experiencia profesional, señaló que muchas empresas cuentan con productos con potencial para competir en mercados internacionales; sin embargo, aún presentan limitaciones relacionadas con la planificación estratégica, el conocimiento de los procesos de exportación y el fortalecimiento de sus capacidades empresariales.

Uno de los aspectos más relevantes identificados durante la entrevista fue la importancia de planificar adecuadamente el proceso de internacionalización. El entrevistado indicó que muchas empresas poseen productos de calidad, pero no realizan estudios de mercado, análisis de la competencia o planes de exportación que les permitan disminuir los riesgos de ingresar a nuevos mercados.

Asimismo, el Mgs. Ruano manifestó que uno de los principales desafíos para las mipymes consiste en garantizar la cantidad, calidad y continuidad de la producción. Señaló que los compradores internacionales buscan proveedores capaces de cumplir permanentemente con los volúmenes solicitados y mantener estándares de calidad constantes.

Otro aspecto destacado durante la entrevista fue el acceso al financiamiento, donde según el Mgs. Diego Córdova, muchas empresas no logran iniciar procesos de exportación debido a la falta de recursos para invertir en certificaciones, innovación, adecuación de empaques y ampliación de su capacidad productiva.

Finalmente, el Mgs. Ruano destacó que las instituciones públicas desempeñan un papel fundamental mediante programas de capacitación, asistencia técnica y promoción comercial, por lo que, enfatizó que el éxito de estos programas depende también del compromiso de los empresarios para innovar, mejorar continuamente sus procesos y adoptar una visión estratégica orientada al crecimiento sostenible.

4.1.3. *Resultados de la propuesta*

La propuesta desarrollada en esta investigación tiene como finalidad fortalecer el proceso de internacionalización de las mipymes de la ciudad de Ibarra mediante un plan estratégico que permita disminuir las principales barreras identificadas durante el diagnóstico realizado. Los resultados obtenidos evidenciaron que las empresas presentan oportunidades para ingresar a mercados latinoamericanos; sin embargo, requieren fortalecer aspectos relacionados con la planificación, el conocimiento del comercio exterior y el desarrollo de capacidades organizacionales.

La propuesta plantea una serie de estrategias orientadas a mejorar la preparación de las mipymes antes de iniciar procesos de exportación. Entre las principales acciones se incluyen la realización de un diagnóstico empresarial, la identificación de mercados potenciales, el análisis de requisitos técnicos, la planificación de actividades comerciales y el fortalecimiento de las capacidades productivas. Estas acciones buscan reducir la incertidumbre en los procesos de internacionalización y favorecer una inserción gradual y sostenible en los mercados internacionales.

Asimismo, se incorpora el uso de herramientas digitales como un elemento estratégico para fortalecer la promoción comercial, ampliar la visibilidad de los productos y facilitar el acceso a información sobre mercados internacionales. La transformación digital permite a las mipymes mejorar su competitividad, optimizar sus procesos comerciales y fortalecer la

relación con clientes potenciales, aspectos que actualmente constituyen factores clave para competir en un entorno globalizado.

Otro componente importante de la propuesta consiste en fortalecer la articulación entre las mipymes y las instituciones públicas vinculadas con la promoción del comercio exterior. La coordinación entre el sector público, la academia y el sector empresarial facilitará el acceso a programas de capacitación, asistencia técnica, inteligencia comercial y promoción internacional, contribuyendo al desarrollo de capacidades exportadoras y al aprovechamiento de los acuerdos comerciales vigentes.

Finalmente, la implementación de la propuesta permitirá que las mipymes de Ibarra desarrollen una visión estratégica de largo plazo orientada a mejorar su competitividad, diversificar mercados y generar nuevas oportunidades de crecimiento económico. De esta manera, la internacionalización dejará de ser vista únicamente como una alternativa de exportación para convertirse en un proceso integral de fortalecimiento empresarial, innovación y generación de valor, favoreciendo un desarrollo económico sostenible para el cantón Ibarra.

4.2. Discusión

4.2.1. *Impacto de la internacionalización de mipymes de Ibarra al mercado latinoamericano*

Los resultados obtenidos durante la presente investigación permitieron analizar la realidad de las mipymes de la ciudad de Ibarra frente a los procesos de internacionalización y evidenciaron que, si bien existe un escenario favorable para acceder a mercados latinoamericanos, todavía persisten diversas limitaciones que dificultan que este potencial se convierta en una realidad. La información recopilada mediante la aplicación de 364 encuestas a empresarios del cantón Ibarra, complementada con las entrevistas realizadas a dos especialistas del Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, permitió

comprender que la internacionalización depende de un conjunto de factores que van más allá de la calidad del producto, involucrando aspectos relacionados con la preparación empresarial, el acceso a información, la planificación estratégica y el fortalecimiento de capacidades organizacionales.

Uno de los principales hallazgos de la investigación fue identificar que las mipymes mantienen una percepción positiva respecto a la internacionalización como una estrategia para impulsar el crecimiento de sus negocios. A partir de las respuestas obtenidas en las encuestas se evidenció una clara inclinación de los empresarios hacia la búsqueda de nuevos mercados, al reconocer que la expansión comercial puede representar una oportunidad para incrementar sus ventas, diversificar clientes y reducir la dependencia del mercado nacional. Este resultado demuestra que existe una mayor apertura hacia el comercio exterior en comparación con años anteriores, lo que refleja un cambio en la visión empresarial y un mayor interés por aprovechar las oportunidades que ofrecen los acuerdos comerciales vigentes entre Ecuador y otros países de América Latina.

Sin embargo, este interés también evidenció una contradicción importante. Aunque los empresarios reconocen los beneficios de exportar, una parte considerable manifestó que aún no se siente completamente preparada para iniciar un proceso de internacionalización. Esta situación permite interpretar que el principal desafío no consiste únicamente en despertar el interés de las empresas por exportar, sino en fortalecer las capacidades necesarias para que puedan hacerlo de manera planificada, sostenible y competitiva. En otras palabras, la investigación demuestra que existe una diferencia entre querer internacionalizarse y contar con las condiciones técnicas, administrativas y financieras para lograrlo.

Esta interpretación coincide con lo expresado durante las entrevistas realizadas al Mgs. Oscar Ruano y al Mgs. Diego Córdova, quienes señalaron que muchas mipymes

ecuatorianas poseen productos con un importante potencial comercial, pero presentan dificultades al momento de cumplir los requisitos que exigen los mercados internacionales. Ambos especialistas coincidieron en que el desconocimiento de los procesos de exportación continúa siendo una de las principales limitantes para las empresas que desean iniciar actividades de comercio exterior. Este criterio fortalece los resultados obtenidos mediante las encuestas, ya que demuestra que las barreras identificadas por los empresarios también son percibidas por las instituciones encargadas de promover las exportaciones en el país.

Otro aspecto relevante encontrado durante la investigación corresponde a las barreras que enfrentan las mipymes en su intención de internacionalizarse. A partir de la información recopilada en las 364 encuestas se identificó una tendencia clara hacia dificultades relacionadas con el conocimiento de los procedimientos de exportación, el acceso a financiamiento, los costos logísticos y la escasa generación de contactos comerciales internacionales. Si bien estas limitaciones afectan directamente la capacidad de las empresas para ingresar a nuevos mercados, el análisis realizado permite afirmar que muchas de ellas pueden ser superadas mediante procesos de capacitación, acompañamiento institucional y una adecuada planificación estratégica.

En este contexto, resulta importante destacar que las barreras encontradas no son exclusivamente económicas. La investigación permitió evidenciar que existen obstáculos asociados al nivel de preparación organizacional de las empresas, especialmente en aspectos como la investigación de mercados, la adaptación de productos, el cumplimiento de normas técnicas, el manejo de documentación para exportar y el conocimiento de los acuerdos comerciales. Esto demuestra que la internacionalización no depende únicamente de disponer de recursos financieros, sino también del desarrollo de capacidades empresariales que permitan responder a las exigencias del comercio internacional.

Otro hallazgo importante fue la percepción positiva de los empresarios respecto a la calidad de los productos elaborados por las mipymes de Ibarra. Tanto las encuestas como las entrevistas permitieron identificar que la calidad constituye una de las principales fortalezas competitivas de estas empresas, especialmente en sectores como alimentos procesados, productos agrícolas, textiles, manufacturas y artesanías. Sin embargo, la investigación también permitió comprender que la calidad, por sí sola, no garantiza el éxito en mercados internacionales. Para ser competitivo resulta necesario complementar esta fortaleza con estrategias de comercialización, innovación, certificaciones, diferenciación de productos y una adecuada planificación exportadora.

Asimismo, la investigación evidenció que la cercanía geográfica y las similitudes culturales convierten a los mercados latinoamericanos en una alternativa viable para iniciar procesos de internacionalización. Países como Colombia, Perú y Chile fueron identificados como destinos con alto potencial para las mipymes de Ibarra, principalmente debido a la facilidad logística, los acuerdos comerciales existentes y las características compartidas entre estos mercados. Este resultado coincide con los planteamientos desarrollados en el marco teórico, donde se establece que las empresas suelen iniciar su proceso de expansión internacional hacia mercados cercanos antes de ingresar a destinos con mayores niveles de exigencia.

Por otra parte, las entrevistas permitieron identificar que actualmente existen programas de apoyo impulsados por el Ministerio de Producción dirigidos a fortalecer la capacidad exportadora de las mipymes. No obstante, los resultados de las encuestas reflejan que todavía existe un nivel limitado de conocimiento sobre estos servicios por parte de los empresarios. Esta situación evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de difusión y vinculación entre las instituciones públicas y el sector empresarial, con el propósito de que un

mayor número de empresas pueda acceder a programas de capacitación, asistencia técnica y acompañamiento durante sus procesos de internacionalización.

Otro elemento que merece análisis corresponde a la estructura empresarial del cantón Ibarra. La investigación tomó como referencia una población de aproximadamente 6.700 mipymes, caracterizadas principalmente por la presencia de microempresas. Esta realidad permite comprender por qué muchas organizaciones presentan limitaciones relacionadas con el acceso al financiamiento, la inversión en innovación y la contratación de personal especializado en comercio exterior. En consecuencia, las estrategias de internacionalización propuestas para este tipo de empresas deben ajustarse a su realidad económica y organizacional, priorizando acciones progresivas que reduzcan los riesgos asociados a la exportación.

En términos generales, los resultados obtenidos permiten concluir que las mipymes de Ibarra poseen condiciones favorables para iniciar procesos de internacionalización; sin embargo, requieren fortalecer diversos aspectos internos antes de competir de manera efectiva en mercados internacionales. La investigación demuestra que el éxito de la internacionalización no depende únicamente del producto ofrecido, sino de la capacidad de la empresa para planificar, adaptarse a las exigencias del mercado, gestionar adecuadamente sus recursos y aprovechar el apoyo brindado por las instituciones especializadas en comercio exterior.

Finalmente, esta investigación aporta evidencia de que la internacionalización representa una oportunidad real para las mipymes del cantón Ibarra, siempre que sea entendida como un proceso integral de desarrollo empresarial y no únicamente como una actividad de exportación. Los hallazgos obtenidos mediante las 364 encuestas y las entrevistas realizadas permiten sostener que la implementación de estrategias orientadas al

fortalecimiento de capacidades empresariales, el acceso a información especializada, la capacitación continua y el aprovechamiento de los acuerdos comerciales contribuirá significativamente a mejorar la competitividad de las empresas locales y facilitar su inserción sostenible en el mercado latinoamericano.

4.2.2. Discusión del primer objetivo específico, identificar el nivel actual de preparación de las mipymes de Ibarra para internacionalizarse.

El primer objetivo específico de la investigación estuvo orientado a identificar el nivel de preparación de las mipymes de la ciudad de Ibarra para iniciar procesos de internacionalización hacia el mercado latinoamericano. A partir de la información obtenida mediante las 364 encuestas aplicadas y las entrevistas realizadas a especialistas del Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, fue posible determinar que las empresas presentan un escenario favorable para proyectarse hacia mercados internacionales, aunque todavía existen aspectos internos que requieren fortalecimiento para lograr una inserción competitiva y sostenible.

Los resultados permitieron evidenciar que los empresarios mantienen una percepción positiva sobre la internacionalización y reconocen que esta representa una oportunidad para incrementar la competitividad, ampliar su cartera de clientes y generar mayores ingresos. Esta disposición constituye un elemento importante, ya que demuestra que las mipymes han comenzado a comprender que el crecimiento empresarial no debe limitarse únicamente al mercado nacional. Sin embargo, la investigación también permitió identificar que el interés por exportar no siempre está acompañado de una preparación suficiente para afrontar las exigencias del comercio internacional.

Durante el análisis de las encuestas se observó una inclinación hacia la necesidad de fortalecer conocimientos relacionados con los procesos de exportación, la investigación de

mercados, la normativa comercial y la planificación internacional. Este resultado evidencia que muchas empresas reconocen sus propias limitaciones y consideran necesario adquirir mayores herramientas antes de iniciar operaciones en mercados extranjeros. En este sentido, la preparación empresarial debe entenderse como un proceso continuo que involucra capacitación, innovación y adaptación constante a las condiciones del entorno internacional.

Los hallazgos obtenidos también permiten afirmar que las mipymes cuentan con fortalezas importantes que pueden favorecer su proceso de internacionalización. Entre ellas destacan la calidad de sus productos, la diversidad de la oferta existente en el cantón Ibarra, la capacidad de adaptación de los emprendedores y el interés por incorporar nuevas estrategias comerciales. Estas características representan una base sólida para competir en mercados latinoamericanos, especialmente si se considera que Ecuador mantiene acuerdos comerciales que facilitan el intercambio con varios países de la región.

No obstante, la investigación demuestra que estas fortalezas deben complementarse con una mejor preparación organizacional. Las entrevistas realizadas al Mgs. Oscar Ruano y al Mgs. Diego Córdova permitieron corroborar que muchas empresas poseen productos con potencial exportador, pero presentan dificultades al momento de estructurar un proceso de internacionalización. Ambos especialistas coincidieron en señalar que uno de los problemas más frecuentes radica en la falta de planificación y en el desconocimiento de los procedimientos necesarios para exportar, situación que limita el aprovechamiento de oportunidades comerciales disponibles en el mercado latinoamericano.

Otro aspecto que merece discusión es el papel que desempeña la información dentro del proceso de preparación empresarial. Los resultados obtenidos evidenciaron que una parte importante de los empresarios considera necesario contar con mayor acceso a información

especializada sobre mercados internacionales, requisitos de exportación y programas de apoyo institucional. Esta situación permite inferir que todavía existe una brecha entre los servicios ofrecidos por las instituciones públicas y el nivel de conocimiento que poseen las mipymes sobre dichas herramientas. En consecuencia, fortalecer los mecanismos de difusión y acompañamiento podría contribuir significativamente a mejorar la preparación exportadora del sector empresarial.

Asimismo, la estructura empresarial del cantón Ibarra constituye un factor que influye directamente en el nivel de preparación identificado durante la investigación. Considerando que la población objeto de estudio está conformada por aproximadamente 6.700 mipymes, predominando las microempresas, resulta comprensible que muchas organizaciones enfrenten limitaciones relacionadas con recursos económicos, personal especializado y capacidad de inversión. Estas condiciones hacen que la preparación para exportar requiera procesos graduales que permitan consolidar primero la gestión interna de la empresa antes de asumir los desafíos del comercio internacional.

Los resultados también reflejan que la preparación para la internacionalización no depende exclusivamente del tamaño de la empresa, sino de su capacidad para planificar estratégicamente, adaptarse a las exigencias del mercado y aprovechar las oportunidades de capacitación disponibles. En este contexto, aquellas empresas que desarrollan una visión de largo plazo y fortalecen continuamente sus capacidades organizacionales presentan mayores posibilidades de acceder con éxito a mercados internacionales.

Desde una perspectiva académica, los resultados obtenidos coinciden con los planteamientos desarrollados en el marco teórico de la investigación, donde se establece que la internacionalización constituye un proceso progresivo que exige preparación antes de ejecutar actividades de exportación. En consecuencia, los hallazgos de esta investigación

confirman que las mipymes de Ibarra no requieren únicamente incentivos para exportar, sino también estrategias orientadas al fortalecimiento de sus capacidades administrativas, comerciales y técnicas.

En síntesis, el primer objetivo específico permitió determinar que las mipymes del cantón Ibarra poseen condiciones favorables para iniciar procesos de internacionalización hacia el mercado latinoamericano; sin embargo, el estudio demuestra que aún es necesario fortalecer aspectos relacionados con la capacitación, la planificación estratégica, el conocimiento de los mercados internacionales y el acceso a información especializada. Estos elementos constituyen la base sobre la cual las empresas podrán desarrollar procesos de exportación más competitivos, sostenibles y acordes con las exigencias del entorno internacional.

4.2.3. Discusión del segundo objetivo específico, determinar las principales barreras que enfrentan las mipymes de Ibarra para ingresar a mercados internacionales.

El segundo objetivo específico de la investigación tuvo como propósito determinar las principales barreras que enfrentan las mipymes de la ciudad de Ibarra en su proceso de internacionalización hacia el mercado latinoamericano. A partir del análisis de las 364 encuestas aplicadas y de las entrevistas realizadas a especialistas del Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, fue posible establecer que las limitaciones identificadas no responden a una única causa, sino a un conjunto de factores internos y externos que condicionan la capacidad de las empresas para acceder a mercados internacionales.

Uno de los principales hallazgos evidenció que el desconocimiento de los procesos de exportación constituye una de las barreras más significativas para las mipymes del cantón

Ibarra. A pesar de que los empresarios muestran interés por comercializar sus productos en otros países, muchos reconocen que no cuentan con los conocimientos suficientes sobre procedimientos aduaneros, documentación requerida, normas técnicas, requisitos de acceso a mercados y acuerdos comerciales. Esta situación demuestra que el proceso de internacionalización continúa siendo percibido como un desafío complejo, especialmente para empresas que no poseen experiencia previa en comercio exterior.

Este resultado fue respaldado por las entrevistas realizadas al Mgs. Oscar Ruano y al Mgs. Diego Córdova, quienes coincidieron en señalar que gran parte de las empresas que buscan apoyo institucional presentan dificultades relacionadas con el manejo de los aspectos técnicos de la exportación. Desde la perspectiva de los especialistas, la falta de información y de capacitación representa uno de los principales factores que limita el desarrollo exportador de las mipymes, incluso cuando estas cuentan con productos de buena calidad y con posibilidades reales de competir en mercados latinoamericanos.

Otra barrera identificada durante la investigación corresponde al acceso al financiamiento. Los resultados obtenidos reflejan que muchas empresas consideran que la disponibilidad de recursos económicos influye directamente en su capacidad para internacionalizarse. Este hallazgo permite comprender que la exportación requiere inversiones adicionales destinadas al mejoramiento de procesos productivos, adecuación de empaques, certificaciones de calidad, promoción comercial, participación en ruedas de negocios y cumplimiento de requisitos específicos exigidos por compradores internacionales. En consecuencia, cuando las empresas no cuentan con suficientes recursos financieros, su capacidad para aprovechar oportunidades comerciales se reduce considerablemente.

De igual manera, los costos logísticos fueron identificados como un aspecto que genera preocupación entre los empresarios. La movilización internacional de mercancías

implica asumir gastos relacionados con transporte, almacenamiento, seguros, trámites aduaneros y distribución, elementos que pueden representar una carga importante para empresas de menor tamaño. Sin embargo, el análisis conjunto de las encuestas y las entrevistas permitió identificar que esta barrera puede disminuir cuando existe una adecuada planificación logística y cuando las empresas desarrollan alianzas estratégicas que les permitan optimizar costos durante sus operaciones de exportación.

La investigación también evidenció que la limitada generación de contactos comerciales internacionales representa una dificultad para las mipymes de Ibarra. Muchas empresas aún concentran sus actividades comerciales exclusivamente en el mercado nacional, situación que reduce las posibilidades de establecer relaciones con potenciales compradores extranjeros. En este contexto, la participación en ferias internacionales, ruedas de negocios, plataformas digitales y programas de promoción comercial adquiere una importancia significativa, ya que estos espacios facilitan la creación de redes empresariales y el acceso a nuevas oportunidades de negocio.

Otro aspecto que merece discusión es que las barreras identificadas durante la investigación no deben entenderse como obstáculos permanentes, sino como factores que pueden ser superados mediante procesos de fortalecimiento empresarial. Las entrevistas permitieron evidenciar que las instituciones públicas cuentan con programas de capacitación, asistencia técnica y acompañamiento para empresas interesadas en exportar; sin embargo, los resultados de las encuestas muestran que todavía existe un conocimiento limitado sobre estos servicios. Esta situación pone de manifiesto la necesidad de fortalecer la articulación entre el sector público y el sector empresarial para lograr que un mayor número de mipymes aproveche los mecanismos de apoyo existentes.

Asimismo, la investigación permitió identificar que muchas de las barreras encontradas guardan una estrecha relación con la estructura empresarial del cantón Ibarra. Considerando que la población analizada corresponde a aproximadamente 6.700 mipymes, predominando las microempresas, resulta comprensible que varias organizaciones enfrenten restricciones relacionadas con personal especializado, capacidad financiera y planificación estratégica. Estas características hacen que el proceso de internacionalización requiera un acompañamiento progresivo que permita fortalecer primero la gestión interna de las empresas antes de ampliar sus operaciones hacia mercados internacionales.

Desde una perspectiva más amplia, los resultados obtenidos permiten interpretar que las barreras identificadas no solamente afectan la posibilidad de exportar, sino también la competitividad general de las empresas. Aspectos como la falta de capacitación, el acceso limitado a información estratégica, las restricciones financieras y el desconocimiento de herramientas de comercio exterior repercuten directamente en la capacidad de innovación, adaptación y crecimiento de las mipymes. Por esta razón, superar estas limitaciones no solo favorecería la internacionalización, sino que también contribuiría al fortalecimiento del tejido empresarial del cantón Ibarra.

Los hallazgos alcanzados durante esta investigación coinciden con los planteamientos desarrollados en el marco teórico, donde se sostiene que las principales barreras para la internacionalización de las mipymes suelen originarse en factores internos, relacionados con la gestión empresarial, el acceso a recursos y el conocimiento del comercio internacional, antes que en las condiciones del mercado externo. En este sentido, los resultados obtenidos confirman que las dificultades identificadas en las empresas ibarreñas responden a una realidad común observada en numerosas economías emergentes, donde las mipymes poseen un importante potencial exportador, pero requieren fortalecer sus capacidades organizacionales para competir exitosamente.

En conclusión, el segundo objetivo específico permitió determinar que las principales barreras que enfrentan las mipymes de la ciudad de Ibarra están relacionadas con el desconocimiento de los procesos de exportación, las limitaciones de financiamiento, los costos logísticos y la escasa generación de contactos comerciales internacionales. No obstante, el análisis realizado demuestra que estas dificultades pueden reducirse mediante estrategias de capacitación, planificación, asistencia técnica y una mayor vinculación con las instituciones encargadas de promover el comercio exterior. En consecuencia, la investigación evidencia que el fortalecimiento de estas áreas constituye un paso indispensable para que las mipymes puedan consolidar procesos de internacionalización sostenibles dentro del mercado latinoamericano.

4.2.4. Discusión del tercer objetivo específico

El análisis desarrollado permitió comprender que las oportunidades de internacionalización para las mipymes de Ibarra no dependen únicamente de la existencia de mercados interesados en sus productos, sino también de la capacidad que tengan las empresas para responder a las exigencias del entorno internacional. En este sentido, el mercado latinoamericano representa una alternativa estratégica para iniciar procesos de expansión debido a la cercanía geográfica, las similitudes culturales y los acuerdos comerciales que mantienen los países de la región con Ecuador.

Uno de los aspectos más relevantes es que los empresarios muestran una percepción favorable respecto a la posibilidad de comercializar sus productos fuera del país. Este interés demuestra que existe una visión empresarial cada vez más orientada al crecimiento y a la búsqueda de nuevos espacios comerciales. Sin embargo, aprovechar estas oportunidades exige un cambio en la manera en que muchas mipymes gestionan sus actividades, dejando de enfocarse únicamente en la producción para incorporar procesos permanentes de planificación, innovación e investigación de mercados.

Los resultados también permiten inferir que la competitividad de las mipymes de Ibarra no radica exclusivamente en ofrecer precios bajos, sino en atributos como la calidad, la identidad de sus productos y la capacidad de adaptarse a las necesidades del consumidor. Estas características constituyen ventajas importantes dentro del mercado latinoamericano, donde existe una creciente demanda por productos diferenciados y con valor agregado. No obstante, dichas fortalezas solo podrán convertirse en oportunidades reales si las empresas logran consolidar procesos productivos estables que les permitan responder de forma continua a la demanda internacional.

Un aspecto que merece especial atención es el papel que desempeñan las herramientas digitales dentro de los procesos de internacionalización. Actualmente, las plataformas digitales permiten que incluso empresas de menor tamaño puedan promocionar sus productos, establecer contacto con potenciales compradores y acceder a información comercial sin necesidad de realizar grandes inversiones. Esto representa una oportunidad especialmente importante para las mipymes de Ibarra, ya que reduce algunas de las limitaciones tradicionalmente asociadas con la expansión hacia mercados extranjeros y facilita el posicionamiento de sus productos en escenarios internacionales.

De igual forma, el estudio evidencia que el apoyo institucional constituye una oportunidad que aún no ha sido aprovechada en toda su dimensión. Las entrevistas realizadas muestran que existen programas de capacitación, asesoría técnica y acompañamiento para empresas con potencial exportador; sin embargo, muchas mipymes todavía desconocen estos servicios o no participan activamente en ellos. Esto sugiere que fortalecer la relación entre el sector empresarial y las instituciones públicas podría incrementar significativamente las posibilidades de éxito de futuros procesos de internacionalización.

Otro elemento importante es que las oportunidades identificadas no deben analizarse de forma aislada, sino como parte de una estrategia integral de desarrollo empresarial. Exportar implica asumir nuevos desafíos relacionados con la productividad, la innovación, el cumplimiento de estándares internacionales y la mejora continua. Por ello, aquellas empresas que decidan prepararse con anticipación estarán en mejores condiciones para consolidarse en mercados internacionales y generar ventajas competitivas sostenibles.

En conjunto, los resultados permiten concluir que las oportunidades para internacionalizar a las mipymes de Ibarra son reales y alcanzables. La ubicación geográfica del Ecuador, los acuerdos comerciales vigentes, la calidad de los productos locales y el creciente interés de los empresarios por expandir sus negocios constituyen condiciones favorables para iniciar este proceso. No obstante, el verdadero aprovechamiento de estas oportunidades dependerá de la capacidad de las empresas para transformar sus fortalezas en estrategias concretas que les permitan competir con éxito en el mercado latinoamericano. Desde esta perspectiva, la propuesta de internacionalización planteada en la presente investigación adquiere relevancia al ofrecer una guía práctica que responde a las necesidades identificadas durante el estudio y contribuye a reducir la brecha existente entre el potencial exportador de las mipymes y su participación efectiva en el comercio internacional.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

La investigación permitió identificar que las mipymes de la ciudad de Ibarra presentan un nivel de preparación intermedio para iniciar procesos de internacionalización. Aunque existe interés por acceder a mercados internacionales y muchas empresas cuentan con productos competitivos, todavía persisten debilidades relacionadas con la planificación estratégica, el conocimiento de los procedimientos de exportación y el fortalecimiento de capacidades técnicas. Esto demuestra que aún es necesario desarrollar acciones que preparen a las empresas para competir en un entorno internacional.

Se determinó que las principales barreras que enfrentan las mipymes para ingresar a mercados internacionales son el limitado acceso al financiamiento, el desconocimiento de los requisitos y procesos de exportación, los costos logísticos y la escasa información sobre oportunidades comerciales. Tanto las encuestas como las entrevistas evidenciaron que estas dificultades reducen la capacidad de las empresas para responder a las exigencias de los compradores internacionales y limitan su crecimiento fuera del mercado nacional.

El estudio permitió analizar que existen oportunidades reales para que las mipymes de Ibarra se expandan hacia el mercado latinoamericano, principalmente por la calidad y diversidad de sus productos, la cercanía geográfica con países como Colombia, Perú y Chile, y los acuerdos comerciales vigentes. No obstante, el aprovechamiento de estas oportunidades dependerá de la implementación de estrategias de internacionalización que fortalezcan la competitividad empresarial y faciliten una inserción sostenible en nuevos mercados.

5.2. Recomendaciones

Implementar el plan de internacionalización propuesto en esta investigación, adaptándolo a las características de cada mipyme, con el propósito de fortalecer la planificación estratégica y mejorar su capacidad para ingresar a mercados latinoamericanos.

Fortalecer los programas de capacitación en comercio exterior, inteligencia comercial, logística internacional y requisitos de exportación, de manera que los empresarios adquieran los conocimientos necesarios para reducir las barreras identificadas durante la investigación.

Promover mecanismos de financiamiento dirigidos específicamente a las mipymes con potencial exportador, permitiendo que puedan invertir en certificaciones, innovación, mejora de procesos productivos y adecuación de sus productos a las exigencias de los mercados internacionales.

Fomentar la cooperación entre las mipymes, el Ministerio de Producción, las universidades y demás instituciones vinculadas al comercio exterior, con el fin de facilitar el acceso a asistencia técnica, información de mercados, programas de promoción comercial y oportunidades de internacionalización.

Incentivar a las mipymes a realizar estudios de mercado antes de iniciar procesos de exportación, para identificar la demanda, las características de los consumidores, la competencia y los requisitos específicos de cada país, favoreciendo así una internacionalización planificada y con mayores probabilidades de éxito.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Banco Central del Ecuador. (2026, Julio 1). *Estadísticas Económicas*. Banco Central del Ecuador. Retrieved Julio 3, 2026, from

<https://www.bce.fin.ec/estadisticas-economicas/>

Banco Central del Ecuador. (2026, Abril 29). *Informe de evolución de la economía ecuatoriana en 2025 y perspectivas 2026*. BCE.

https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/EvolEconEcu_2025pers2026.pdf

Banco Mundial. (2025, Julio 7). *Créditos que transforman vidas: acceso a financiamiento para MIPYMES en Ecuador*. Banco Mundial. Retrieved Junio 3, 2026, from

<https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2025/07/07/creditos-que-transforman-vidas-acceso-a-financiamiento-para-mipymes-en-ecuador>

CEPAL. (2026, Abril 27). *Micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME)*. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/temas/micro-pequenas-medianas-empresas-mipyme>

García, O. (2017, Noviembre 08). *Plan de internacionalización para empresas*. Global Negotiator.

<https://globalnegotiator.com/files/plan-de-internacionalizacion-empresa.pdf>

ITC. (n.d.). *Investigación y datos*. ITC.

<https://www.intracen.org/es/recursos/datos-y-analisis/investigacion-y-datos>

ITC. (2026, Enero 20). *Trade map*. Trade map.

https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c15%7cTO TAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c%7c1

KPMG. (2024, Octubre 23). *Tendencias en Consumo y Retail para América del Sur – 5ta Edición*. ASSETS. Retrieved Junio 20, 2026, from <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/co/sac/pdf/2024/10/bc-tendencias-en-consumo-y-retail-esp.pdf>

OLIVEIRA, L. (2026, Junio 03). *Directorio de Compañías*. Superintendencia de compañías, valores y seguros. Retrieved Junio 20, 2026, from <https://mercadodevalores.supercias.gob.ec/reportes/directorioCompanias.jsf>

OMC. (2025, Mayo 10). *La OMC y el Centro de Comercio Internacional (ITC)*. World Trade Organization. Retrieved Junio 3, 2026, from https://www.wto.org/spanish/thewto_s/coher_s/wto_itc_s.htm

Pérez, A. (2021, diciembre 28). *Tipos de metodologías de investigación y cómo identificarlas*. Imprimir Tesis Doctorales Online. Retrieved Junio 3, 2026, from <https://tesisdoctoralesonline.com/tipos-de-metodologias-de-investigacion-y-como-identificarlas/>

Ramírez, A. (2023, Febrero 10). *Estrategias de Internacionalización para la oferta exportable de las MIPYMES en El Oro, Ecuador*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9152090>

Servicio Ecuatoriano de Normalización. (n.d.). *Mipymes y Organizaciones de Economía Popular y Solidaria son una pieza clave para la economía del país – Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN*. Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN. Retrieved Junio 3, 2026, from <https://www.normalizacion.gob.ec/mipymes-y-organizaciones-de-economia-popular-y-solidaria-son-una-pieza-clave-para-la-economia-del-pais/>

Superintendencia de Compañías. (2026, Junio 3). *Directorio de Compañías*.

Superintendencia de Compañías. Retrieved Junio 3, 2026, from

<https://mercadodevalores.supercias.gob.ec/reportes/directorioCompanias.jsf>

UASB. (2021). *Internacionalización de Mipymes ecuatorianas*. Universidad Andina Simón Bolívar.

<https://www.uasb.edu.ec/observatorio-pyme/wp-content/uploads/sites/6/2021/04/Coleccionable-PYME-N%C2%B05-Internacionalizacion-de-las-PYME-ecuatorianas.pdf>

UNIR. (2024, Julio 19). *Teorías del Comercio Internacional: clásicas y nuevas*. UNIR. Retrieved Junio 13, 2026, from

<https://www.unir.net/revista/empresa/teorias-comercio-internacional/>

UNIR. (2025, Junio 4). *Tipos de empresa según su tamaño, sector y actividad*. UNIR Ecuador. Retrieved Julio 3, 2026, from

<https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/clasificacion-empresas/>

Universidad Europea. (2026, Marzo 18). *Internacionalización de empresas: qué es y cómo lograrlo*. Universidad Europea. Retrieved Junio 3, 2026, from

<https://universidadeuropea.com/blog/internacionalizacion-empresas/>

Urrútia, G. (2010). *Declaración Prisma*. Universidad Autónoma de Barcelona.

https://es.cochrane.org/sites/es.cochrane.org/files/uploads/PRISMA_Spanish.pdf

Valente, E. (2023, Junio 22). *¿Cómo enfrentar los desafíos empresariales en Latinoamérica?* EY.

https://www.ey.com/es_ec/insights/desafios-tendencias-empresas-latinoamerica

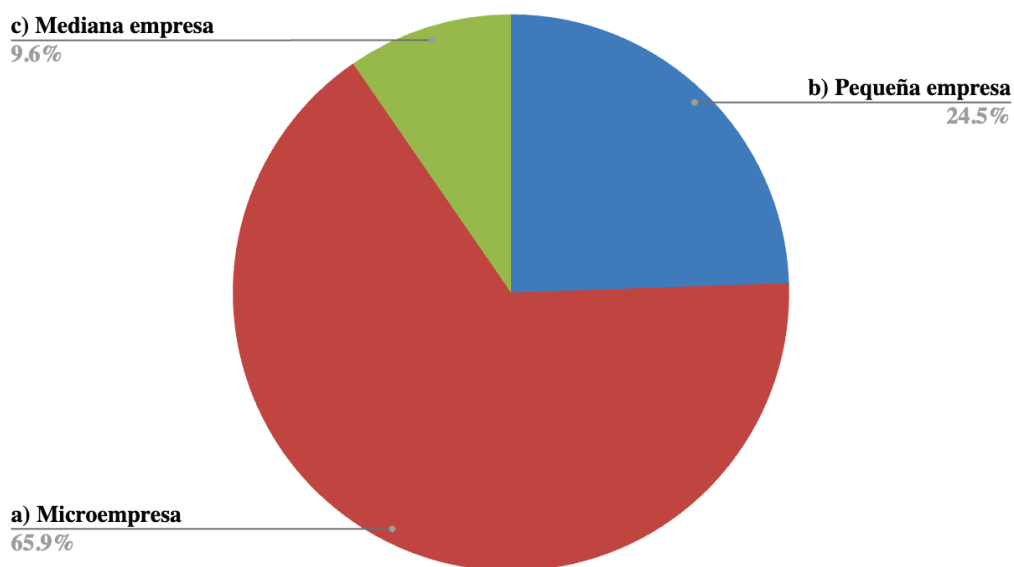
ANEXOS

a. Encuesta

1. ¿Qué tipo de empresa representa?

- a) Microempresa
- b) Pequeña empresa
- c) Mediana empresa

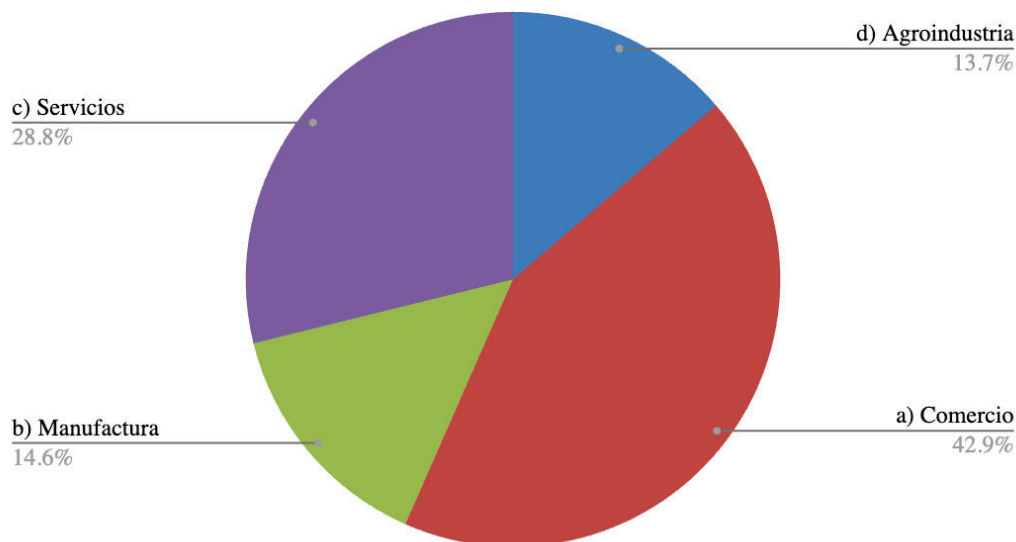
1. ¿Qué tipo de empresa representa?



2. ¿A qué sector pertenece su empresa?

- a) Comercio
- b) Manufactura
- c) Servicios
- d) Agroindustria

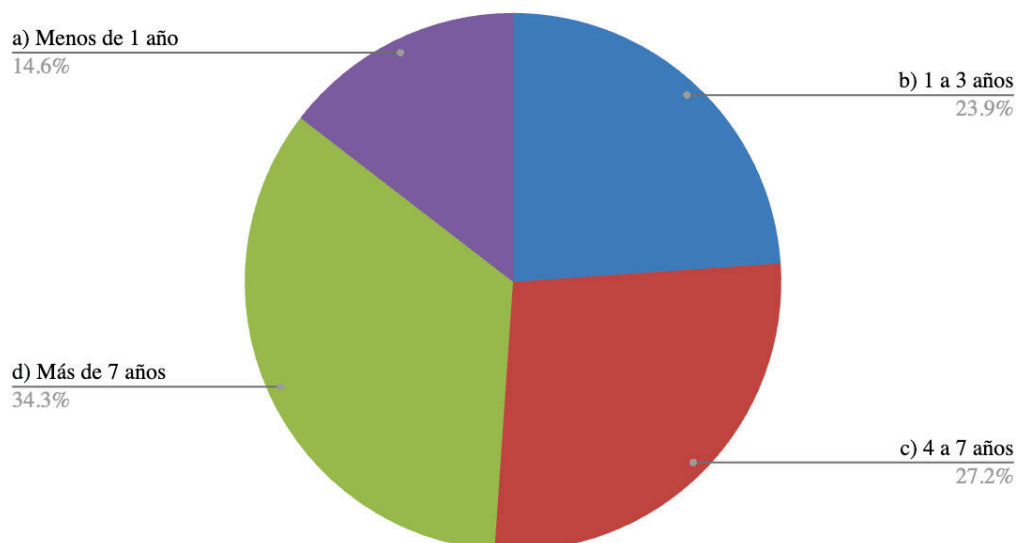
2. ¿A qué sector pertenece su empresa?



3. ¿Cuántos años tiene funcionando su empresa?

- a) Menos de 1 año
- b) 1 a 3 años
- c) 4 a 7 años
- d) Más de 7 años

3. ¿Cuántos años tiene funcionando su empresa?

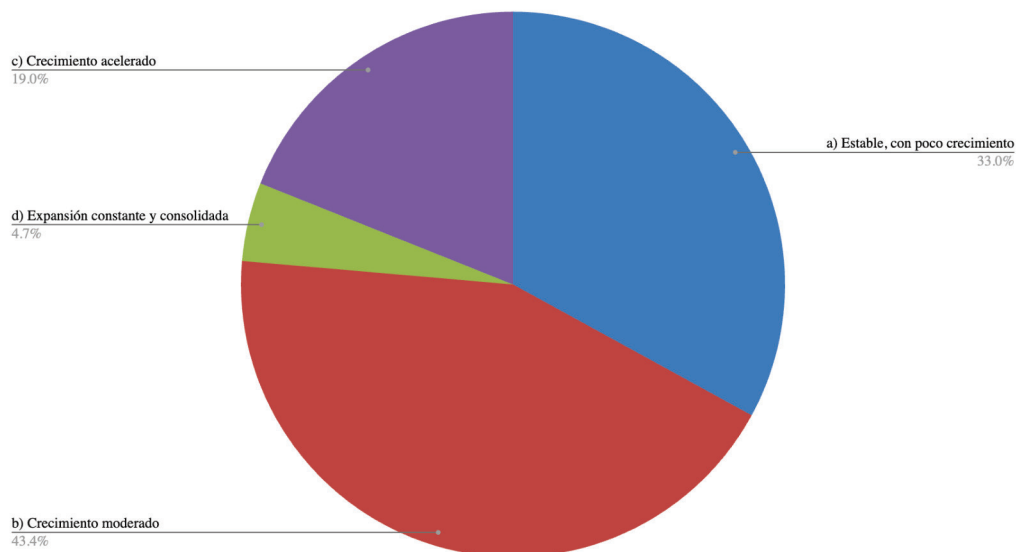


4. ¿Cómo considera la situación de crecimiento de su empresa?

- a) Estable, con poco crecimiento
- b) Crecimiento moderado
- c) Crecimiento acelerado

d) Expansión constante y consolidada

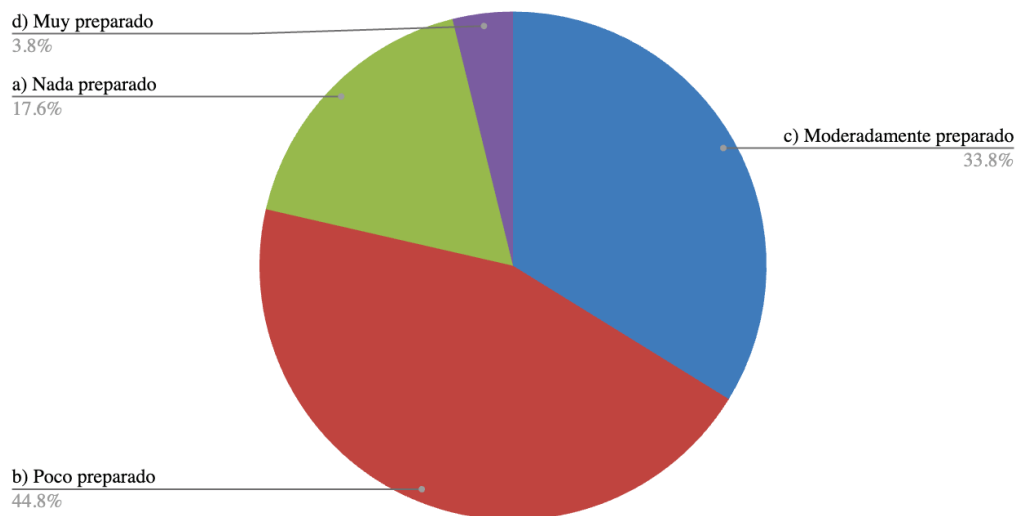
4. ¿Cómo considera actualmente la situación de crecimiento de su empresa?



5. ¿Qué tan preparado considera que está su negocio para vender productos o servicios fuera del Ecuador?

- a) Nada preparado
- b) Poco preparado
- c) Moderadamente preparado
- d) Muy preparado

5. ¿Qué tan preparado considera que está su negocio para vender productos o servicios fuera del Ecuador?

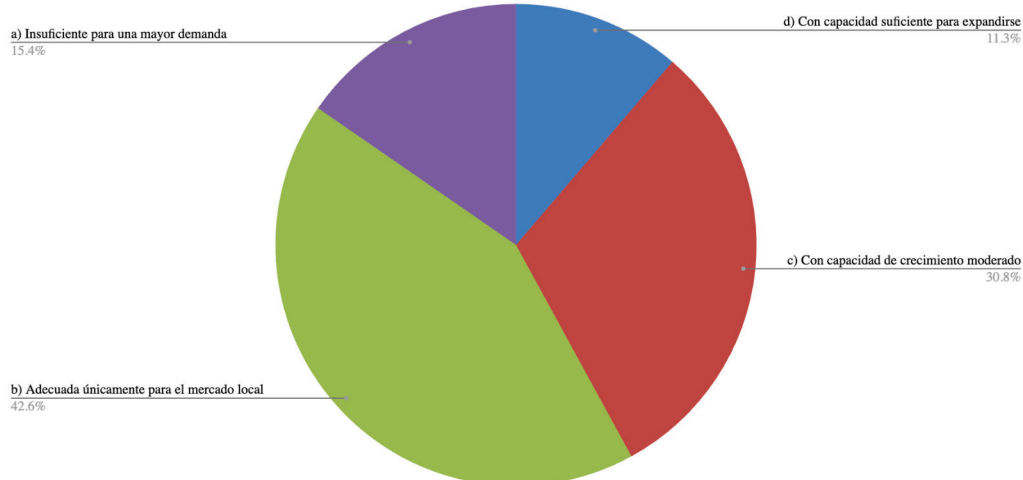


6. ¿Cuál ha sido la principal prioridad de crecimiento de su empresa durante los últimos tres años?

- a) Insuficiente para una mayor demanda

- b) Adecuada únicamente para el mercado local
- c) Con capacidad de crecimiento moderado
- d) Con capacidad suficiente para expandirse

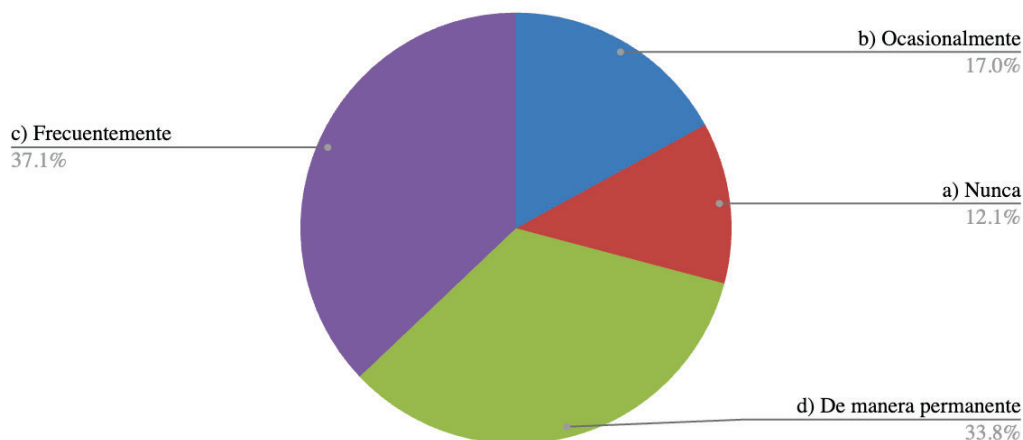
6. ¿Cuál ha sido la principal prioridad de crecimiento de su empresa durante los últimos tres años?



7. ¿Qué tan frecuente es el uso de herramientas digitales para promocionar o comercializar sus productos?

- a) Nunca
- b) Ocasionalmente
- c) Frecuentemente
- d) De manera permanente

7. ¿Qué tan frecuente es el uso de herramientas digitales para promocionar o comercializar sus productos?

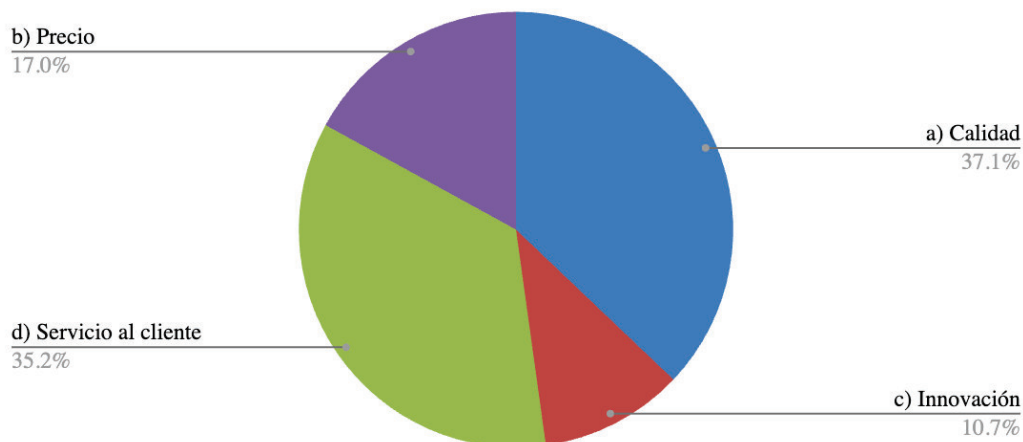


8. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera que diferencia más a su empresa de la competencia?

- a) Calidad
- b) Precio
- c) Innovación

d) Servicio al cliente

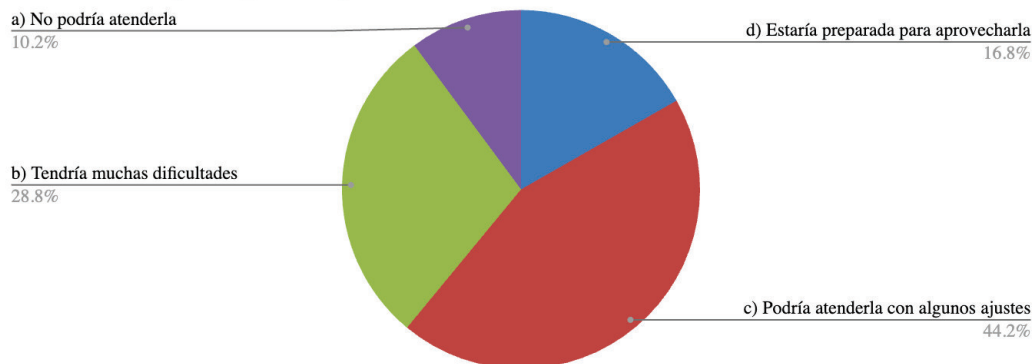
8. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera que diferencia más a su empresa de la competencia?



9. Si recibiera una oportunidad de negocio desde otro país, ¿qué tan preparada estaría su empresa para responder?

- a) No podría atenderla
- b) Tendría muchas dificultades
- c) Podría atenderla con algunos ajustes
- d) Estaría preparada para aprovecharla

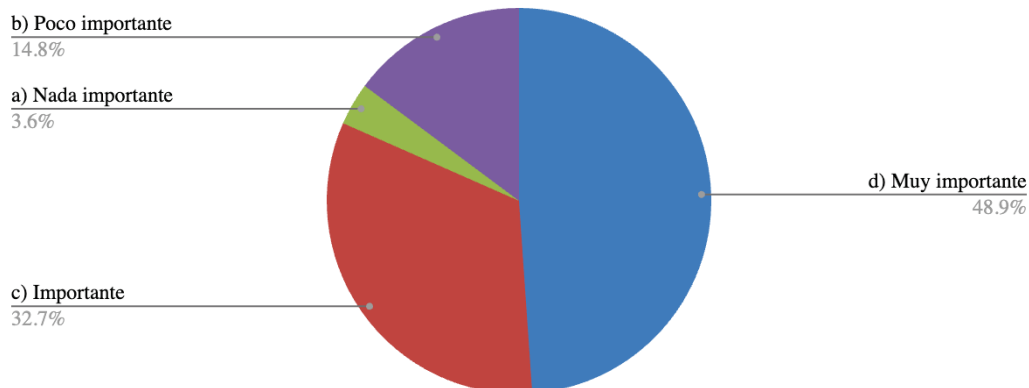
9. Si recibiera una oportunidad de negocio desde otro país, ¿qué tan preparada estaría su empresa para responder?



10. ¿Qué tan importante considera la expansión internacional para el futuro de su empresa?

- a) Nada importante
- b) Poco importante
- c) Importante
- d) Muy importante

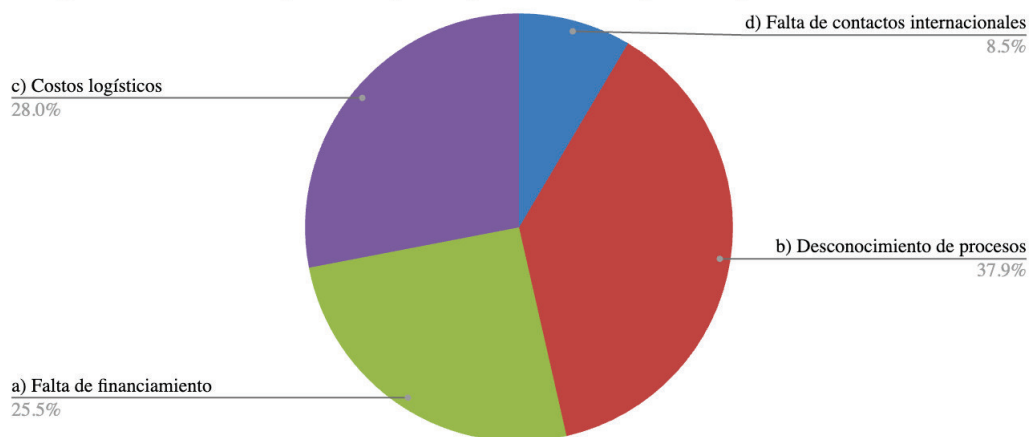
10. ¿Qué tan importante considera la expansión internacional para el futuro de su empresa?



11. ¿Cuál considera que es la principal dificultad para exportar?

- a) Falta de financiamiento
- b) Desconocimiento de procesos
- c) Costos logísticos
- d) Falta de contactos internacionales

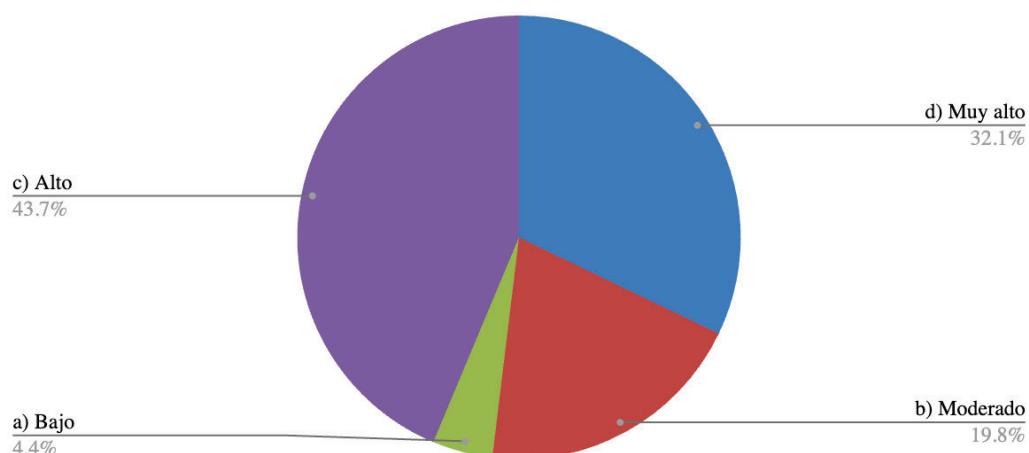
11. ¿Cuál considera que es la principal dificultad para exportar?



12. ¿Cuál cree que sería el impacto de internacionalizar su empresa?

- a) Bajo
- b) Moderado
- c) Alto
- d) Muy alto

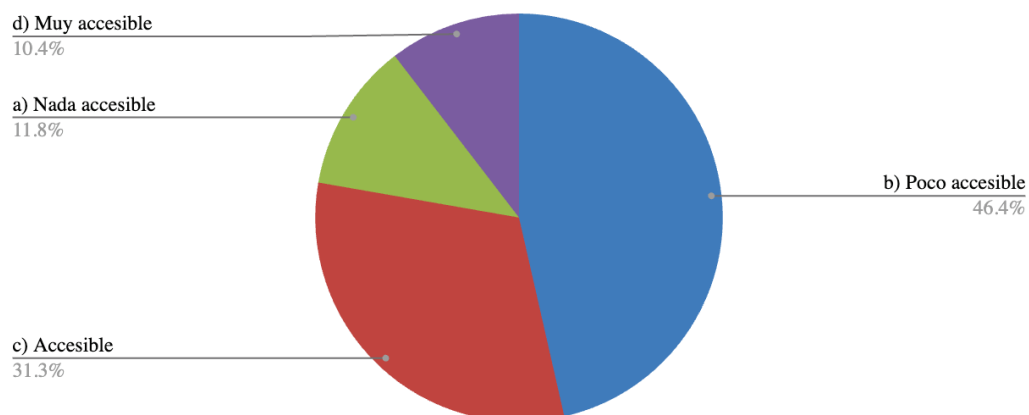
12. ¿Cuál cree que sería el impacto de internacionalizar su empresa?



13. ¿Qué tan accesible considera que es actualmente la información sobre oportunidades comerciales internacionales?

- a) Nada accesible
- b) Poco accesible
- c) Accesible
- d) Muy accesible

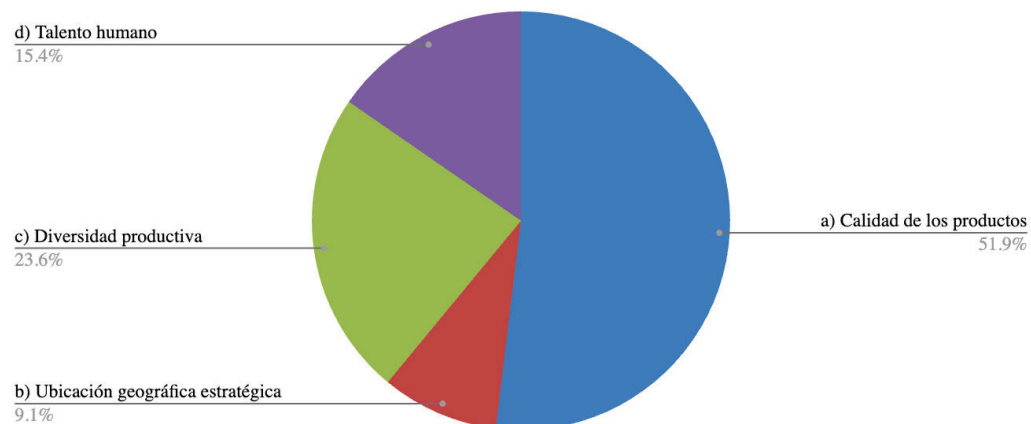
13. ¿Qué tan accesible considera que es actualmente la información sobre oportunidades comerciales internacionales?



14. ¿Cuál cree que es la principal ventaja de las empresas de Ecuador para ingresar a mercados extranjeros?

- a) Calidad de los productos
- b) Ubicación geográfica estratégica
- c) Diversidad productiva
- d) Talento humano

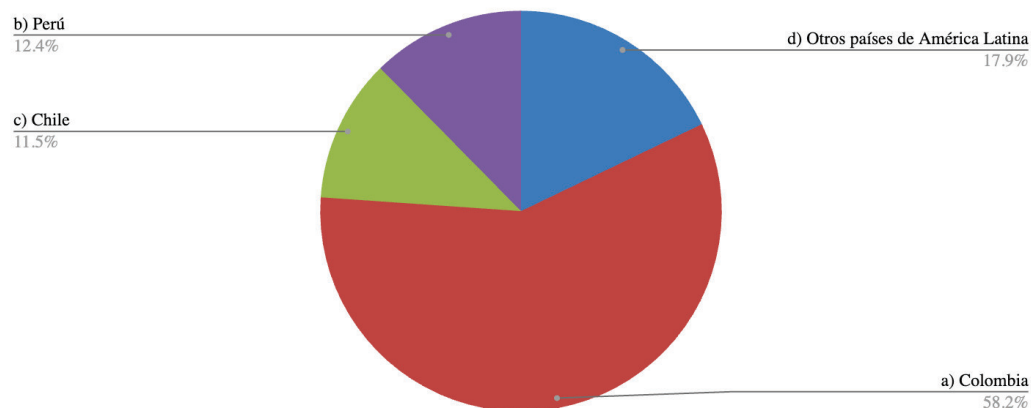
14. ¿Cuál considera que es la principal ventaja que tienen las empresas de Ecuador para ingresar a mercados extranjeros?



15. ¿Qué mercado considera que ofrece mayores oportunidades para las empresas de Ibarra?

- a) Colombia
- b) Perú
- c) Chile
- d) Otros países de América Latina

15. ¿Qué mercado considera que ofrece mayores oportunidades para las empresas de Ibarra?



b. Entrevistas realizadas

Feria con mipymes de Ibarra y el director zonal del ministerio de producción, comercio exterior e inversiones

