



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador

SEDE  
ESMERALDAS

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
ESCUELA DE COMERCIO EXTERIOR

**TESIS DE GRADO**

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA  
INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES QUE UTILIZAN  
LA HERRAMIENTA EXPORTA FÁCIL CASO: YANAPI S.A

PREVIO AL GRADO ACADÉMICO DE INGENIERO EN  
COMERCIO EXTERIOR

**AUTOR**

SHUNY GYRON SÁNCHEZ VALENCIA

**ASESOR**

Mgt. MARIO ARMAS

**ESMERALDAS, 2018**

## TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Trabajo de Tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de Grado de la PUCESE previo a la obtención del título de Ingeniero en Comercio Exterior.

.....

Presidente Tribunal de Graduación

.....

Lector 1

.....

Lector 2

.....

Director de Escuela  
Mgt. Mario Arias

.....

Director de Tesis  
Mgt. Mario Armas

## **AUTORÍA**

Yo, **Shuny Gyron Sánchez Valencia**, portador de la cedula de ciudadanía N.º **080376474-5**, declaro que el presente trabajo de investigación es de mi propia autoría, respetando las diferentes fuentes de información, realizando las debidas citas correspondientes, siguiendo el Sistema de Cita de la Norma Internacional Harvard APA sexta edición.

---

**Shuny Gyron Sánchez Valencia**

## **DEDICATORIA/AGRADECIMIENTO**

A DIOS por haberme permitido culminar esta etapa de mi vida estudiantil.

A mi madre Auria Livia Valencia Tarira por haber estado conmigo en todo momento pese todas las circunstancias me brindo seguridad para que poder alcanzar este logro, mujer incansable digna de admirar; a mi padre, Nilton Gilmar Sánchez Nazareno por saber sobre llevarme por el camino del bien, agradecido totalmente por las exigencia y apoyo incondicional que me brindo mi querido viejo para que yo llegara a convertirme en un excelente profesional

Agradezco a mis hermanos que de una u otra manera siempre estuvieron apoyándome.

A mi hija Analía Sánchez Olmedo pilar fundamental en mi vida agradecido por haber nacido niña hermosa que lleno mi vida de más motivación para que yo alcanzara este sueño.

Mis más sinceros agradecimientos a Jocelyn Lilibeth Olmedo Sol desde que inicie mi carrera estudiantil estuvo brindándome su apoyo para que obtuviera este logro.

# INDICE

<b>TRIBUNAL DE GRADUACIÓN</b> .....	II
<b>AUTORÍA</b> .....	III
<b>DEDICATORIA/AGRADECIMIENTO</b> .....	IV
<b>RESUMEN/PALABRAS CLAVES</b> .....	VII
<b>ABSTRACT/KEYWORDS</b> .....	VIII
<b>Introducción</b> .....	1
<b>Planteamiento del problema</b> .....	3
<b>Justificación</b> .....	4
<b>Objetivos</b> .....	5
<b>CAPÍTULO I</b> .....	6
<b>Marco Teórico</b> .....	6
<b>1.1 Fundamentación teórica – conceptual</b> .....	6
<b>1.1.1 Teoría económica clásica</b> .....	6
<b>1.1.2 Teoría de la internacionalización</b> .....	7
<b>1.1.3 Teoría de la ventaja monopolística</b> .....	8
<b>1.1.4 Conceptos claves</b> .....	9
<b>1.2 Estudios previos</b> .....	13
<b>1.3 Fundamentación legal</b> .....	16
<b>CAPITULO II</b> .....	19
<b>Metodología</b> .....	19
<b>2.1 Tipo de Estudio</b> .....	19
<b>2.2 Método de investigación</b> .....	19
<b>2.3 Técnicas e instrumentos de recolección de la información</b> .....	20
<b>2.3.1 Entrevista</b> .....	20
<b>CAPITULO III</b> .....	21
<b>RESULTADOS</b> .....	21
<b>CAPITULO IV</b> .....	30

<b>DISCUSIÓN</b> .....	30
<b>CAPITULO V</b> .....	33
<b>Conclusiones</b> .....	33
<b>Recomendaciones</b> .....	35
<b>Referencias bibliográficas</b> .....	36

## RESUMEN/PALABRAS CLAVES

La empresa YANAPI S.A efectúa un conjunto de actividades estructurada, indispensables para que la gestión comercial sea confiable. En este sentido, la gestión que ejecuta la gerencia ha traído consigo ciertos beneficios en el mercado globalizado lo que permitió que la empresa tuviera posicionamiento internacionalmente. El objetivo de la presente investigación es analizar cuáles son los factores que influyen en la internacionalización de las pymes que utilizan la herramienta exporta fácil. Para ello, la investigación fue de tipo cualitativa y descriptiva, a través del método inductivo. Se aplicó como instrumento: la entrevista, para valorar los aspectos relevantes de la empresa. Entre los resultados más relevantes se pudo observar que: la empresa cuenta con procesos sistematizados en el área de producción lo que le permite tener una clara visión de sus índices de producción y ayuda para la toma de decisiones, la gerencia siempre está capacitándose, investigando día a día el avance del mercado internacional, sugirieron que necesitan más seguridad por parte de programas gubernamentales que brinda el Estado. El análisis de la gestión de la empresa YANAPI S.A permitirá conocer que factores permitieron que se internacionalizara.

**Palabras claves:** internacionalización, exporta fácil, programas gubernamentales.

## **ABSTRACT/KEYWORDS**

The company YANAPI S.A carries out a set of structured activities, indispensable for commercial management to be reliable. In this sense, the management executed by management has brought certain benefits in the globalized market, which allowed the company to have an international positioning. The objective of this research is to analyze the factors that influence the internationalization of SMEs that use the easy export tool. For this, the research was qualitative and descriptive, through the inductive method. It was applied as an instrument: the interview, as to assess the relevant aspects of the company. Among the most relevant results it was observed that: the company has systematized processes in the production area which allows it to have a clear vision of its production indexes and help for decision making, management is always training, investigating day the advance of the international market, they suggested that they need more security from government programs provided by the State. The analysis of the management of the company YANAPI S.A will allow us to know what factors allowed it to be internationalized.

**Keywords:** internationalization, easy export, government programs.

## **Introducción**

Los primeros indicios acerca de la internacionalización de las empresas, fue en la década de los 70, el interés de las universidades en este tema no ha hecho más que crecer, debido al gran impacto que ha causado en la economía globalizada. Los artículos sobre negocios internacionales publicados en las revistas más importantes de negocios internacionales han aumentado sus ventas en los últimos años (Werner, 2002). Este interés que ha ido creciendo se dio a través del incremento de las estrategias internacionales de las empresas.

Es importante tener claro que la globalización de las empresas, de los productos y marcas es necesaria. Las organizaciones en su mayoría consideran que la internacionalización, es cuestión de sobresalir, y así mismo, disponer de áreas de gestión o de tecnología suficiente para elaborar la producción que demanda el mercado. Hay que ser realistas que, aunque no se actúe, existirán otros que llegaran a posicionarse en el mercado internacional y trataran de adueñarse del negocio. Es relevante pensar con opiniones globales y no establecer límites a la comercialización de los productos y servicios. También es cierto que no todo es de suerte obviamente la internacionalización tiene obstáculos y riesgos, y pueden hacer desequilibrar a las empresas. Pero, es importante destacar la gran cantidad de empresas que han multiplicado sus ventas a través del valor agregado a su organización y estableciendo estrategias exitosas de internacionalización.

En este sentido en el Ecuador el gobierno ha impulsado el programa exporta fácil para facilitar las exportaciones de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES), actores de la economía popular y solidaria y Artesanos del país, mediante un sistema simplificado, ágil y económico de exportaciones por envíos postales a través del Operador Público Correos del Ecuador y con los beneficios de los diferentes programas y servicios de las entidades participantes (Ministerios de Industrias y Productividad, s.f.).

En el Ecuador pocas empresas hacen uso efectivo de la plataforma exporta fácil, a pesar que es un mecanismo creado para la facilitación logística de la Pymes y lograr llegar a los mercados internacionales de manera más sencilla y confiable al mismo tiempo brinda seguridad para quienes hacen uso de ella, es por ello que es importante analizar los factores

que influyen en la internacionalización de la PYMES que utilizan la herramienta Exporta Fácil y en este caso específico la empresa YANAPI S.A.

Esta investigación busca tener un acercamiento hacia la realidad que vive la empresa, especialmente determinar cuáles son los factores que influyen en el alcance de los mercados globales que sirven como fuente de información empírica para aquellas empresas que están empezando a caminar hacia la internacionalización, analizando cuáles son los factores que influyen en la internacionalización de las pymes que utilizan la herramienta exporta fácil.

## **Planteamiento del problema**

La parte central de la evolución económica y comercial de cualquier país en desarrollo es la creación de nuevos mercados en el sector privado, de un gran desarrollo de las pequeñas y medianas empresas y de la actividad emprendedora. A pesar de la poca atención brindada por parte de los Estados y creadores de las políticas, las PYMES son elemento fundamental en la economía mundial.

La participación de las PYMES en la actividad económica es de gran relevancia, la gran mayoría no tiene participación activa en mercados e inversiones internacionales. Las principales desventajas de las PYMES son el escaso acceso al financiamiento, la tecnología y el desarrollo de los recursos humanos. El mercado internacional está estrictamente asociado con empresas de grandes reconocimientos, donde sus marcas y productos pueden estar al alcance de todos los seres humanos.

El proceso de internacionalización y globalización que pasan los países actualmente, ha obligado a los empresarios o inversionistas que piensen expandirse en un mercado más allá del nacional al cual están ya acostumbrados, (Sánchez, 2005). Las pymes no pueden ser la excepción, pues son ellas, como componentes vitales para el desarrollo económico y social del país, y en el caso de no estar preparados para competir con empresas industriales que ingresan a los mercados, corren el riesgo de desaparecer.

La presente investigación pretende realizar un análisis integral, es decir, identificar los factores internos y externos que permitieron a la empresa YANAPI S.A introducirse en mercado comercial y ubicar nuevos ejes de análisis de la problemática, a partir de un análisis profundo.

## **Justificación**

La presente investigación está encaminada al análisis de la situación de las pymes y su apertura a los mercados internacionales.

Las pequeñas y medianas empresas son agentes importantes en la estructura económica de los países de la región por su aporte al empleo y a la economía del país. Sin embargo, la presencia de las pymes en las exportaciones de los países de la región es superficial.

El contexto en el que se han diseñado las políticas para las pymes es caracterizado por una situación de dependencia respecto a la política macroeconómica y de subordinación hacia las políticas de competitividad (Bianchi, 1996).

Es conveniente conocer la realidad de nuestras pymes, determinar sus limitaciones, los factores que potencian su participación tanto en el mercado nacional como en el mercado internacional y conocer las razones que permiten a la empresa YANAPI S.A aprovechar las acciones que han llevado a cabo tanto el gobierno como organismos no gubernamentales en pro de incentivar la competitividad y productividad de éstas para ser actores competitivos en el mercado internacional.

En la actualidad, la economía del Ecuador depende principalmente de los ingresos provenientes de la exportación de petróleo (Barrera,2001) sin embargo, es adecuado buscar otras alternativas viables que permitan aprovechar el potencial exportador del Ecuador; un eje determinante lo representan las pymes puesto que como mencioné anteriormente esta goza de gran potencial y capacidad competitiva que con el apoyo y condiciones adecuadas puede generar mayor riqueza al país y contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los ecuatorianos.

Esta investigación busca tener un acercamiento hacia la realidad que vive la empresa YANAPI S.A, especialmente determinar cuáles son los factores que influyen en el alcance de los mercados globales que sirven como fuente de información empírica para aquellas empresas que están empezando a caminar hacia la internacionalización.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

- Analizar cuáles son los factores que influyen en la internacionalización de las pymes que utilizan la herramienta exporta fácil.

### **Objetivos específicos**

- Determinar la capacidad del producto de la empresa YANAPI S.A para poder tener una participación activa en el mercado internacional.
- Inferir en el desarrollo productivo y comercial que permiten la inclusión de la empresa YANAPI S.A en el mercado internacional.
- Describir la capacidad gerencial de la empresa YANAPI S.A
- Identificar si recibe incentivos que recibe la empresa YANAPI S.A de parte del estado.

# CAPÍTULO I

## Marco Teórico

### 1.1 Fundamentación teórica – conceptual

#### 1.1.1 Teoría económica clásica

La teoría del comercio internacional de Adam Smith (1776) es una aplicación de sus teorías del interés personal, de la división del trabajo y del liberalismo económico, así como de su afirmación de que la finalidad y el propósito de toda producción es únicamente el consumo; por eso el interés del productor merece atención únicamente hasta donde es preciso para fomentar el del consumidor, (Galbraith, 1989). Ciertamente que Smith fue precedido en esta materia por Hume y los fisiócratas; pero mientras que para estos últimos el comercio exterior era un mal necesario, para Smith es ventajoso por sí mismo, siempre y cuando llegue en el momento oportuno y se desarrolle espontáneamente.

Para David Ricardo, al igual que para Adam Smith, el libre comercio internacional es benéfico para todos los países involucrados: En un sistema de comercio absolutamente libre, cada país invertirá naturalmente su capital y su trabajo en empleos tales que sean lo más beneficioso para ambos, (Ramales, 2002). Esta persecución del provecho individual está admirablemente relacionada con el bienestar universal, distribuye el trabajo en la forma más efectiva y económica posible al estimular la industria, recompensar el ingenio y por el más eficaz empleo de las aptitudes peculiares con que lo ha dotado la naturaleza; al incrementar la masa general de la producción, difunde el beneficio general y une a la sociedad universal de las naciones en todo el mundo civilizado con un mismo lazo de interés e intercambio común a todas ellas.

Es este principio el que determina que el vino se produzca en Francia y Portugal, que los cereales se cultiven en América y en Polonia, y que Inglaterra produzca artículos de ferretería y otros. Luego entonces, en David Ricardo encontramos que el libre comercio internacional permite a cada país invertir su capital y su trabajo en actividades lo más beneficiosas posibles para ambos, distribuye el trabajo en la forma más efectiva y económica posible e incrementa la masa general de la producción difundiendo el beneficio general, (Steimberg, 2004).

### **1.1.2 Teoría de la internacionalización**

Buckley y Casson (1976) establecen a finales de los años setenta su teoría de la internacionalización, como una nueva línea de investigación, constituyéndose en la contribución más importante de los macroeconomistas al conocimiento de la empresa multinacional. Esta teoría trata de explicar por qué las transacciones de productos intermedios (tangibles o intangibles) en Estados que ya están conformados jerárquicamente en lugar de hacer referencias a las fuerzas en dicho mercado (cuyas bases conceptuales provienen de la teoría de costos de transacción). Su planteamiento central afirma que las organizaciones multinacionales es un proceso alternativo al mercado para organizar actividades de relevancia mediante las fronteras nacionales, y que, para que las PYMES se sumerjan en inversiones internacionales de manera directas, son mediante estas directrices (Buckley y Casson, 1976): existencia de ventajas al localizar las actividades en el exterior y establecer parámetros internos de la empresa que haga que se beneficie de manera eficiente que venderlas a organizaciones internacionales.

El primer parámetro está estrechamente relacionado con la comparación de costos asociados a producir en el mercado local y exportar el producto al mercado internacional frente con los costes de producir en países internacionales, en la cual tiene influencia en aspectos como el coste de componentes productivos, de transporte y aranceles aduaneros (Teece, 1986), la ayuda gubernamental y establecer buenas relaciones con los proveedores (Buckley y Casson, 1979). La segunda condición se fundamenta en el concepto de costos de transacción, los cuales, al ser asociados con el mercado, son clasificados por Buckley y Casson, (1976, 1979) como: retrasos por distintas actividades ligadas al comercio, cambio de precios a transacciones comerciales y aranceles aduaneros.

Así, el planteamiento central de la teoría de internacionalización podría presentarse como: Los beneficios de la internalización surgen por la elusión de los costes asociados a las imperfecciones de los mercados externos, e implicarán la creación de una empresa multinacional en la medida en que se realice más allá de las fronteras nacionales (Buckley y Casson, 1979).

En la década de los setenta surgieron teorías que explican la existencia de la empresa multinacional, por lo que la mayoría de investigaciones tenían en común un enfoque económico – racional que reside en considerar que el comportamiento empresarial y la toma de decisiones son mecanismos totalmente racionales (Buckley y Casson, 1976; Teece, 1986).

Necesariamente la teoría de la internacionalización está estrechamente relacionada con la teoría de la venta monopolística es por eso que es conveniente dar a conocer de qué se trata dicha teoría.

### **1.1.3 Teoría de la ventaja monopolística**

La teoría de la ventaja monopolística está basada en fundamentos sobre la creación de empresas multinacionales promocionada por Kindleberger y Hymer (1976). Estos autores consideran que para que una empresa tenga éxito en el mercado internacional debe tener un valor agregado que la diferencia de las demás empresas. Esta estrategia puede nacer desde el área de producción, basado estrictamente en la tecnología, en la organización, el estilo de ventas, lo que implica que estas organizaciones puedan ser competencia frente a empresas internacionales, a pesar de que ellas tengan más ventajas por su reconocimiento, si la organización establece una buena ventaja competitiva sería un buen rival para empresas multinacionales. Además, dichas ventajas conducen a perspectivas teóricas acerca de la internacionalización de empresas, debe establecerse parámetros que permitan una inversión directa, y que cuenten con suficiente respaldo para soportar la competencia en el mundo globalizado (Rialp, 1999).

El estudio de la internacionalización de empresas ha sido un tema creciente en el contexto de la globalización, por tal razón, su investigación se ha hecho indispensable para comprender el entorno del comercio internacional y se convierte en tema clave para lograr

el éxito en los negocios internacionales, es por eso que es necesario definir algunas variables para que se pueda comprender mejor dicha investigación.

#### **1.1.4 Conceptos claves**

**Internacionalización de empresa:** es un mecanismo que le permite a la empresa inmiscuirse en mercado más globalizado del cual por regularidad está acostumbrado como el mercado local (Galán, Galende, González, 2000).

La expansión internacional de una empresa es el resultado de una estrategia cuidadosamente planeada y un proceso de decisiones incrementales de ajustes a las cambiantes condiciones de la empresa y del entorno (Gelmetti Carlos J., 2011). El resultado es que la empresa va instalando fuera de sus fronteras aquellas actividades de su cadena de valor más próximas al cliente final y comienza a “avanzar” en su internacionalización de éstas hacia atrás. Según Jarillo y Echezarraga (1991) las etapas más puntuales a seguir son:

- **Exportación ocasional**

La empresa solo exporta bajo pedidos temporales que le realizan otros países del extranjero.

- **Exportación experimental**

La empresa toma la iniciativa de sumergirse en el mercado internacional, estableciendo estrategias que le permitan sobresalir en un ámbito internacional.

- **Exportación regular**

Las empresas ya están realmente consolidadas en un mercado internacional y deben establecer actividades y encargados de dichas actividades para que permitan el cumplimiento de objetivos de manera eficiente, el cual el primordial sería posicionarse en un mercado más amplio.

- **Establecimiento de filiales de ventas en el extranjero**

La empresa realizará un control a los precios de los detallistas, aunque aun así seguirá promocionando sus productos, mediante los distribuidores quienes todavía ejercen la distribución física a los detallistas.

- **Establecimiento de subsidiarias de producción en el extranjero**

La organización debe arriesgarse comprometiendo mayores recursos, como económico, tecnológico y humano, y tratar de asumir los riesgos que se presenten.

La internacionalización de la PYME es una realidad en la que ya todos estamos sumergidos, pero para lograr una eficiente penetración en el mercado internacional es necesario vincular lo internacional con el desarrollo interno de la empresa para ver si realmente internamente está equipada para entrar a un mercado más grande y por ello es de gran importancia conocer de qué se trata el desarrollo interno de una organización.

**Desarrollo organizacional:** Son estrategias que debe establecer la gerencia en conjunto con su equipo de trabajo de la empresa, para que la empresa pueda ser solvente y eficiente en el transcurso del tiempo, teniendo en cuenta como factor primordial el capital humano. También podríamos decir que sirve como herramienta la cual por medio de ella se hace un análisis interno que nos reflejara las falencias y aciertos de la empresa y así obtener información que nos lleve una mejor toma de decisiones.

Los diversos modelos de DO consideran básicamente cuatro variables:

- El ambiente teniendo en cuenta aspectos relevantes como cambios climáticos, el avance tecnológico y de las comunicaciones y conocer el efecto que causa en las organizaciones.
- La organización, sabiendo que es importante que una empresa cuente con características de dinamismo y flexibilidad para así poder sobresalir en un mercado globalizado.
- El entorno social, considerando aspectos importantes de liderazgo y estrategias que eviten conflictos laborales.
- El individuo, resaltando las motivaciones, actitudes, necesidades.

Es muy importante lograr un eficiente desarrollo organizacional y darle un valor agregado a la empresa, una ventaja que le permita diferenciarse del resto de las PYMES y a través de eso saber qué es y por qué es importante que la empresa tenga una ventaja ante su competencia.

**Ventaja competitiva:** Es el valor agregado que cada empresa debe lograr tener frente a otras empresas para así lograr un eficiente posicionamiento en mercados internacionales. Es una combinación compleja de conocimientos y saberes que se ve reflejada en la posición que la empresa posee en un sector de negocios dado. La empresa sólo podrá mejorar su posición si se encuentra en condiciones de desarrollar conocimientos y saberes, como formas de identidad, diferencia y eficiencia, superiores a la de la competencia; entonces sí habrá creado ventajas competitivas (Ocaña, Hugo R., 2010). El mismo autor, cita a Hill y Jones (1996) sosteniendo que la ventaja competitiva empresarial se logra cuando la empresa logra un índice de utilidad superior al promedio del sector de negocios donde compite. La empresa que mayor cantidad de conexiones pueda generar entre los atributos (percibidos y recibidos) deseados por el cliente y los atributos que ella esté en condiciones reales de ofrecer, habrá logrado la ventaja competitiva.

Este progreso no es un proceso fácil. De hecho, estudios del CCI (Centro de Comercio Internacional, 1964) han diferenciado tres grandes etapas en este desarrollo económico, lo cual va haciendo a un país más competitivo y junto con eso el poder lograr más ventajas competitivas. Es importante señalar que estas etapas que se describirán a continuación no tienen que darse necesariamente en orden ni se van obteniendo de forma automática.

- **Etapa del aprovechamiento de recursos**

En este nivel las ventajas competitivas están relacionadas netamente con los recursos, ya sean estos recursos naturales propios del país donde se opera o bien características de la mano de obra. La tecnología es mínima, se obtiene principalmente por importación, imitación o por inversiones extranjeras directas. Las exportaciones son mínimas y de productos de poco valor agregado ya que existe mucha dependencia de otros países intermediarios donde existe exposición a fluctuaciones del precio o de los términos de negociación (CCI, 1964).

- **Etapa de las inversiones**

En esta etapa las ventajas competitivas se crean al mejorar la eficiencia y al crear productos más valiosos. Existe un grado más alto de tecnología y existe una fuerte inversión por parte del país en aspectos relacionado con el comercio, como puertos, carreteras, comunicaciones, etc. Las exportaciones tienen un grado de mejoramiento y es importante el apoyar a aquellas empresas que se están desarrollando en este ámbito para aumentar su capacidad exportadora. También es importante orientarse y promover las alianzas de empresas dentro del mismo país (CCI, 1964).

- **Etapa de la innovación**

Claramente la etapa final del proceso de competitividad, donde la ventaja competitiva viene principalmente de la innovación y de la capacidad de los países para idear productos y servicios nuevos y novedosos asimismo por disponer de una tecnología digna de imitar. En esta etapa las instituciones deberían continuar alentando a las empresas con respecto a su capacidad innovadora y a competir sobre estrategias únicas. En cuanto a la exportación, los servicios deberían tomar un papel principal (CCI, 1964).

Después de entender lo importante que es que una PYME se internacionalice debe entenderse exactamente que es una PYME.

**Pyme:** Las pymes son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos. En Ecuador, en el supuesto de los instrumentos previstos por la Ley de variables cuantitativas considera: número de empleados, nivel de facturación, y valor de los activos; considerando una restricción cualitativa: independencia de la empresa (SBS, 2013).

Las Pymes tienen cualidades que se logra distinguir de las grandes empresas multinacionales.

Carson (1990), distingue cinco características principales:

- **Alcance de las operaciones:** realmente está enfocado en mercados pequeños, mientras que grandes multinacionales se enfocan en mercados globalizados.
- **Escala de las operaciones:** La participación de la Pyme tiene un límite, frente al resto de empresas en el sector.
- **Propiedad:** Son unipersonales o están conformadas por pequeños grupos de negociadores.
- **Independencia:** El administrador tiene todo el control sobre el manejo del negocio, aunque su independencia es limitada por obligaciones con instituciones financieras, además son consideradas independientes por no pertenecer a un complejo sistema administrativo como las grandes empresas.
- **Estilo de administración:** La gestión es personalizada, lo cual permite que los dueños conozcan a todo su equipo de trabajo, son participantes activos en toda la parte administrativa (p. 8-9).

## 1.2 Estudios previos

La revisión teórica analizada, ha permitido descubrir información relevante y que es necesario destacar sobre estudios realizados por otros autores, que están relacionados a factores que influyen en la internacionalización de las pymes.

Los resultados de un estudio realizado por Jiménez, (2007), sobre los factores que en mayor medida han potenciado el desarrollo del proceso de internacionalización de las Pymes, muestran como válidos los siguientes: Los apoyos y servicios gubernamentales de fomento y desarrollo de las Pymes, los factores de la empresa internos y externos que afectan el crecimiento y desarrollo de las Pymes. Por otro lado, la variable correspondiente al estudio de los factores personales del empresario existe pocos análisis o estudios hechos con antelación que permitan tener una buena base de conclusiones.

Becker, (2012), en un trabajo reciente de investigación sobre la función innovadora del empresario en el crecimiento económico, señala la importancia del papel y las funciones inherentes del empresario como son: la financiera, la gerencial y la innovadora como un

factor relevante para poner un negocio y garantizar su permanencia y que estas funciones deben ser realizadas con diligencia y el peso de estas va a depender del grado de desarrollo de la economía en la que se desenvuelven.

Un estudio realizado por Tassarolli, (2013), mediante el cual el objetivo principal final es que a través del estudio de un caso real, determinar una metodología que le sirva de guía práctica a la empresa a analizar, para tomar la decisión de avanzar un paso más en el camino de la internacionalización, entendiendo como primer etapa de ésta a la exportación el cual tuvo como finalidad que La internacionalización no es privativa de las grandes empresas, las pymes también pueden operar en los mercados externos si poseen la necesidad y oportunidad de hacerlo. Para ello, necesitarán potenciar su nivel de competitividad, conocer y desarrollar las ventajas competitivas propias que las diferencian del resto.

Otra investigación realizada por Escalano y Belso, (2003), se basa sobre los procesos de internacionalización que han adquirido entre las pymes, los resultados obtenidos en la investigación muestran como las pymes han venido adoptando comportamientos internacionalizadores. Ante la amplitud de la casuística sobre el perfil de los diferentes grupos analizados, desde la perspectiva de la actuación para la promoción de los niveles de internacionalización de las pymes, es crucial mantener la línea de redefinición de las políticas públicas, haciendo hincapié cada vez más en programas personalizados y reduciendo actuaciones indiscriminales.

De igual forma Mejía (2011), efectuó una investigación que tenía como objetivo dar a conocer una propuesta estratégica que permite mejorar la competitividad y estimular la internacionalización de las PYME ecuatorianas a través de una visión integradora que promuevan procesos de cambio para el mejoramiento del bienestar colectivo, la herramienta de investigación utilizada es el método de estudio de casos con el objetivo de identificar y describir los distintos factores que ejercen influencia en el fenómeno estudiado (descriptiva), y conseguir un acercamiento entre las teorías inscritas en el marco teórico y la realidad objeto de estudio (exploratoria), llegando a la conclusión de que las PYME desarrollan sus actividades en un mercado globalizado impulsado por cambios

tecnológicos, que presenta desafíos y también ofrece oportunidades empresariales, este fenómeno genera presión sobre las estructuras productivas de los países, aumenta las exigencias a las empresas locales y demandan alta flexibilidad y adaptación frente a los cambios; situación que genera la necesidad de reestructurar sus estrategias empresariales para lograr la productividad y competitividad necesarias para posicionarse en nuevos mercados.

Saccarolla, (2015), realizó un estudio sobre la internacionalización de las MYPYMES dedicadas a la venta de artesanías en el cantón Atacames que tenía como objetivo analizar la internacionalización de las MYPYMES dedicadas a la venta de artesanías del cantón Atacames, mediante un diagnóstico situacional, para conocer su potencialidad de exportación, el método utilizado es el cualitativo ya que se pudo conocer e interpretar datos reales de la investigación. Luego del análisis, se pudo conocer que estas cuentan con potencialidad de exportación, pero por la falta de conocimiento de los mercados y publicidad no explotan las riquezas con las que cuentan.

Un estudio realizado por Santana y Urrea (2014) donde identificaría el modelo de la internacionalización de Pymes en Colombia pudo constatar que, al estudiar y analizar el origen, desarrollo de las Pymes se evidenció que, si se internacionalizan y cuenta con el apoyo Gubernamental, a pesar que en el intento, algunas de estas empresas no logran su objetivo de llegar a nuevos mercados.

Palacios, (2013), al analizar las estrategias de innovación empresarial, particularmente aquellas que tienen como meta la integración de las Pymes mexicanas en la actividad exportadora, pudo evidenciar que en este estudio la relación positiva entre tres actividades: la productividad, las exportaciones y el valor agregado, las cuales al ser analizadas en conjunto contribuyen a determinar los niveles de competitividad de las empresas, especialmente de la Pyme.

Según Segura y Manzanilla (2015) en su estudio donde consideró como enfoque central el análisis del proceso de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas en el Estado de Sinaloa, desde una perspectiva empresarial exportadora a partir del análisis de los principales factores, y obstáculos que resultan determinantes en el logro de los objetivos.

Concluyo que, las PYMES exportadoras se encuentran ubicadas en una realidad de crisis y grandes cambios que exigen a este tipo de organizaciones sujetas de estudio adaptaciones y/o adecuaciones rápidas en su estructura y estrategias con el propósito de estar preparadas y enfrentar con éxito estos grandes retos.

Todas estas investigaciones sirvieron de base para ampliar el horizonte del estudio actual, conocer qué tipo de estudios se efectuaron, como se recolecto la información, que diseños metodológicos se utilizaron y cuáles fueron los principales resultados, a fin de precisar y estructurar de forma correcta el enfoque metodológico de la presente investigación.

### **1.3 Fundamentación legal**

#### **Constitución de la República del Ecuador**

Siendo las Pymes generadoras directas de fuentes de trabajo y dinamizadoras de la economía, el Gobierno ecuatoriano ha incorporado en su legislación y planes de desarrollo, leyes específicas que fomentan, incentivan y garantizan su creación y desarrollo.

El trabajo es el factor de producción más importante de las Pymes ecuatorianas, y en la Constitución Política del Ecuador se lo protege como “un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía (siendo el Estado el garante del pleno respeto a las personas trabajadoras) respecto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado” (Constitución del Ecuador, 2008, art. 33).

También establece que: “El Estado promoverá las exportaciones ambientalmente responsables, con preferencia de aquellas que generen mayor empleo y valor agregado, y en particular las exportaciones de los pequeños y medianos productores y del sector artesanal.” (Constitución del Ecuador, 2008, art. 306).

#### **Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI)**

El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI), promulgado en el Registro Oficial 351 del 29 de diciembre del 2010, rige a “todas las personas naturales y jurídicas y demás formas asociativas que desarrollen una actividad productiva, en cualquier parte del territorio nacional. Así también impulsará toda la actividad productiva a nivel nacional, en todos sus niveles de desarrollo y a los actores de la economía popular y solidaria” (COPCI, 2010, art. 1).

Definiendo a la actividad productiva como el “proceso mediante el cual la actividad humana transforma insumos en bienes y servicios lícitos, socialmente necesarios y ambientalmente sustentables, incluyendo actividades comerciales y otras que generen valor agregado” (COPCI, 2010, art. 2).

Entre las políticas de apoyo que recopila el COPCI se le da importancia a uno de los fines de esta legislación y que tiene una relación estrecha con el tema central de esta propuesta de investigación que es el de “promover las actividades de la economía popular, solidaria y comunitaria, así como la inserción y promoción de su oferta productiva estratégicamente en el mundo” (COPCI, 2010, art. 4, lit. q), que se complementa con lo estipulado en el art. 5, lit. g, de la misma Ley: La mejora de la productividad de los actores de la economía popular y solidaria y de las micro, pequeñas y medianas empresas, para participar en el mercado interno, y, eventualmente, alcanzar economías de escala y niveles de calidad de producción que le permitan internacionalizar su oferta productiva.

También es importante que el COPCI promueve la democratización al acceso a los factores de producción, con especial énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas, así como de los actores de la economía popular y solidaria (art. 4, lit. b, COPCI). Es importante mencionar que el COPCI recoge un apartado exclusivo para tratar acerca del fomento y desarrollo empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas.

## **REGIMENES DE EXPORTACIÓN**

En libro V del COPCI establece los regímenes de exportación donde indica varios tipos de exportación legalmente aceptados en el Ecuador.

La exportación definitiva que indica que se permite la salida definitiva de mercancías en libre circulación, fuera del territorio aduanero ecuatoriano, sujetos a las disposiciones establecidas en la normativa legal vigente. (COPCI, 2010, art. 158)

La exportación temporal para reimportación en el mismo estado permite la salida temporal de las mercancías del territorio aduanero con un fin y en un determinado plazo, cuando este ya terminó serán reimportadas al país. (COPCI, 2010, art. 159)

La exportación temporal para perfeccionamiento pasivo es el régimen por el cual la mercadería que está en libre circulación, puede ser exportadas temporalmente fuera del territorio aduanero para fines de transformación, elaboración o reparación. (COPCI, 2010, art. 164)

La gestión de comercio e inversión promoviendo la diversificación de mercados y productos de exportación, en una línea que incluye a los pequeños y medianos productores, buscando inversiones estratégicas para el desarrollo endógeno y la articulación al comercio mundial que busca el desarrollo armónico de los pueblos; así como propone políticas dentro del ámbito de su competencia.

### **Reglamento General para la Organización y Funcionamiento del Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones Extranjeras PRO ECUADOR**

En su art. 2 permite que las pequeñas y medianas empresas se sientan respaldadas o incentivadas por parte del estado, estableciendo objetivos que se detallan a continuación:

- Alcanzar una promoción adecuada de la oferta de bienes y servicios del Ecuador consolidando exportaciones actuales y motivando la diversificación de exportadores, productos y mercado.
- Lograr una inserción efectiva de cada una de las empresas del Ecuador en el mercado globalizado.

En la resolución que publico el SENA E adoptada desde el 2015 indica en su art. 2 que la herramienta exporta fácil fue creada por el Estado con el fin de orientar a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, actores principales de la economía popular y solidaria, y

artesanos del país, a través de un sistema simplificado de exportación para envíos de postales con la finalidad comercial, a través del Operador Público como lo es Correos del Ecuador. (SENAE, 2015, art.2).

## **CAPITULO II**

### **Metodología**

#### **2.1 Tipo de Estudio**

El método a utilizar es el cualitativo, puesto que la investigación pretende comprender en base a la experiencia, los factores que inciden en la internacionalización de la empresa YANAPI S.A.

En la investigación cualitativa el interés está puesto en comprender cada uno de los factores internos y externos que permiten a las pequeñas y medianas empresas inmiscuirse en el mercado globalizado.

La presente investigación es de carácter descriptivo, ya que se analizó la gestión administrativa dentro de la empresa YANAPI S.A de la ciudad de Quito para introducirse en el mercado internacional, el cual existe un flujo de información muy valiosa que aporta a la investigación.

#### **2.2 Método de investigación**

Se utilizará el método inductivo puesto que, de observaciones particulares, se llegara a conclusiones generales (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010). A través de este método se hizo uso de una serie de herramientas e instrumentos que para conseguir los objetivos de

la investigación, además se podrá concebir la información clara y objetiva, para posteriormente llegar a una serie de conclusiones generales que permitirá conocer los factores internos y externos que influyeron en la internacionalización de la empresa YANAPI S.A.

## **2.3 Técnicas e instrumentos de recolección de la información**

### **2.3.1 Entrevista**

Se efectuó al personal administrativo que labora en la empresa YANAPI S.A, específicamente al gerente para conocer y evaluar la gestión ejecutada en la misma en lo referente a la internacionalización de la PYME, además de obtener una visión más amplia de la información proporcionada y como esta les facilita a las autoridades competentes la toma de decisiones en la organización. El análisis cualitativo se efectuó a través de los contenidos narrativos que se obtendrán de las entrevistas a las personas mencionadas en el apartado.

El cuestionario que se utilizó estuvo estructurado por 25 preguntas abiertas que abarcaran temas concernientes a las actividades administrativas de la empresa, factores que influyen en la internacionalización de la organización, entre otros.

## **CAPITULO III**

### **RESULTADOS**

Para realizar esta investigación y cumplir con los objetivos trazados fue necesario hacer un levantamiento de la información a través del uso de instrumentos y técnicas con el fin de conocer las estrategias de la empresa YANAPI S.A. a continuación se presenta el análisis de los resultados:

#### **Capacidad del producto**

El ambiente está plagado de vapor, ruidos de máquinas y telas que bosquejan lo que será un sombrero. Trabajadores concentrados buscan dar el toque final a sus creaciones; así es el ambiente de Yanapi, empresa que se dedica a la manufacturación de sombreros.

La empresa Yanapi nació en 1926, en ese año el italiano Ezio Bigalli Corbani llegó al país y se instaló en Guayaquil, para comercializar mármol de carrara y rafia florentina, un sombrero típico de Florencia (norte de Italia), que se elabora con trenzados de fibras sintéticas (polipropileno).

Cuando llegó al país, una de las primeras costumbres que notó fue que el indígena de la serranía usaba sombrero. Ello motivó a que Bigalli incursionara en la fabricación de productos con otros materiales, como el fieltro, por ejemplo.

A partir de 1942, Bigalli comenzó a fabricar los sombreros en una planta que instaló en el centro de Guayaquil. Esa compañía tomó el nombre de Industria Relacionada con

Sombreros y Afines (IRSA) y se especializaba en sombreros y campanas (producto en bruto) de lana.

En esa época trabajaban unos 10 operarios y durante unas cuatro décadas se mantuvieron con la fabricación de sombreros de fibras naturales. Además de comercializar en el mercado ecuatoriano, IRSA también enviaba sus productos a empresas de México y EE.UU.

Consecuentemente, los hijos de Bigalli también se involucraron en el negocio. María Emilia Bigalli y su esposo, Julio Escudero, tomaron la posta de la empresa familiar, pero le dieron un giro. Este matrimonio decidió trasladar la planta de producción a Quito, a principios de la década de los ochenta. Con una inversión aproximada de USD 25 000 adquirieron una planta con una superficie de unos 550 m<sup>2</sup>, en el norte de Quito. En ese entonces cambiaron el nombre de la firma para darle una nueva identidad, (Escudero, 2018)

Así nació Yanapi, que significa colada morada en quichua. Con unos 15 colaboradores la empresa continuó con la manufacturación de sombreros para la venta en el mercado local y también en el extranjero. Los pedidos crecieron y con ello la necesidad de incrementar la producción. Por ello, a principios de 1990 adquirieron una nueva fábrica en Chimbacalle (sur de la ciudad), por unos USD 30 000, (Escudero, 2018).

En 1999 llegó la hora de la tercera generación de la familia y también de la innovación. Los hermanos Escudero Bigalli: Julio, Fernando, Fabrizio y Carlos pasaron al frente de la firma. Una de las primeras decisiones fue crear marcas. Para ello, implementaron un departamento de diseño que se encargó de renovar su catálogo de productos. Así nació Ezzio, una línea de sombreros más elaborados, con diseños vanguardistas, (Escudero, 2018).

También incluía la utilización de nuevas materias primas, como la paja toquilla. La estrategia fue exitosa y ello motivó a crear otra marca: Bigalli. Esa firma se especializaría en mercados internacionales. Luego de continuos viajes y presencias en ferias con el apoyo del Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (Pro Ecuador), lograron abrirse mercado en EE.UU., México, Chile, Alemania, Francia y España.

Cada uno de los productos tiene acogida en el mercado internacional pero el que más resalta es la campana de filtro, el cual se ha llegado a obtener una penetración muy importante del mercado, porque la dirección gerencial siempre estuvo dispuesta aceptar las exigencias del cliente, (Escudero, 2018).

Karen Espinoza, del Departamento de Ventas de Folklore Olga Fisch, que comercializa el producto de Yanapi, asegura que los sombreros de filtro son los más buscados por los extranjeros, debido a que son de buena calidad e impermeables. Este local es cliente de Yanapi desde hace unos seis años. Al mes vende unas 20 unidades, en promedio.

Los productos de la empresa son totalmente certificados y cuentan con cada una de las normas que son establecidas, pero la gerencia determina que más que cumplir con normas, ellos tratan de satisfacer las necesidades del mercado que es algo mucho más complicado para ellos, la empresa gira entorno a las necesidades del cliente es por ello que destina el 77% de su producción a exportar y el restante lo comercializa dentro del país, quedando claro que YANAPI S.A es una empresa totalmente exportadora.

El mejorar continuamente fue gracias a las exigencias y paciencia de cada uno de sus clientes, que tuvieron que aguantar el proceso de aprendizaje de la empresa, (Escudero, 2018), para poder obtener una empresa exportadora es necesario ser persistente porque al principio no todos los envíos serán exitosos, pero en eso se basa en seguir insistiendo, hasta lograr las metas que como empresa se han establecido.

La empresa YANAPI S.A está trabajando siempre el mejoramiento continuo, cuentan con controles de calidad estrictos, siempre mantienen la calidad estándar del producto, esto tiene que ver desde la recepción de la materia prima hasta finalizar el producto terminado.

En el aspecto del servicio siempre tratan de no cometer retrasos, visitan constantemente a sus clientes todo el tiempo para saber por ellos mismos que es lo que necesitan, y eso les ayuda. Siempre hay interés en mejora constante en el producto y servicio, y aclaran que su competencia es internacional.

Establecer confianza en el cliente no es algo tan fácil, pero es algo que la empresa ha logrado pues ha respondido eficientemente las sugerencias de los clientes, han atendido de

manera eficaz cada uno de los pedidos, siempre están preocupados por tener una buena relación con el cliente para que se sienta respaldado en la inversión que realizara; este tipo de procedimientos es lo que logrado que la empresa YANAPI S.A que su participación sea constante en el mercado internacional.

### **Capacidad productiva y comercial de la empresa**

Hoy en día la apertura de fronteras y mercados, el crecimiento de la competencia a nivel mundial, las exigencias crecientes de los consumidores, el incremento de opciones de productos con alto valor agregado, la forma de su presentación, la especialización en su aprovisionamiento, distribución y transporte, la tecnología, entre otras razones, obligan a los emprendedores a encontrar mejores y más ágiles maneras de manejar el flujo físico de la materia prima, componentes, materiales, producto final y flujo de información, desde la fuente del proveedor, pasando por el proceso de fabricación, hasta la entrega del producto al consumidor, todo esto debe ir acompañado de un excelente servicio, el cual al final es lo que posiciona la empresa frente al consumidor final, (Escudero, 2018).

Cuando se refiere a “satisfacción del cliente” quiere decir que: el cliente solo queda satisfecho cuando se le entrega el producto en óptimas condiciones de calidad, a un precio competitivo, en el tiempo que él lo necesita y en el lugar convenido.

Todos estos elementos dependen de todas las áreas de la organización y el cual llevó a la gerencia a pensar en un sistema productivo empresarial y del cual dependerá la competitividad de la empresa en el futuro.

Por todo lo anterior, hoy las empresas no deberían prepararse para producir y luego vender, sino para producir lo que les están demandando. Así pues, su capacidad de producción debe adaptarse a esa condición de satisfacer las necesidades del cliente y las de su empresa, a fin de no sufrir con los excedentes, (Escudero, 2018).

Hoy no existen empresas más grandes, ni más rápidas, pero si más inteligentes que otras. Las empresas Inteligentes son las que poseen la suficiente información de los procesos para tener el poder de manipularlos de acuerdo a las condiciones de mercado mencionadas anteriormente.

Cuando se conoce en una empresa: Cuántos trabajadores hay en su empresa, cuántos de ellos están en la línea de producción directa de productos o de órdenes de trabajo, cuántos en puestos administrativos, de ventas, mantenimiento u otras funciones, cuántas unidades de producto produce la empresa en una jornada normal, o en su caso, cuántas órdenes atienden o despachan al día, si todos realmente producen una parte del proceso o de la orden de un cliente, cuántos trabajadores son necesarios para atender la carga de pedidos de un día normal, entre otros. No es suficiente, a menos que éstas provengan de un mapa de operaciones de la empresa, y que nos muestre todos los diagramas de flujo de los procesos y sus actividades al detalle; el cual se debe calcular de acuerdo a las necesidades.

Toda compañía debe tener su mapa de procesos formalizado, documentado, sistematizado, controlado (mejoramiento continuo) e implementado. En caso contrario, la compañía puede estar a la “deriva”.

La organización siempre está en investigación, permitiéndoles aprender cómo mejorar el proceso productivo de la empresa y así mismo poder brindar una atención de calidad al cliente. Sus principales proveedores son los países de Uruguay y Argentina en lana y en Ecuador algunos artesanos para realizar acabados en los sombreros.

La selección de los proveedores de la empresa no es algo formal, pero por ejemplo si se revisa cada lote que se recibe; devuelven la mercancía cuando no cumple con las exigencias y tienen un estricto control de producción por lote en la materia prima.

En la materia prima el control de calidad ya está sistematizado entonces cuando la empresa recibe un lote de lana, ese lote entra al sistema de producción, el sistema de producción puede evaluar el lote en nivel de eficiencia de producción y se puede constatar de dónde viene el problema.

La producción anual de la empresa es de 120 toneladas de sombreros en materia prima de lana y de paja toquilla, tratando siempre de cumplir con las exigencias de los clientes.

La fábrica es muy intensa en mano de obra, sin embargo, tratan de facilitar el trabajo mejorando la productividad automatizando ciertas tareas, y al mismo tiempo subir los índices de productividad en donde ambos factores se complementan, (Escudero, 2018).

Se cuenta con una plataforma que vigila los índices de productividad de la empresa, y los cuales facilita a la toma de decisiones en la gerencia según los resultados aplican estrategias de mejora continua, (Escudero, 2018).

En el ámbito comercial todo emprendimiento debe comenzar a comercializar de manera local para así poco a poco ir aprendiendo de las exigencias de los clientes, eso ayudo mucho a la empresa porque el producto al principio no era bueno, pero las exigencias del cliente y la buena aceptación de la gerencia es lo que ha permitido que la empresa se internacionalice, (Escudero, 2018).

Cuentan con una base de datos de clientes, para estar al pendiente de las exigencias de ellos, tratan de asistir a eventos y así poder realizar alianzas estratégicas con productores.

La empresa no cuenta con un porcentaje alto en participación de ferias, pues ellos deciden ir directamente en busca de productores, acercarse a ellos y brindarles confianza y seguridad.

Un procedimiento adecuado es lo que permite a toda empresa cumplir con sus objetivos, es por ello que la empresa YANAPI S.A ha tratado de continuamente mejorar cada uno de ellos y brindar un producto o servicio de calidad al cliente.

### **Programas gubernamentales**

La existencia de barreras estatales desfavorables y dictado de normas que limitan las importaciones “tanto de insumos como así también de repuestos y maquinarias”, afectan a las empresas nacionales que dependen de productos extranjeros. Las exportaciones también se han visto reducidas significativamente en el último año perjudicando la balanza comercial del país, colocando aranceles extras para desalentar las mismas, disminuirlas y poder controlar los precios internos, (Escudero, 2018).

Esta baja del beneficio para empresas fabricantes de bienes de capital demuestra que no existe una política de promoción respecto de las exportaciones que forme parte de la estrategia de desarrollo del país.

Si bien se ha descrito que el financiamiento a las PYMES es mínimo en la economía ecuatoriana, el financiamiento a los nuevos emprendimientos es casi inexistente. En todo caso cualquier posibilidad de fortalecer el capital de riesgo depende de la profundización del mercado de valores, salvo que exista un mecanismo o fondo público creado justamente para apoyar a este tipo de emprendimientos y cuyo patrimonio pueda afrontar la alta tasa de fracaso de este tipo de actividad.

Exporta fácil es un sistema que sirve para un país conocido, pero es una herramienta que para la gerencia no produce seguridad, la empresa YANAPI S.A produce en grandes volúmenes, lo que quiere decir que esta herramienta es de gran ayuda para pequeños emprendedores, pero no para una empresa que produce en grandes escalas, (Escudero, 2018).

La empresa toma mucho en cuenta cada una de las políticas del estado y la perspectiva no es buena, pues no motiva a los emprendedores a exportar por los altos costos de aranceles, (Escudero, 2018). El control que realizan en las mercancías no es adecuado y cuando lo realizan lo desordenan y al momento de llegar al cliente no llega de la de manera correcta.

A veces hay problemas en el sistema del banco central y no permite a la empresa realizar la facturación, llegando a la conclusión de que el estado debe tener una mentalidad exportadora, y así no limitar a los emprendedores a invertir. Ecuador requiere impulsar una mayor profundización financiera en general. Si bien hubo un avance en la última década, resta mucho por hacer, dando facilidad a los productores nacionales en el proceso de exportación e importación, (Escudero, 2018).

La baja importancia macroeconómica relativa de las colocaciones, enfrenta, además, una coyuntura económica desfavorable, como en toda la región. Es importante, por tanto, que el Estado active políticas contra cíclicas en el sistema financiero para incentivar el financiamiento de actores económicos de relevancia en el campo productivo y del empleo como las PYMES.

En términos generales, es recomendable contar con una política más integral sobre el sector PYME, y no solo con medidas financieras:

Programas específicos de estímulos para PYMES, fomento de la innovación y mejoramiento de productividad, promoción de exportaciones, asistencia técnica, programas de asesoramiento de desarrollo empresarial que generan bienes públicos para las PYME, como servicios de desarrollo del negocio, mejora de la contabilidad y otros servicios no financieros que se pueden implementar descentralizadamente.

El estado debería promover y cofinanciar estos servicios, con participación de una red de proveedores, como universidades y gremios asentadas en los territorios. Impulsar la formalización de las PYMES, bajando los costos y trámites de la formalización, y definiendo una comunicación clara sobre los beneficios de la misma. En el campo del financiamiento, los beneficios son claros, dado que la informalidad esconde o subestima la situación económica-financiera de las PYMES y por tanto les restringe su acceso al crédito u otras fuentes de financiamiento.

### **Capacidad gerencial**

En una compañía familiar típica, la alta gerencia y la familia suelen ser una misma; en otras palabras, en una empresa familiar las habilidades individuales y el conocimiento de sus miembros, la historia, las tradiciones familiares y el ciclo de vida de la familia, están unidos para formar un sistema mayor, que tiene cierto impacto en la compañía familiar, mediante el desarrollo de capacidades gerenciales (Habbershon, Williams, & MacMillan, 2004; Littunen, 2003; Makadok, 2001).

La empresa no contaba con una gerencia preparada en conocimientos de comercio exterior con el pasar del tiempo fueron aprendiendo, pues ellos tenían un compromiso por querer dar a conocer su producto de manera internacional y arriesgaron todo, investigaron y siempre estuvieron de acuerdo en invertir lo que sea necesario con tal de ofrecer lo mejor a sus clientes, (Escudero, 2018).

Dos de los hermanos comenzaron esta aventura de convertir la empresa en una empresa exportadora realizaron los estudios a nivel del mercado en los Estados Unidos, se hizo un plan muy detallado, el cual tenía como primer objetivo arriesgarse con cada uno de los productores, tuvieron que aprender a engomar que es como un secreto para ellos,

(Escudero, 2018). Es decir, el primer factor fue tomar el riesgo, el segundo fue con la estrategia de exportar, un compromiso con la exportación, estandarización con la producción y tener estabilidad de producción.

Algunas investigaciones sugieren que las habilidades y el conocimiento del Gerente General son una de las bases de las capacidades gerenciales, las cuales, para ser útiles en la compañía y en la familia, deben ser desarrolladas y mejoradas continuamente (Abraham et al., 2001; Adner & Helfat, 2003; Caldeira & Ward, 2003; Sharma, 2004).

Una vez que las empresas pasan estas fases entonces ya comienza a pensar en servicios, en logísticas, es los sistemas conexos para dar un buen servicio. Deben comenzar a pensar en una marca global, pero todo sale por la ambición de querer exportar, (Escudero, 2018).

En la perspectiva, con el desarrollo de estas capacidades gerenciales se contribuirá también a las modificaciones organizacionales para lograr una mayor eficiencia económica, una reorganización de los procesos laborales y una mayor coherencia entre el desarrollo de las fuerzas productivas y las relaciones de producción que las condicionan. Por su parte, las habilidades directivas empresariales facilitan sistemas de cambios más participativos, que incluyen las relaciones interorganizacionales.

## CAPITULO IV

### DISCUSIÓN

En la presente tesis se ha investigado los factores que permitieron que la empresa YANAPI S.A se adentrara en el mercado internacional, mediante una entrevista directa con el gerente de la empresa, para poder determinar que estrategias aplico la gerencia para que la empresa se internacionalice.

De acuerdo con los resultados obtenidos a través de la entrevista en esta investigación la empresa ha tenido fases significativas a lo largo de su trayectoria comercial, relacionando con el estudio de Becker, (2012), donde señala la importancia del papel y las funciones inherentes del empresario como son: la financiera, la gerencial y la innovadora, que fueron parte de la gerencia de YANAPI S.A, el tomar las decisiones adecuadas, tener el riesgo y la ambición de exportar permitió que esta empresa penetrara en un mercado globalizado.

Un segundo factor que permitió que la empresa se internacionalice fue la calidad del bien y el servicio que ofrecía YANAPI S.A, pues la gerencia siempre tuvo un compromiso por satisfacer las exigencias del cliente, pues igual que Palacios, (2013) afirma que es muy importante que la empresa de un valor agregado al bien o servicio que oferta; en lo cual Escudero, (2018) evidencia que para que la empresa pueda sobresalir debe girar en torno al cliente, tratar de descubrir cada una de las expectativas del cliente, conocer sus ideas y hacerlas suyas, realizando un seguimiento exhausto a cada uno de ellos.

También es muy importante crear estrategias que le permitan a la empresa subir sus índices de productividad, reafirmando la información anterior podemos interpretar que la empresa YANAPI S.A creo buenos procesos de producción que le permitía desenvolverse y facilitar el trabajo a la mano de obra, generando así un buen ambiente laboral y un crecimiento en sus índices de producción.

La investigación constante de nuevas estrategias de ventas y producción, ayudó a que la empresa mejorara la calidad de sus procesos, obteniendo información real para la toma de decisiones, permitiendo la creación de estrategias para el mejoramiento constante.

El cuarto factor externo que trata sobre los incentivos gubernamentales hacia las pequeñas empresas, se pudo evidenciar que la empresa solo encontró por parte del Estado barreras, como protocolos innecesarios al momento de exportar y de la misma forma al momento que ellos importaban materia prima, por lo tanto no le permitían brindar un buen servicio a los clientes, pero pese a este obstáculo la empresa cumple con cada uno de los requerimientos y parámetros establecidos por el Estado, sin embargo si utilizan la herramienta de exportación fácil, pero su porcentaje es bajo en relación a los montos de exportación.

Recalca la gerencia que es necesario que el Estado tenga mente emprendedora, que genere y motive a los pequeños artesanos a comercializar su pequeña empresa, que brinde seguridad en cada uno de los programas gubernamentales, porque el Estado en vez de incentivar al emprendedor lo desmotiva con procedimientos difíciles de aceptar.

Del análisis de estos factores saldrán, desde el enfoque de la administración estratégica, amenazas y oportunidades que, dependiendo de su lectura, se podrán convertir en elementos referenciales a la hora de emprender, por parte de las empresas individuales y/o de los organismos gubernamentales promotores del comercio exterior, programas y proyectos dirigidos a dinamizar la comercialización de productos, generados con mano de obra nacional, en mercados de otros países.

Con respecto a los factores internos, vinculados al funcionamiento hacia adentro de las empresas, se deben resaltar como claves, a los siguientes: como aptitud organizativa para exportar-: capacidad de fabricación; gestión y organización; recursos financieros; conocimientos técnicos; conocimientos especializados de comercialización; experiencia en materia de exportación y objetivos y prioridades de la dirección.

Dentro del comportamiento de los factores externos que inciden en el potencial de exportación se debe resaltar, como de alta incidencia, a la facilidad con que acceden las empresas a información de carácter comercial y tecnológica, ya que una forma de

constituir una ventaja decisiva, en el sector de la pequeña y mediana empresa, es el impulso de un entorno que facilite y ponga a disposición del sector empresarial datos convertidos en información sobre oportunidades comerciales, operaciones o fuentes de asistencia técnica y capacitación

## CAPITULO V

### Conclusiones

- Como resultado de la investigación presentada, es posible concluir que la importancia de la internacionalización de las empresas se refleja en la necesidad de las mismas por buscar nuevos mercados y no depender solo de un mercado local que cada vez es más reducido y competitivo. Las empresas no deben centrar sus recursos solo en producir para un mercado interno, sino también enfocar sus esfuerzos en abrir nuevos mercados y salir con sus productos y servicios fuera de las fronteras nacionales. Por eso la empresa YANAPI S.A se concentró en cumplir cada una de las exigencias de sus clientes, tuvo que persistir constantemente hasta lograr penetrar en mercado globalizado.
- Por otro lado, ingresar a nuevos mercados demanda un cambio de pensamiento al interior de las compañías, ver más allá del mercado local, y estar dispuestos a invertir en tecnología y capacitación de su recurso humano. Entrar a nuevos mercados requiere de conocimiento, investigación y experiencia la cual se adquiere con el tiempo. Por ello es aconsejable iniciar con estrategias de menor riesgo como las exportaciones, con las cuales se adquiere experiencia y posteriormente seguir con estrategias que requieren de mayor riesgo y compromiso como lo son las alianzas y la adquisición de empresas en el extranjero, pero con las cuales se adquiere mayor grado de presencia en los mercados internacionales.
- Se determinó también que el empresario ecuatoriano debe optar por expandir su mercado al exterior, ya que se encuentra con un panorama interior poco favorable, debido a que se debe enfrentar primero al sistema aduanero lento y burocrático, basado en la primicia desleal, sistema no establecido para facilitar las operaciones de comercio exterior sino para implementar trabas al exportador y al importador. Este tipo de legislación dificulta los procesos de internacionalización de las

empresas ecuatorianas en especial las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME), que cuentan con un sistema operativo limitado. Esta es solo una de las barreras a las que se enfrenta el empresario lo cual desestimula la creación de empresas con visión internacionalista y se ve al gobierno no como un facilitador de las exportaciones sino como una barrera.

- Por último, el generar confianza y seguridad a sus clientes fue uno de las estrategias más importante en la empresa YANAPI S.A, logro conquistar a cada uno de sus clientes con el bien y servicio de calidad que ofrecía al mismo, arriesgando todo por cumplir las expectativas de su más grande socio el cliente.

## Recomendaciones

- Las pequeñas empresas del Ecuador deben ofrecer un producto atractivo al mercado internacional, esforzarse por satisfacer las exigencias de su cliente y así generar confianza en el mismo, comprometerse con cumplir las necesidades de los clientes estableciendo una buena relación comercial y por último el estandarizar procesos les permitirá subir índices de producción y calidad de sus productos.
- Cada gerente debe capacitarse, investigar, conocer estrategias que le permitan tener estabilidad en el ámbito comercial; tener una visión clara del futuro que desea para su empresa.
- El Estado Ecuatoriano debe establecer programas que incentiven a los emprendedores a ir más allá de las fronteras de nuestro país, brindar apoyo intelectual a cada emprendedor del Ecuador, crear leyes que generen confianza y seguridad a las pequeñas y medianas empresas.
- Los dueños de las pequeñas y medianas empresas deben tomar consideración que para que la empresa surja el gerente debe estar altamente capacitado en conocimientos de comercio exterior, conocer el mercado globalizado y por último tener en mente que se debe ser persistente en cada proceso.

## Referencias bibliográficas

- Abraham, S. E., Karns, L. A., Shaw, K., & Mena, M. A. (2001). Managerial competencies and managerial performance appraisal process. *The Journal of Management Development*, 20 (9/10), 842-853.
- Asamblea Nacional. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Registro Oficial 449 de 20 de octubre de 2008. Recuperado de: [http://www.cicad.oas.org/fortalecimiento\\_institucional/legislations/PDF/EC/constitucion.pdf](http://www.cicad.oas.org/fortalecimiento_institucional/legislations/PDF/EC/constitucion.pdf)
- Barrera, M. (2001) “Situación y Desempeño de las pyme de Ecuador en el Mercado Internacional”, Montevideo – Uruguay. Obtenido de: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5332/1/T2076-MBA-Tuquerres-Aprendizaje.pdf>
- Becker, F. (2003). La función innovadora del empresario en el crecimiento económico. Obtenido de: <http://www.publicacionescajamar.es/pdf/publicaciones-periodicas/mediterraneo-economico/21/21-387.pdf>
- Bianchi, P. (1996) Nuevo enfoque en el diseño de políticas para las pymes. Aprendiendo de la experiencia europea, CEPAL. Obtenido de: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/9759/LCbueL155\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/9759/LCbueL155_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Brian B. (2003), Centro de Comercio Internacional, Forum de Comercio Internacional - No. 1
- Buckley, P.J. and Casson, M.C. (1976) *The Future of the Multinational Enterprise*, Homes & Meier: London. Obtenido de: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.202.453&rep=rep1&type=pdf>

- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI), (2010). Recuperado de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/02/1-CodigoOrganico-de-la-Produccion-Comercio-e-Inversiones-pag-37.pdf>
- Escudero, F. (2018) Internacionalización de la empresa YANAPI S.A.
- GALAN, J., GALENDE, J. y GONZALEZ, J. (2000). Factores Determinantes del Proceso de Internacionalización. España. Economía Industrial. Recuperado de: <http://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/333/07.J.I.GALAN.pdf>
- Galbraith, J. (1989): “Historia de la Economía”, Editorial Ariel, S. A., Barcelona, 331 pp.
- Gelmetti C. (2011), Pymes Globales, 2da edición. Argentina. Editorial Ugerman.
- Habbershon, T.G., Williams, M., & MacMillan, I.C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18, 451-465.
- Jarillo, J. y Echezarraga, J. (1991). *Estrategia Internacional: más allá de la exportación*. Madrid. Editorial Mc. Graw Hill.
- Jiménez, J. (2007). Determinantes para la internacionalización de las Pymes mexicanas. *Análisis Económico*, XXII (49), 111-131. Obtenido de: <http://www.redalyc.org/html/413/41304906/>
- Kindleberger, C.P. 1974. Size of firm and size of nation. En: Dunning, J.H. (ed.) *Economic analysis and the multinational enterprise*. Praeger, London. pp. 343-362. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/agc/v24n1/v24n1a19.pdf>
- Li, L., Li, D. y T. Dalgic (2004). “Internationalization process of small and medium-sized enterprises: Towards a Hybrid Model of experimental learning and planning”. *Management International Review* Management International Review. Wiesbaden: Wiesbaden: First Quarter. Vol. 44.

- Ocaña, R. (2010). Dirección Estratégica de los Negocios. Argentina. Editorial Dunken.
- Ramales, M. (2002): “El Modelo de la Ventaja Absoluta del Comercio Internacional de Adam Smith: Una Nota Didáctica”, en Contribuciones a la Economía. Obtenido de: <http://www.eumed.net/coursecon/colaboraciones/Ramales-Smith-A.htm>
- Rialp, A. 1999. Los Enfoques Micro-organizativos de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura. Información Comercial Española (ICE), n° 781, pp. 117-128. Obtenido de: [https://ddd.uab.cat/pub/artpub/1999/114108/infcomesp\\_a1999n781p117.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/artpub/1999/114108/infcomesp_a1999n781p117.pdf)
- SANCHEZ, J. (2005), Elementos de Discusión hacia una política de la micro y pequeña empresa, Editorial La tierra, Quito.
- SBS. (2013). Superintendencia de Bancos y Seguros. Recuperado de: [http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=671&vp\\_tip=2&vp\\_opcn\\_a\\_dcn2=1&vp\\_opcn\\_adcn=0#0](http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=671&vp_tip=2&vp_opcn_a_dcn2=1&vp_opcn_adcn=0#0)
- Steimberg, F. (2004): “La Nueva Teoría del Comercio Internacional y la Política Comercial Estratégica”, en Libros Gratuitos de Economía, 109p, obtenido de: <http://www.eumed.net/coursecon/libreria/2004/fs/fs.doc>
- Tassarolli, A. (2013). MÁS ALLÁ DE LA EXPORTACIÓN, INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA PYME. Recuperado de: [http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/5621/tesis-cs-ec-tassaroli.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5621/tesis-cs-ec-tassaroli.pdf)
- Teece, D. (1986) “Transactions cost economics and the multinational enterprise: An assessment”. Journal of Economic Behavior and Organization. Vol. 7. p. 21-45
- Werner, S. (2002), Recent developments in international management research: A review of 20 Top Management Journals, Journal of Management, vol. 28 (3), pp.277- 305.

# **ANEXOS**

### 3.2 Definición conceptual y operacionalización de las variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS	FUENTES DE INFORMACIÓN	PREGUNTAS
Internacionalización de las PYMES	La internacionalización también puede entenderse como el movimiento hacia el exterior en las operaciones de una empresa individual o mayor agrupación internacional (Welch & Luostarinen, 1999)	<p>Analizar leyes, reglamentos y normativa vigente de las mipymes.</p> <hr/> <p>Considerar relacionarse en el ámbito de la empresa YANAPI S.A</p>	Componentes internos	Capacidad del producto	Entrevista	<p>Empresa YANAPI S.A</p> <p>Empresa YANAPI S.A</p> <p>Empresa YANAPI S.A</p> <p>Empresa YANAPI S.A</p>	<p>¿Cuántos años tiene la empresa en el mercado?</p> <p>¿Los productos elaborados por la empresa YANAPI S.A han tenido gran acogida en el mercado internacional?</p> <p>¿Qué porcentaje de su producción está destinada a la exportación?</p> <p>¿El producto es comercializado en el mercado local e internacional?</p>

						<p>Empresa YANAPI S.A</p> <p>Empresa YANAPI S.A</p>	<p>¿La empresa tuvo que adoptar la producción a exigencias internacionales para la exportación?</p> <p>¿Cuál considera usted que es el factor competitivo con el que cuenta su producto?</p>
				Capacidad productiva	Entrevista	<p>Empresa YANAPI S.A</p> <p>Empresa YANAPI S.A</p>	<p>¿Existe investigación y desarrollo para el mejoramiento de los productos, los procesos productivos y los equipos en la empresa?</p> <p>¿Quiénes son sus principales proveedores?</p>

						<p>Empresa YANAPI S.A</p> <p>¿Se realiza la evaluación de los proveedores por parte de la empresa?</p> <p>Empresa YANAPI S.A</p> <p>¿Podría decir que el proceso de la empresa utiliza mayoritariamente el factor tecnológico o humano artesanal?</p> <p>Empresa YANAPI S.A</p> <p>¿Cuenta la empresa con un plan producción y normas de calidad, para el proceso productivo?</p>
				Capacidad comercial	Entrevista	<p>Empresa YANAPI S.A</p> <p>¿La empresa YANAPI S.A</p>

					Entrevista	Empresa YANAPI S.A	inicio sus actividades comerciales en el mercado nacional o se estableció como una empresa exportadora?
					Entrevista	Empresa YANAPI S.A	¿Cómo se realiza la búsqueda de clientes y la negociación internacional de la empresa?
				Capacidad gerencial	Entrevista	Empresa YANAPI S.A	¿Antes de haber incursionado en mercados internacionales la empresa poseía

					Entrevista	Empresa YANAPI S.A	personal con experiencia exportadora o con conocimientos en las áreas de comercio exterior? ¿La empresa estuvo dispuesta a comprometer todos los recursos necesarios para la exportación?
					Entrevista	Empresa YANAPI S.A	¿El proyecto de internacionalización fue socializado con cada uno de sus trabajadores o solo con las áreas pertinentes? ¿La empresa

					Entrevista	Empresa YANAPI S.A	realizo alianzas estratégicas con fines de exportación?
					Entrevista	Empresa YANAPI S.A	¿Los miembros de la dirección de la empresa pueden desempeñarse en un lenguaje internacional?
					Entrevista	Empresa YANAPI S.A	Bajo qué criterio personal, ¿Cuáles cree usted que fueron los factores determinantes para la internacionalización de la empresa YANAPI S.A?

			Componentes externos	Programas gubernamentales	Entrevista	Empresa YANAPI S.A	<p>¿La empresa ha utilizado algún tipo de apoyo gubernamentales para su penetración en mercados internacionales?</p> <p>¿En qué medida la utilización de la herramienta exporta-fácil ha aportado en la internacionalización?</p> <p>¿Cuál es el grado de participación de la empresa en ferias o exposiciones</p>
					Entrevista	Empresa YANAPI S.A	
					Entrevista	Empresa YANAPI S.A	

					Entrevista	Empresa YANAPI S.A	nacionales e internacionales? ¿Conforme a que factores se establece la política de precio de la empresa YANAPI S.A?
					Entrevista	Empresa YANAPI S.A	¿La empresa ha tomado en cuenta los acuerdos comerciales para enfocar los mercados de exportación?
					Entrevista	Empresa YANAPI S.A	¿Cuáles son las limitaciones que se presentan en el proceso de exportación para empresa?



**El presente cuestionario estará dirigido al gerente de la empresa YANAPI S.A, el mismo que se aplicara con la intención de recolectar información acerca de los factores que influyeron en la internacionalización de la empresa. Es necesario mencionar que la información recolectada mediante este instrumento será utilizada para fines netamente académicos.**

**Nombre del entrevistado:** Fernando Escudero

**Duración:** 90 minutos.

### **Capacidad del producto**

- 1.- ¿Cuántos años tiene la empresa en el mercado?
  - 2.- ¿Los productos elaborados por la empresa YANAPI S.A han tenido gran acogida en el mercado internacional?
  - 3.- ¿Qué porcentaje de su producción está destinada a la exportación?
  - 4.- ¿El producto es comercializado en el mercado local e internacional?
- Si
- 5.- ¿La empresa tuvo que adoptar la producción a exigencias internacionales para la exportación?
  - 6.- ¿Cuál considera usted que es el factor competitivo con el que cuenta su producto?

### **Capacidad productiva de la empresa**

7.- ¿Existe investigación y desarrollo para el mejoramiento de los productos, los procesos productivos y los equipos en la empresa?

8.- ¿Quiénes son sus principales proveedores?

9.- ¿Se realiza la evaluación de los proveedores por parte de la empresa?

10.- ¿Podría decir que el proceso de la empresa utiliza mayoritariamente el factor tecnológico o humano artesanal?

11.- ¿Cuenta la empresa con un plan producción y normas de calidad, para el proceso productivo?

### **Capacidad comercial**

12.- ¿La empresa YANAPI S.A inicio sus actividades comerciales en el mercado nacional o se estableció como una empresa exportadora?

13.- ¿Cómo se realiza la búsqueda de clientes y la negociación internacional de la empresa?

### **Programas gubernamentales**

14.- ¿La empresa ha utilizado algún tipo de apoyo gubernamentales para su penetración en mercados internacionales?

15.- ¿En qué medida la utilización de la herramienta exporta-fácil ha aportado en la internacionalización?

16.- ¿Cuál es el grado de participación de la empresa en ferias o exposiciones nacionales e internacionales?

17.- ¿Conforme a que factores se establece la política de precio de la empresa YANAPI S.A?

18.- ¿La empresa ha tomado en cuenta los acuerdos comerciales para enfocar los mercados de exportación?

19.- ¿Cuáles son las limitaciones que se presentan en el proceso de exportación para empresa?

### **Capacidad gerencial**

20.- ¿Antes de haber incursionado en mercados internacionales la empresa poseía personal con experiencia exportadora o con conocimientos en las áreas de comercio exterior?

21.- ¿La empresa estuvo dispuesta a comprometer todos los recursos necesarios para la exportación?

22.- ¿El proyecto de internacionalización fue socializado con cada uno de sus trabajadores o solo con las áreas pertinentes?

23.- ¿La empresa realizó alianzas estratégicas con fines de exportación?

24.- ¿Los miembros de la dirección de la empresa pueden desempeñarse en un lenguaje internacional?

25.- Bajo qué criterio personal, ¿Cuáles cree usted que fueron los factores determinantes para la internacionalización de la empresa YANAPI S.A?