



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**SEDE CENTENARIO**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS PARA SUPERAR LAS BARRERAS DE  
INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS ECUATORIANAS**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del Título de  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR: JAIRO JOSUE JIMENEZ ALDAZ**

**TUTOR: CPA. JUAN EMILIO BALÁS LEON, MBA.**

**GUAYAQUIL - ECUADOR**

**2025**

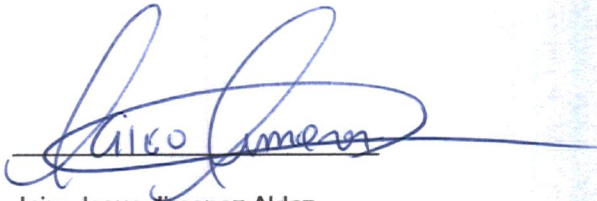
## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Jairo Josue Jimenez Aldaz con documento de identificación N° 0950249821 manifiesto que:

Soy el autor y responsable del presente trabajo; y, autorizo a que sin fines de lucro la Universidad Politécnica Salesiana pueda usar, difundir, reproducir o publicar de manera totalo parcial el presente trabajo de titulación.

Guayaquil,

Atentamente,



Jairo Josue Jimenez Aldaz

C.I.: 0950249821

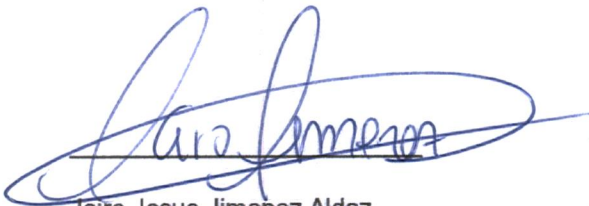
**CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN LA  
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

Yo, Jairo Josue Jimenez Aldaz con documento de identificación No. 0950249821, expreso mi voluntad y por medio del presente documento cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del artículo académico: "ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS PARA SUPERAR LAS BARRERAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS ECUATORIANAS", el cual ha sido desarrollado para optar por el título de: Licenciada en Administración de Empresas, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia con lo manifestado, suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Guayaquil,

Atentamente,



Jairo Josue Jimenez Aldaz

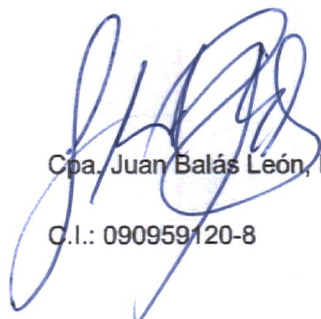
C.I.: 0950249821

## **CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Juan Emilio Balás León con documento de identificación N° 090959120-8, docente de la Universidad Politécnica Salesiana, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: "ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS PARA SUPERAR LAS BARRERAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS ECUATORIANAS", realizado por Jairo Josue Jimenez Aldaz con documento de identificación N° 0950249821, obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción Artículo Académico que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Guayaquil,

Atentamente,



Cpa. Juan Balás León, MBA.

C.I.: 090959120-8

## **ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS PARA SUPERAR LAS BARRERAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS ECUATORIANAS**

Analysis of Strategies to Overcome the Barriers to Internationalization of Ecuadorian Companies

**JAIRO JOSUE JIMENEZ ALDAZ** es egresado de la Carrera Administración de Empresas de la Universidad Politécnica Salesiana (Ecuador)

([jjimenez4@est.ups.edu.ec](mailto:jjimenez4@est.ups.edu.ec))

**CPA JUAN EMLIO BALÁS MBA** es profesor de la Universidad Politécnica Salesiana (Ecuador) ([ibalas@ups.edu.ec](mailto:ibalas@ups.edu.ec))

### **Resumen**

La internacionalización de las empresas del Ecuador representa un desafío debido a las barreras regulatorias, limitaciones en financiamiento, infraestructura logística, y la adaptación de servicios o productos a nuevos mercados acorde a su cultura. Esta investigación tiene como objetivo general analizar las estrategias que permiten superar las barreras de internacionalización de las empresas ecuatoriana. Mediante la recolección de información primaria y secundaria fue posible segmentar patrones en las principales causas evitan la expansión de una empresa. En especial, al realizar las entrevistas a cinco perfiles variados, para conocer su perspectiva y experiencia. Además, se descubre como el uso de herramientas digitales, asesoría especializada, correcta gestión logística, y creación de redes sociales ayudan a entrar a mercados internacionales. Incluso, la adquisición de conocimiento sobre comercio exterior debe ser una obligación para cada dueño de negocio. Aunque el camino hacia la internacionalización implica numerosos retos, este estudio demuestra que, con estrategias bien definidas y un entorno favorable, las empresas ecuatorianas pueden competir con éxito en mercados globales.

### **Palabras claves**

Internacionalización - barreras comerciales - financiamiento empresarial - logística de exportación - estrategias de crecimiento - comercio global.

### **Abstract**

The internationalization of Ecuadorian businesses is a complex process, influenced by regulatory barriers, limited access to financing, logistical challenges, and the need to adapt to new markets and cultures. This study analyzes these obstacles and examines the strategies that have enabled some companies to overcome these difficulties and establish themselves successfully in international markets. Through interviews with entrepreneurs from various industries, the research identifies key challenges in the expansion process and highlights the most effective strategies, including specialized advisory services, digital platform utilization, logistics optimization, and the development of commercial networks. The findings emphasize the importance of strengthening logistical infrastructure, improving access to financing, and enhancing training in international trade. While the path to internationalization presents significant challenges, this study demonstrates that, with well-defined strategies and a supportive environment, Ecuadorian businesses can successfully compete in global markets.

### **Keywords**

Internationalization, trade barriers, business financing, export logistics, growth strategies, globaltrade.

## **1. Introducción**

La internacionalización es el proceso estratégico por el cual las empresas expanden sus operaciones a fronteras internacionales con el fin de llegar a mercados globales mediante exportaciones, inversiones extranjeras, alianzas estratégicas y el uso de plataformas digitales (Johanson & Vahlne, 2020). No implica solamente expandirse geográficamente, sino también adaptarse a diferentes contextos culturales, económicos y regulatorios. Al comprender el dinamismo de los mercados internacionales sirve para implementar estrategias efectivas que aseguren el éxito. Este proceso les permite diversificar riesgos, acceder a clientes fuera de su país y fortalecer su competitividad en un mercado globalizado. Además, al ingresar a mercados internacionales se ofrece la oportunidad de innovar y mejorar procesos productivos de la empresa, fortaleciendo su competitividad. Incluso, al ingresar a mercados internacionales se ofrece la oportunidad de innovar y mejorar procesos productivos de la empresa para fortalecer su competitividad.

Teniendo en cuenta la perspectiva de nuestro país, la internacionalización ha estado históricamente conectada a la exportación de productos agrícolas tradicionales como banana, cacao y flores varias. Siendo estos sectores los pilares fundamentales del comercio exterior, pero también han expuesto al país a riesgos significativos debido a la volatilidad de los precios internacionales y las fluctuaciones en la demanda global. Evidenciando la necesidad de que Ecuador diversifique su oferta exportable, explorando nuevos sectores y fomentando el desarrollo de productos con valor agregado. De esa manera será posible reducir su dependencia de productos primarios y disminuir los riesgos asociados a la espontaneidad del mercado internacional.

Debido a ello, diversificar la oferta exportable e integrar estrategias con valor agregado son esenciales para superar las limitaciones (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2023). Implementando políticas que incentiven la innovación y el desarrollo tecnológico en sectores emergentes podría ser fundamental para el posicionamiento del Ecuador como un país competitivo en mercados internacionales. Además, al fomentar alianzas públicas y privadas puede lograr que la internacionalización sea más sencilla en empresas que estén despegando, ampliando su visión hacia negocios globales. El objetivo general de esta investigación es analizar las estrategias que permiten superar las barreras de internacionalización de las empresas ecuatorianas. Para lograrlo, tiene como objetivos específicos identificar las principales barreras que enfrentan las empresas ecuatorianas en el proceso de internacionalización, examinar las principales estrategias implementadas por empresas exitosas que lograron internacionalizarse y proponer estrategias efectivas para que las empresas ecuatorianas puedan internacionalizarse y competir en mercados externos.

### **1.1 Factores Internos en la Internacionalización**

Normalmente los factores internos, como los recursos financieros, tecnológicos y organizativos, tienen un papel importante en la capacidad de las empresas para internacionalizarse. Teniendo en cuenta dentro de nuestro país, las pequeñas y medianas empresas (Pymes), que constituyen el 90% del tejido empresarial, enfrentan barreras críticas en estas áreas. El momento el cual las empresas se internacionalizan se destaca su diversificación de sus fuentes de ingresos y reducción de la dependencia del mercado local. Sin esta expansión, las empresas corren el riesgo de estancarse y perder competitividad empresas que si lo hayan logrado.

Para las empresas, es un gran desafío es el acceso restringido al financiamiento. Por esa razón, la Asociación de Emprendedores del Ecuador (2022) explica que las pymes normalmente en la mayoría de los casos enfrentan muchos requisitos para obtener un crédito de consumo para su negocio, debido a los requisitos estrictos. Lo que impide la inversión en una infraestructura adecuada, capacitación de personal, y tecnología para mejorar sus procesos para automatizarlos. Esta situación limita el crecimiento de la empresa y la innovación. En caso se logre, contribuiría en el desarrollo económico del país.

Actualmente, la falta de preparación en el sector de comercio internacional y marketing digital es alarmante. Por lo que limita su expansión a corto plazo. Es importante que las empresas tengan como prioridad invertir recursos en estos campos debido que es nos encontramos en una era digital. Donde las tendencias de consumos se encuentran dirigidas en entornos digitales.

Para poder lograr la internacionalización es fundamental dominar todos los procesos internos de la empresa. De manera que se pueda replicar en el exterior. Cada uno de los departamentos tiene que funcionar de forma óptima y sincronizada. La digitalización y uso de nuevas herramientas puede llegar a mejorar la interacción con el consumidor. Siendo un paso clave para lograr la internacionalización a corto plazo.

### **1.2 Barreras Externas a la Internacionalización**

En Ecuador existe una alta dependencia de productos primarios. Causando que la economía se vulnerable al cambio de precio internacional. Dificultando la planificación estratégica y limitando la capacidad de adaptarse a los cambios de la demanda global. En consecuencia, impide que los dueños de negocio puedan anticiparse a estos cambios y no formar una estrategia clara. Los factores macroeconómicos, logísticos, y regulatorios son barreras externas al momento que una empresa desea internacionalizarse.

La infraestructura logística deficiente en una realidad en la mayoría de los negocios. Según la IICA (2023), los emprendedores ecuatorianos se ven limitados por los altos costos de transporte y falta de cadena de suministros eficiente. Este problema, no solamente incrementa los costos al producto final, sino afecta a los tiempos de entrega de la mercadería. Estando por detrás de empresas de otros países que cuentan con una infraestructura logística mejor, puertos más modernos, carreteras, y sistemas de almacenamiento privados y públicos.

Este problema se ve agravado por las políticas comerciales restrictivas y los estándares regulatorios que los mercados internacionales imponen a los productos ecuatorianos. Estas barreras regulatorias pueden convertirse en obstáculos difíciles de superar para la gran mayoría de empresas si no se cuenta con el apoyo gubernamental necesario para cumplir con las normativas internacionales. Por último, es importante que el gobierno ecuatoriano trabaje en acuerdos comerciales que reduzcan estas restricciones y brinde asesoría a las empresas para adaptarse a los estándares exigidos por los mercados globales.

### **1.3 El Rol de las Pymes en la Internacionalización de Ecuador**

Las Pymes desempeñan un papel importantísimo en la economía ecuatoriana, no solamente por su contribución al empleo, sino también por su capacidad para diversificar la oferta exportable del país. Sin embargo, su participación en el comercio exterior sigue siendo limitada debido a una serie de barreras estructurales, tanto internas como externas. Acorde a la Cámara de Comercio de Guayaquil (2023), las Pymes enfrentan dificultades para acceder a mercados internacionales debido a obstáculos que van desde la falta de infraestructura adecuada hasta la escasa capacitación en comercio exterior. Reflejando una realidad comúnmente observada en las empresas que no logran expandir su presencia a nivel global debido a la desventaja competitiva generada por las barreras estructurales.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2022) indica que las Pymes no aprovechan la oportunidad de expandirse a un comercio internacional debido a que no cuentan con el acceso a financiamiento y no poseen conocimiento sobre infraestructura logística. Obstaculizando su competitividad en comparación con las empresas que si poseen dichos recursos financieros y capacidades logísticas. Además, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2022) sugiere que los problemas podrían solucionarse mediante políticas públicas específicas y programas de capacitación para instruir a los emprendedores conocimiento de comercio exterior y apoyo del gobierno.

### **1.4 El Contexto Político y Económico de Ecuador**

Históricamente las políticas comerciales han estado ligadas a sectores agrícolas y tradicionales. Limitando las demás industrias a un crecimiento acelerado debido al poco apoyo que reciben en comparación a las mencionadas. Incluso, acorde al Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones, y Pesa (2023), señala que el sistema político nacional no ha priorizado el desarrollo a sectores que no involucren agricultura. Influyendo directamente en la capacidad de la empresa en menorar sus posibilidades de expandirse. Al no apoyar a todas las industrias por igual, no se fomenta la diversificación de la economía nacional ni la superación de la misma.

Según el Banco Mundial (2023), mejorar la infraestructura logística y tecnológica permitiría al Ecuador ser mas competitivo en el mercado internacional. Especialmente en sector que tengan productos o servicios con valor agregado, para diferenciarse de la competencia.

Incluso, en caso se logre mejorar la situación logística, mejoraría la rentabilidad de las empresas al reducir los costos de transacción y exportación. Creando cadenas de valor internacionales.

### **1.5 El Papel de la Innovación y la Tecnología en la Internacionalización**

La innovación puede ser algo difícil de obtener. Sin embargo, en conjunto con la tecnología es la perfecta combinación para que una empresa logre internacionalizarse. Debido a que el comercio electrónico, redes sociales, y plataformas digitales facilitan la manera en la que las empresas acceden a un mundo globalizado. Donde con poco presupuesto, es posible llegar a un público más amplio. Siendo un canal accesible y rentable para la mayoría de las empresas. Antes, la publicidad solamente estaba limitada para las grandes empresas y no eran estrategias de marketing tan eficientes. Sin embargo, hoy en día, con el correcto manejo de herramientas digitales comercio exterior, y no limitantes logísticas es posible expandirse a nuevos mercados.

En Ecuador, la falta de recursos y apoyo gubernamental limita al desarrollo de empresas para ser más grandes. Según la CITE (2022), no se aprovecha el 100% de potencial que tienen las pymes ecuatorianas debido a su cadencia de herramientas y oportunidades. La mayoría del tiempo se preocupan por ver la supervivencia de su empresa sin pensar en expandirla. Además, el conformismo abunda en muchos negocios locales, argumentando que si algo ya funciona no es necesario mejorarlo. Es importante mencionar que acorde a Fernández & Martín (2021), la innovación se ve limitada y frente a la competitividad del país. Con la adecuada implementación de estrategias de marketing, si es posible mejorar sus posibilidades de expansión. En especial en productos diferenciados en los mercados internacionales.

#### **2. Materiales y métodos**

Se utilizó un enfoque cualitativo y descriptivo utilizando información primaria y secundaria con la finalidad de analizar el proceso de internacionalización que tomó cada uno de los empresarios. Teniendo en cuenta cada uno de sus propios contextos, se busca identificar los factores claves de cada uno de ellos. Independientemente del método que hayan utilizado.

Para segmentar la información obtenida, el método analítico será fundamental para clasificar patrones y tendencias. Siempre teniendo en cuenta los tres objetivos específicos planteados en la investigación. Para evaluar las estrategias utilizadas y copilar sus experiencias

##### **2.1 Instrumento**

Mediante las entrevistas previamente estructuradas hacia cinco empresarios que hayan logrado llevar su empresa fuera del país. Se busca utilizar las mismas preguntas para todos. Debido a que, al tener contextos y perfiles distintos, cada uno de ellos contestará a su manera. Permitiendo obtener un panorama amplio y diverso abarcando diferentes puntos de vista. El cuestionario en primer lugar fue dividido en tres partes, para que el cuestionario abarque todos los puntos clave para responder los objetivos específicos.

#### **3. Resultados**

*Para cumplir con los objetivos específicos 1 y 2* que consisten en identificar las principales barreras que enfrentan las empresas ecuatorianas en el proceso de internacionalización y sus estrategias exitosas. Se elaboró un cuestionario de 14 preguntas de preguntas abiertas para que cada uno de los entrevistados se sienta libre de expandirse al momento de responder. Para entender su situación y tener en cuenta el eterno en el que expandió su negocio. Recolectando sus experiencias y conocimientos de primera mano.

##### **3.1 Perfiles de los entrevistados**

El primer entrevistado, es el dueño de una empresa de chocolates nacionales. Representando como un producto local con un diferenciador puede llegar a mercados internacionales (E1). Destacándose por su calidad y diferenciándose con sabores especiales, se diferencia de los otros productos. Su perspectiva es útil para entender los retos y oportunidades que existen en el sector agroindustrial. Además, su perfil es empresarial es más preparado. Siendo más técnico en las respuestas y explícito.

Por otro lado, el segundo entrevistado es el dueño de una empresa artesana de sombreros de paja toquilla (E2). Su negocio está ligado a la historia del Ecuador y un producto reconocido fuera del país. Su historia presenta como el esfuerzo y perseverancia pueden resolver los desafíos de la exportación. Sin importar los productos imitación que se encuentran, debido a su calidad y posicionamiento en el mercado encuentra a sus clientes ideales. Aunque en sus inicios no contaba con todas las ayudas para expandir su negocio. Utiliza las alianzas como herramienta para internacionalizar su negocio.

Además, el tercer entrevistado es dueño de una empresa de capacitaciones e intercambios escolares (E3). El enfoque de su negocio es el desarrollo educativo y profesional de los estudiantes hacia un mundo globalizado. Donde pueden conocer la cultura y perspectivas de otros países. Representa el desarrollo que ha tenido el sector educativo en la actualidad. Incluso, el cómo surgen nuevos modelos de negocio donde no se limitan a solamente un país. Generando conexiones y alianzas entre empresas.

Como cuarto entrevistado, el dueño de un local de servicio técnico para celulares y consolas de videojuegos (E4). Teniendo 2 sedes a nivel Latinoamérica. Su segundo local se encuentra en Perú. Su perspectiva nos brinda la visión de un emprendedor que sufrió las diferencias de cultura entre país al momento de montar un segundo local al exportar sus servicios y comercializar sus productos fuera del país. Ilustrando como la demanda por estos servicios incrementa y el reconocimiento de marca es posible por redes sociales.

Por último, el quinto entrevistado es el propietario de un *courier* con presencia en tres países (E5). Aportando una visión global sobre la logística y el comercio internacional. Sus experiencias y conocimientos son claves para entender cómo funciona la adaptación de los negocios en culturas diferentes y entornos cambiantes. La superación de dificultades y desarrollo de avances tecnológicos en el ámbito logístico y exportador.

Tabla 1  
Resumen de las entrevistas

PREGUNTAS	RESPUESTAS
<p><b>1. ¿Cuáles son las principales barreras regulatorias que enfrenta su empresa al intentar expandirse a mercados internacionales?</b></p>	<p><b>E1:</b> Cada mercado opera diferente, pidiendo certificados inesperados. Se contrato expertos.  <b>E2:</b> Para cumplir con los requisitos mínimos, se contrato profesionales especializados para su correcta. internalización. G  <b>E3:</b> Diferencias en acreditaciones y permisos; anticiparse y buscar alianzas locales ayudó.  <b>E4:</b> Diferencias en normativas y permisos entre países; consultar con otros emprendedores fue clave.  <b>E5:</b> Regulaciones de aduanas varían; mantenerse actualizado y trabajar con agentes confiables ayuda.</p>
<p><b>2. ¿Cómo ha manejado su empresa el riesgo de fluctuación en las divisas o la falta de financiamiento para la internacionalización?</b></p>	<p><b>E1:</b> Contratos en dólares o euros, reinversión de utilidades y búsqueda de inversionistas  <b>E2:</b> Precios fijados por adelantado, financiamiento inicial con recursos propios.  <b>E3:</b> Pagos en diferentes monedas, apoyo de programas de emprendimiento.  <b>E4:</b> Ajuste de precios según cambio de divisa, financiamiento inicial con ahorros  <b>E5:</b> Trabajo con proveedores que aceptan pagos en diferentes monedas, diversificación de ingresos.</p>
<p><b>3. ¿En qué medida los desafíos culturales han afectado la expansión de su empresa?</b></p>	<p><b>E1:</b> Diferencias en gustos y adaptación del mensaje de marca con apoyo de locales.  <b>E2:</b> Preferencias de colores y barrera idiomática, se contrató ayuda.  <b>E3:</b> Diferencias en métodos de aprendizaje según región.  <b>E4:</b> Diferencias en exigencias de garantía y atención al cliente.  <b>E5:</b> Adaptación a preferencias de envíos en cada país.</p>
<p><b>4. ¿Qué dificultades ha encontrado su empresa en cuanto al</b></p>	<p><b>E1:</b> Ferias internacionales ayudaron a crear una red valiosa.</p>

<p><b>conocimiento del mercado y redes comerciales?</b></p>	<p><b>E2:</b> Ferias y contactos personales abrieron puertas.  <b>E3:</b> Conferencias y ferias fueron clave para establecer relaciones.  <b>E4:</b> Uso de redes sociales y grupos de emprendedores para hacer conexiones.  <b>E5:</b> Construcción de una red de contactos en cada país con presencia comercial.</p>
<p><b>5. ¿Cuáles son los principales obstáculos logísticos al exportar productos ecuatorianos?</b></p>	<p><b>E1:</b> Retrasos en puertos y fragilidad del producto.  <b>E2:</b> Problemas con aduanas y embalaje  <b>E3:</b> Trámites migratorios y diferencias horarias en intercambios.  <b>E4:</b> Importación de repuestos con restricciones  <b>E5:</b> Regulaciones aduaneras y costos de envíos internacionales</p>
<p><b>6. ¿Cómo manejan los costos de transporte y distribución en el extranjero?</b></p>	<p><b>E1:</b> Optimización de envíos y negociación de tarifas.  <b>E2:</b> Envíos a gran escala para reducir costos  <b>E3:</b> Digitalización de materiales y tarifas grupales en viajes  <b>E4:</b> Consolidación de envíos para reducir costos.  <b>E5:</b> Negociación con aerolíneas y operadores logísticos.</p>
<p><b>7. ¿Cuáles han sido los principales problemas en la cadena de suministro para exportar sus productos?</b></p>	<p><b>E1:</b> Retrasos y calidad del transporte, solución con múltiples proveedores.  <b>E2:</b> Producción insuficiente en temporadas de alta demanda.  <b>E3:</b> Problemas con plataformas digitales.  <b>E4:</b> Falta de repuestos en momentos clave.  <b>E5:</b> Retrasos en aduanas y documentación incorrecta.</p>
<p><b>8. ¿Qué riesgos logísticos han experimentado en el proceso de exportación?</b></p>	<p><b>E1:</b> Daños en productos, solucionado con empaques mejorados.  <b>E2:</b> Lotes dañados por transporte inadecuado  <b>E3:</b> Pérdida de vuelos o problemas con hospedajes  <b>E4:</b> Piezas rotas en envíos.  <b>E5:</b> Retrasos en entregas.</p>
<p><b>9. ¿En qué medida el acceso a infraestructura de transporte ha afectado la competitividad de los productos ecuatorianos?</b></p>	<p><b>E1:</b> Costos altos de exportación por puertos y aeropuertos ineficientes.  <b>E2:</b> Mal estado de carreteras y costos de puertos elevados.  <b>E3:</b> Conectividad internacional limitada encarece traslados.  <b>E4:</b> Tráfico y demoras en envíos locales.  <b>E5:</b> Problemas con eficiencia de aeropuertos y tiempos de despacho.</p>
<p><b>10. ¿Qué medidas gubernamentales podrían reducir los obstáculos regulatorios y financieros?</b></p>	<p><b>E1:</b> Simplificación de trámites y acuerdos comerciales.  <b>E2:</b> Promoción de productos ecuatorianos en el extranjero  <b>E3:</b> Facilitar visas de intercambio y apoyo financiero.  <b>E4:</b> Reducción de impuestos en importación de herramientas.  <b>E5:</b> Acuerdos para agilizar trámites y reducir costos de envíos.</p>

<p><b>11. ¿Qué incentivos fiscales, subsidios o apoyos financieros ayudarían a competir mejor en mercados internacionales?</b></p>	<p><b>E1:</b> Reducción de impuestos y créditos accesibles.  <b>E2:</b> Créditos con tasas bajas para pequeños  <b>E3:</b> Exenciones fiscales para educación.  <b>E4:</b> Menos impuestos en repuestos y herramientas  <b>E5:</b> Reducción de tasas aduaneras y subsidios de exportación.</p>
<p><b>12. ¿Qué apoyo logístico debería ofrecer el gobierno para mejorar la competitividad de las exportaciones?</b></p>	<p><b>E1:</b> Subsidios en transporte y eficiencia en puertos.  <b>E2:</b> Mejor infraestructura vial y tarifas negociadas en transporte.  <b>E3:</b> Acuerdos con aerolíneas y hospedajes.  <b>E4:</b> Convenios con proveedores para precios bajos.  <b>E5:</b> Reducción de costos de envío y acceso a infraestructura moderna.</p>
<p><b>13. ¿Qué programas de formación en comercio internacional considera cruciales para el éxito de empresas ecuatorianas?</b></p>	<p><b>E1:</b> Formación en comercio internacional y marketing global.  <b>E2:</b> Cursos sobre negociación intercultural.  <b>E3:</b> Capacitación en comercio aplicado a educación  <b>E4:</b> Cursos sobre importación e impuestos.  <b>E5:</b> Programas sobre logística y optimización de envíos.</p>
<p><b>14. ¿Qué propuestas tiene para mejorar la logística nacional y disminuir costos de exportación?</b></p>	<p><b>E1:</b> Mejora de carreteras y reducción de trámites.  <b>E2:</b> Procesos más ágiles y menor burocracia.  <b>E3:</b> Mejor conectividad interna.  <b>E4:</b> Mayor velocidad en envíos nacionales  <b>E5:</b> Acceso a infraestructura moderna y procesos más eficientes.</p>

### 3.2 Síntesis de las entrevistas

#### Primer perfil: Dueño de una empresa de chocolates ecuatorianos (E1)

El proceso de exportación de chocolates ecuatorianos ha estado lleno de desafíos regulatorios, ya que cada mercado tiene sus propias exigencias en términos de certificaciones y normativas. Para superar esto, la empresa ha optado por contratar expertos locales y establecer relaciones con distribuidores conocedores del mercado. El riesgo de fluctuación de divisas ha sido manejado asegurando contratos en dólares o euros y, aunque el acceso al financiamiento inicial fue complicado, reinvertieron utilidades y atrajeron inversionistas. A nivel cultural, la adaptación fue clave, ya que los gustos varían según el país y se hizo necesario ajustar no solo el producto, sino también la forma de comunicar su historia. La falta de contactos al inicio se resolvió con participación en ferias internacionales, lo que permitió construir redes comerciales.

En logística, enfrentaron dificultades con retrasos en puertos y la fragilidad del producto, lo que se mitigó con embalajes mejorados y socios logísticos confiables. Los altos costos de transporte se redujeron optimizando envíos y negociando tarifas. Han lidiado con problemas en la cadena de suministro mediante planes alternativos y el trabajo con varios proveedores. Para mejorar la competitividad, creen que Ecuador necesita infraestructura más eficiente en puertos y aeropuertos. Además, proponen incentivos fiscales, subsidios para transporte y formación en comercio internacional como estrategias clave para el crecimiento del sector exportador.

#### Segundo perfil: Dueño de una empresa de sombreros de paja toquilla (E2)

Las barreras regulatorias han sido un obstáculo importante, ya que cada país exige certificaciones y etiquetados específicos. Para superarlas, el empresario contrató a un especialista en normativas. Las fluctuaciones de divisas también han sido un reto, por lo que ha optado por fijar precios por adelantado. En cuanto a financiamiento, al inicio tuvo dificultades para acceder a créditos, por lo que comenzó con su propio capital y ha reinvertido con el tiempo. En el ámbito cultural, descubrió que las preferencias de diseño de los sombreros varían por mercado, por lo que ha adaptado colores y modelos según la demanda. La construcción de redes

comerciales fue un reto inicial, pero asistir a ferias internacionales le permitió encontrar distribuidores. La logística presentó problemas con retrasos en puertos y aduanas, además de la fragilidad del producto, lo que lo llevó a invertir en empaques especializados. Los costos de transporte son elevados, por lo que ha optimizado el envío en grandes cantidades. También ha enfrentado retrasos en la producción artesanal, lo que maneja con una planificación anticipada y stock adicional. Las deficiencias en carreteras y la falta de infraestructura portuaria eficiente han afectado la competitividad del producto. Considera que incentivos fiscales, mejor infraestructura y acceso a capacitación en comercio internacional beneficiarían a los exportadores ecuatorianos.

#### **Tercer perfil: Dueña de una empresa de capacitaciones e intercambios escolares (E3)**

Las diferencias en requisitos legales entre países han sido una de las principales dificultades, ya que algunos exigen acreditaciones específicas. La solución ha sido anticiparse e investigar las normativas antes de ingresar a un nuevo mercado. Las fluctuaciones en divisas afectan la operación, por lo que han optado por fijar precios en dólares y utilizar plataformas de pago en varias monedas. La falta de financiamiento inicial se resolvió combinando ahorros con programas de emprendimiento en educación.

Las diferencias culturales también han sido un reto, ya que los estilos de aprendizaje varían entre regiones, lo que ha requerido adaptar los programas y contar con instructores especializados. La falta de redes comerciales se superó asistiendo a ferias y conferencias, lo que permitió construir alianzas y desarrollar una comunidad de exalumnos. A nivel logístico, la coordinación de intercambios se ha visto afectada por retrasos en visas y diferencias horarias, por lo que han fortalecido la planificación y la comunicación con consulados. Los costos de viajes y materiales son significativos, por lo que han optado por digitalizar contenidos y negociar tarifas grupales con aerolíneas. Sugiere que el gobierno simplifique trámites de visados, ofrezca incentivos fiscales para educación y promueva programas de capacitación en comercio internacional adaptados al sector educativo.

#### **Cuarto perfil: Dueño de local de servicio técnico en celulares y consolas de videojuegos (E4)**

Al intentar expandirse a Perú, se encontró con barreras regulatorias como permisos y normativas tributarias distintas. Para resolverlo, buscó asesoría de emprendedores con experiencia en el mercado. La fluctuación de divisas fue otro reto, ya que compra repuestos en dólares pero cobra en soles, por lo que ajusta precios según el tipo de cambio y trabaja con proveedores que ofrecen crédito en dólares. Culturalmente, notó que los clientes en Lima son más exigentes con la garantía y servicio, por lo que reforzó la calidad. La falta de contactos se resolvió ingresando a comunidades digitales de técnicos y estableciendo relaciones con distribuidores. La importación de repuestos fue complicada por restricciones y costos adicionales, por lo que buscó proveedores locales. Los costos de envío entre Ecuador y Perú son altos, por lo que agrupa compras para reducir gastos. Ha enfrentado problemas con repuestos agotados y demoras en envíos, mitigándolos con stock y proveedores alternativos. Propone que los gobiernos de ambos países faciliten acuerdos comerciales, reduzcan impuestos a herramientas y repuestos, y mejoren la logística interna para acelerar los envíos.

#### **Quinto perfil: Dueño de un courier en España, Ecuador y EE.UU. (E5)**

El negocio de envíos enfrenta retos regulatorios, ya que cada país tiene normativas de aduana distintas y, en el caso de Ecuador, aranceles elevados. La solución ha sido mantenerse actualizado con los cambios y contar con asesores especializados en cada territorio. La fluctuación de divisas afecta la operación, por lo que manejan tarifas ajustadas y utilizan diferentes opciones de pago. La adaptación a preferencias culturales es clave, ya que las expectativas sobre tiempos de entrega y servicio varían entre países. La logística es compleja debido a restricciones en aduanas, costos de transporte y riesgos de pérdida o daño de paquetes. Han invertido en tecnología de rastreo en tiempo real y empaques reforzados. Considera que el gobierno ecuatoriano podría mejorar la competitividad con incentivos fiscales, mejores acuerdos internacionales y modernización de la infraestructura portuaria y aeroportuaria.

**Para cumplir con el objetivo específico 3** que consiste en proponer estrategias efectivas para que las empresas ecuatorianas puedan internacionalizarse y competir en mercados externos, se proponen alternativas a partir del análisis de las experiencias de diversos emprendedores.

- **Complejidad de los trámites regulatorios:** Cada país impone requisitos distintos en certificaciones, etiquetado y permisos, lo que puede frenar a quienes buscan exportar.

Frente a esto, muchos empresarios han optado por asesorarse con expertos locales para navegar estas normativas con mayor facilidad. Sin embargo, el impacto de estas barreras varía según el sector. Mientras los exportadores de productos físicos, como chocolates y sombreros de paja toquilla, enfrentan retos en aduanas y etiquetado, las empresas de servicios, como capacitaciones e intercambios escolares, deben cumplir con acreditaciones y permisos específicos. Para los *couriers*, los altos aranceles en Ecuador representan un desafío adicional. Esta diversidad de dificultades resalta la necesidad de trabajar en acuerdos comerciales que agilicen estos procesos y reduzcan costos y tiempos.

- **Control de la fluctuación de divisas:** Todos los emprendedores entrevistados han tenido que desarrollar estrategias para mitigar este riesgo, como fijar precios en dólares o euros y negociar con proveedores más flexibles. No obstante, la manera en que cada negocio enfrenta esta realidad varía. Por ejemplo, un servicio técnico en celulares debe ajustar sus precios constantemente porque compra repuestos en dólares pero vende en soles, mientras que un *courier* maneja tarifas dinámicas según las condiciones del mercado. Estos casos evidencian la importancia de contar con herramientas financieras que ayuden a prever y manejar los cambios en el valor de las monedas.
- **Ajustar los productos y servicios a las preferencias del público extranjero:** Los emprendedores que exportan productos físicos han modificado el diseño y la presentación de sus artículos para alinearse con las expectativas de los consumidores internacionales. En el caso de los servicios, las empresas han adaptado sus métodos de enseñanza y atención al cliente según el contexto cultural de cada mercado. Sin embargo, la forma en que se percibe esta necesidad de adaptación varía: mientras algunos la ven como una oportunidad para innovar y diversificar su oferta, otros consideran que ralentiza el crecimiento.
- **Innovar problemas logísticos:** Retrasos en puertos, costos elevados de transporte y demoras en aduanas afectan la competitividad de los productos ecuatorianos. Para hacer frente a esto, los empresarios han buscado negociar tarifas, mejorar empaques y digitalizar ciertos procesos. Sin embargo, las opiniones sobre la infraestructura varían según el sector. Mientras que los exportadores de productos físicos consideran urgente mejorar carreteras y puertos, los *couriers* enfatizan la modernización de aeropuertos como un factor clave para optimizar sus operaciones.
- **Incentivos fiscales, mejor infraestructura y más oportunidades de capacitación en comercio internacional para facilitar la expansión de sus empresas:** No todos los emprendedores coinciden en el rol que debería jugar el Estado en este proceso. Algunos creen que es necesaria una mayor intervención gubernamental para simplificar los trámites, mientras que otros han optado por desarrollar estrategias propias para superar las barreras del comercio exterior. Avanzar en acuerdos comerciales facilitaría la integración con otras economías y reduciría los obstáculos regulatorios.
- **Formación en estrategias de exportación, marketing internacional y regulaciones comerciales:** Además, construir redes comerciales y participar en ferias internacionales ha sido clave para muchas empresas que han logrado consolidarse fuera del país. Facilitar el acceso a estos espacios permitiría que más emprendedores establezcan relaciones estratégicas y exploren nuevas oportunidades de negocio. Llevar a las empresas ecuatorianas más allá de las fronteras no es una tarea sencilla, pero con un enfoque estratégico y un entorno favorable, es posible posicionarse con éxito en mercados internacionales.

#### 4. Discusión y Conclusiones

Uno de los principales desafíos que enfrentan las empresas ecuatorianas al expandirse internacionalmente es la complejidad de los requisitos regulatorios y las barreras burocráticas en los mercados de destino. Como señalaron varios entrevistados, cada país tiene sus propias exigencias en cuanto a certificaciones y etiquetados, lo que representa un obstáculo significativo. Esto se alinea con el informe de Díaz y Ramírez (2023), que destaca cómo la falta de armonización en las regulaciones comerciales en América Latina incrementa los costos y tiempos de cumplimiento para los exportadores. Sin embargo, algunas empresas han encontrado formas de superar este reto contratando asesores especializados o estableciendo alianzas con

distribuidores locales, estrategias que, según González (2024), han sido clave para facilitar la entrada a mercados internacionales en sectores altamente regulados. Ahora bien, aunque la burocracia es una dificultad evidente, no todas las empresas la consideran una barrera insalvable. Por ejemplo, el dueño de un servicio de *courier* destacó que, si bien las regulaciones varían entre países, mantenerse actualizado y contar con aliados estratégicos ha sido suficiente para operar con éxito en distintos mercados.

Otro factor que limita la internacionalización de las empresas ecuatorianas es el acceso al financiamiento. Tanto el empresario de chocolates como el de sombreros mencionaron que, en sus inicios, tuvieron dificultades para obtener créditos y debieron reinvertir sus propias utilidades para crecer. Esta realidad coincide con el informe del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF, 2024), que indica que las pequeñas y medianas empresas en América Latina enfrentan serias restricciones en el acceso a financiamiento, lo que afecta su capacidad de expansión. Durante los últimos años, existen nuevas alternativas que están cambiando esta perspectiva. Acorde con Martínez y López (2023), las plataformas de financiamiento digital están reduciendo las dificultades para acceder a un crédito. De esta manera cuentan con más de un camino para expandir su negocio gracias al financiamiento.

Para la internacionalización el marketing y la adaptación cultural son piezas esenciales para lograrlo. Uno de los patrones encontrados durante las entrevistas fue que muchos emprendedores ajustaron sus productos o servicios acorde a las preferencias del mercado y su cultura, como la adaptación de nuevos diseños de sombreros de paja toquilla o nuevos sabores para los chocolates. Lo mencionado, tiene congruencia con el aporte de Torres y Méndez (2023), que indica que la personalización de productos acorde a las preferencias culturales ayuda a una mejor adaptación de mercados globales. Además, el informe de NextGen (2024) señala que el marketing digital fue una herramienta importante para las Pymes ecuatorianas al momento de su expansión. Posicionándose fuera del país con una baja inversión a comparación de los métodos tradicionales. Tenemos el ejemplo del dueño de servicio técnico en celulares y consolas de videojuegos, donde indica que tuvo que incrementar su servicio al cliente porque los clientes peruanos eran mucho más estrictos con las garantías y el respaldo por parte de la marca para postventa, por esa razón una de sus primeras estrategias de marketing no funcionó, debido a que no estaban alineadas a la cultura del país en donde se encontraba. Cuando realizó una campaña promoviendo estas fortalezas, creó una imagen para su empresa promoviendo la confianza.

Las barreras regulatorias, no acceso a financiamiento de forma sencilla, y adaptación cultural son problemas graves para las empresas nacionales en obtener una internacionalización exitosa. Sin embargo, gracias a la información recolectada en las entrevistas fue posible descubrir como estas barreras pueden ser superadas mediante estrategias innovadoras, asesoramiento, financiamiento alternativo, y la personalización de productos.

#### **4. Conclusión**

Fue posible conocer de primera mano los desafíos y oportunidades que enfrentan los emprendedores al momento de internacionalizarse, de esta manera se cumplió con el objetivo general de la investigación cuando se analizaron las estrategias empleadas para superar estas barreras. Además, durante las entrevistas fue posible identificar las estrategias y dificultades que experimentan los dueños de negocios como; problemas con financiamiento, logística, y adaptación de producto o servicio. Evidenciando la complejidad del proceso y la necesidad de estructurar estrategias para superarlas.

Para abordar el segundo objetivo, si se pudo analizar las estrategias utilizadas por cada uno de los entrevistados para verificar la razón por la cual tuvieron éxito al momento de internacionalizarse. Donde los puntos clave fueron que es necesario rodearse de aliados estratégicos que fomenten el crecimiento de la empresa, buscar diferentes fuentes de financiamiento, y siempre tener en cuenta las preferencias del consumidor al momento de adaptar un servicio o producto a su país. También se destaca la importancia de participar en ferias, con el fin de expandir su red de contactos y conocer nuevos métodos para llevar su negocio a un nivel internacional.

En cuanto al tercer objetivo, proponer estrategias efectivas que puedan ser útiles para los dueños de empresas ecuatorianas para competir internacionalmente y cumplir con el objetivo específico tres, fue necesario comprimir las ideas y propuestas de los entrevistados para contar

con fundamento. Entre ellos, se resaltó la importancia de la capacitación en comercio internacional, uso de plataforma digitales, y generación de conexiones comerciales. Con el fin de ampliar su presencia más de un país.

En conclusión, después de abordar cada uno de los temas y objetivos propuestos durante la investigación. Si fue posible encontrar estrategias que pueden llegar a marcar la diferencia entre la competencia en un ámbito internacional. Siempre y cuando se combine la preparación, innovación, y apoyo gubernamental se puede aumentar su potencial crecimiento para consolidarse en el exterior.

## Bibliografía

- Asociación de Emprendedores del Ecuador. (2022). Informe sobre las barreras al financiamiento para Pymes en Ecuador. <https://www.emprendedores.org.ec>
- Banco Central del Ecuador. (2023). Estadísticas de comercio exterior. <https://www.bce.fin.ec>
- Banco Mundial. (2023). Infraestructura y competitividad en América Latina. <https://www.worldbank.org>
- CEPAL. (2022). Retos de la internacionalización en América Latina. <https://www.cepal.org>
- Cámara de Comercio de Guayaquil. (2023). Impacto del marketing digital en las Pymes ecuatorianas. <https://www.lacamara.org.ec>
- CITE. (2022). Informe sobre competitividad y digitalización empresarial. Disponible en: <https://www.cite.org.ec>
- Fernández, M., & Martín, R. (2021). Estrategias de marketing digital en mercados internacionales. <https://www.marketingdigital.org>
- Hootsuite & We Are Social. (2023). Informe digital: Uso de redes sociales en Ecuador. <https://www.hootsuite.com>
- IICA. (2023). Logística y competitividad en las exportaciones agrícolas de América Latina. <https://www.iica.int>
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2020). Internationalization and its challenges. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com>
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2023). Avances en acuerdos comerciales y diversificación. <https://www.produccion.gob.ec>
- OIT. (2022). Informe sobre la situación laboral y empresarial en Ecuador. <https://www.ilo.org>
- Kotler, P., & Keller, K. (2019). Marketing Management. Pearson. <https://www.pearson.com>
- CEPAL. (2021). La transformación digital y su impacto en las economías de América Latina. <https://www.cepal.org>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2023). Digitalización para el comercio internacional en América Latina. <https://www.iadb.org>
- Fernández, J. (2023). Innovación tecnológica en mercados emergentes. <https://www.innovacionlatam.org>
- ONU. (2022). El papel de las Pymes en economías en desarrollo. <https://www.un.org>
- ECLAC. (2023). Políticas for inclusive trade. <https://www.cepal.org>
- Statista. (2023). E-commerce trends in Latin America. <https://www.statista.com>
- World Economic Forum. (2023). Global competitiveness report. <https://www.weforum.org>
- Banco de Desarrollo de América Latina (CAF). (2024). Informe sobre financiamiento y desarrollo empresarial en América Latina. <https://www.caf.com>
- Díaz, P., & Ramírez, J. (2023). Normativas y barreras regulatorias en el comercio exterior de América Latina. Universidad de Buenos Aires. <https://www.uba.ar/publicaciones>
- González, A. (2024). Estrategias para superar barreras regulatorias en mercados internacionales. Revista de Comercio Exterior, 15(2), 45-63. <https://www.revistacomercioexterior.org>
- Martínez, C., & López, R. (2023). El impacto de las fintechs en el acceso a financiamiento para Pymes en Latinoamérica. Universidad de Santiago de Chile. <https://www.uss.cl/investigacion>
- NextGen. (2024). Marketing digital y expansión de Pymes en América Latina. <https://www.nextgenmarketing.org>
- Torres, M., & Méndez, L. (2023). Personalización de productos y éxito en mercados globales. Instituto de Estrategia Empresarial. <https://www.iee.org>
- Universidad Pontificia Bolivariana (UPB). (2024). Confianza y reputación en el comercio digital: Un análisis de América Latina. <https://www.upb.edu.co>

**Anexos**

Anexo 1

Aprobación de entrevistas

ITEM / preguntas (Cantidad en función de cuántas preguntas tenga el instrumento)	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/instrumento P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	-		-				-		
2	-		-				-		
3	-		-				-		
4	-		-				-		
5	-		-				-		
6	-		-				-		
7	-		-				-		
8	-		-				-		
9	-		-				-		
10	-		-				-		
11	-		-				-		
12	-		-				-		
13	-		-				-		
14	-		-				-		
<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>	<b>Nombres: JORGE CUEVA ESTRADA</b> <b>Profesión: MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</b> <b>Cargo: DOCENTE</b> <b>Fecha: 20/01/2025</b>						<b>Firma:</b>  <b>CI: 0918835224</b>		

Observaciones

Generales \_\_\_\_\_