



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y  
NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL**

**TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PREVIO A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR Y  
NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL**

**AUTORES: NARANJO MEDINA, ISABEL CAROLINA**

**JARA FREIRE, JUAN MIGUEL**

**TEMA: “PROPUESTA DE CREACIÓN DE UN CENTRO DE COMERCIO  
EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL PARA LA CÁMARA DE  
LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DE PICHINCHA (CAPEIPI)”**

**DIRECTOR: ING. ROMERO, EDGAR**

**CODIRECTOR: ING. VILLARROEL, PABLO**

**AÑO 2014**

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS "ESPE"

INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN  
INTERNACIONAL

**CERTIFICADO**

ING. EDGAR ROMERO MONCAYO e ING. PABLO VILLARROEL MSC.

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado "Propuesta de Creación de un Centro de Comercio Exterior y Negociación Internacional para la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha (CAPEIPI)", realizado por Juan Miguel Jara y Carolina Naranjo, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad de las Fuerzas Armadas "ESPE", en el Reglamento de Estudiantes de la universidad. El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato (PDF). Autorizan a Isabel Carolina Naranjo Medina y Juan Miguel Jara Freire, que lo entregue al Ing. Fabián Guayasamín, en su calidad de Director de la Carrera.

Quito, Febrero del 2014

---

Ing. Edgar Romero Moncayo

DIRECTOR

---

Ing. Pablo Villarroel Msc.

CODIRECTOR

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS “ESPE”

INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN  
INTERNACIONAL

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

CAROLINA NARANJO y JUAN MIGUEL JARA

DECLARAMOS QUE:

El proyecto de grado denominado “Propuesta de Creación de un Centro de Comercio Exterior y Negociación Internacional para la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha (CAPEIPI)”, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme citas que constan al final del presente trabajo, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de nuestra autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Quito, Febrero del 2014

---

Carolina Naranjo Medina

---

Juan Miguel Jara

## UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS “ESPE”

**AUTORIZACIÓN**

Nosotros, Carolina Naranjo y Juan Miguel Jara:

Autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas “, la publicación en la biblioteca virtual de la Institución, el proyecto titulado: “Propuesta de Creación de un Centro de Comercio Exterior y Negociación Internacional para la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha (CAPEIPI)”, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y autoría.

Quito, Febrero del 2014

---

Carolina Naranjo Medina

---

Juan Miguel Jara

## DEDICATORIA

Para mis padres, por todas sus enseñanzas, su ejemplo, su dedicación y su infinito amor.

Para mis hermanas, Andrea y Leslie, por su apoyo y amor, que hacen que cada día de mi vida sea más feliz.

Carolina Naranjo

Con todo mi amor, por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional haciendo todo a su alcance y más allá para que pudiera lograr mi meta, por motivarme cuando sentía que el camino terminaba, a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento eterno.

Papá y mamá.

A mis hermanos, Cristian y René, por ser el apoyo en los días donde los golpes de la vida provocaban sentirse endeble; a Ma. José Jara como incentivo en su futura carrera estudiantil.

Juan Miguel

## AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a mis padres, por acompañarme en este largo y arduo camino, por ser mi fortaleza en momentos de debilidad y, por brindarme la valiosa oportunidad de una excelente educación.

A mis hermanas, por apoyarme en cada paso que doy, por estar ahí en cada momento que las necesito. A Carlos Morales, por haberme acompañado y ayudado a lo largo de esta meta, por su paciencia y amor.

A mis tutores, Ingeniero Edgar Romero y Pablo Villarroel, por su apoyo, dedicación y, sobre todo por compartir sus conocimientos y su amistad.

Carolina Naranjo

Mi eterno agradecimiento a mi madre, por su paciencia y apoyo moral el cual ayudo a cumplir esta meta, a mi padre, por su carácter y apoyo continuo en mis decisiones, a René y Cristian por el apoyo incondicional en los momentos difíciles como familia.

Agradezco a Belén Mejía, con su nobleza, paciencia y apoyo hizo que los últimos meses de este proceso sea fructífero, a mis tutores; por su tiempo y conocimiento dedicado a la realización de esta tesis.

Juan Miguel

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
<b>EL COMERCIO Y LAS PYMES</b> .....	<b>1</b>
1.1. ASPECTOS GENERALES DEL COMERCIO .....	1
1.1.1. Antecedentes históricos .....	1
1.1.2. Comercio exterior o internacional .....	3
1.2. TEORÍAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL.....	5
1.2.1. Teoría del mercantilismo .....	6
1.2.2. Teoría de la ventaja absoluta .....	7
1.2.3. Teoría de la ventaja comparativa .....	8
1.2.4. Teoría de la proporción de los factores (h-o).....	9
1.2.5. Teoría del ciclo de vida del producto (cvp).....	10
1.2.6. Teoría de la ventaja competitiva de las naciones.....	13
1.3. EL COMERCIO EXTERIOR COMO ESTRATEGIA DE .....	
DESARROLLO ECONÓMICO .....	16
1.4. LA EXPORTACIÓN COMO ESTRATEGIA DE ENTRADA A .....	
MERCADOS INTERNACIONALES.....	19

1.5.	LAS PYMES Y SU PAPEL EN EL DESARROLLO DE LA ECONOMÍA .....	22
1.5.1.	Las pymes en latinoamérica.....	24
1.5.2.	Las pymes en el Ecuador.....	26
1.5.2.1.	Empresas nacionales por tamaño.....	27
1.5.2.2.	Aporte a la generación de empleo .....	29
1.5.2.3.	Aporte a la generación de ingresos por ventas.....	31
1.5.3.	CAPEIPI .....	34
1.5.3.1.	Organización .....	34
1.5.3.2.	Sectores.....	36
1.5.3.3.	Procedimiento para afiliarse.....	38
1.5.3.4.	Ventajas de afiliarse a la capeipi.....	39
1.5.3.5.	Oferta de la capeipi a sus afiliados y al público .....	
	en general .....	40
1.5.3.6.	Programas en desarrollo de la capeipi.....	41
1.5.3.7.	Alianzas con otras instituciones .....	41
1.5.3.8.	Sector maderero .....	42

1.5.3.9.	Cómo está conformado el sector maderero .....	42
1.5.3.10.	Alianzas del sector maderero con otras .....	
	instituciones .....	43
1.6.	LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES .....	44
1.6.1.	Motivaciones para la internacionalización .....	46
1.6.2.	Iniciativas para la internacionalización .....	49
1.6.3.	Instituciones nacionales que apoyan la exportación .....	
	de las pymes .....	50
<b>CAPÍTULO 2</b>	.....	<b>52</b>
<b>NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL</b>	.....	<b>52</b>
2.1.	CONCEPTOS RESPECTO A NEGOCIACIÓN .....	52
2.1.1.	Conceptualizaciones básicas .....	52
2.1.2.	Importancia de la negociación.....	52
2.2.	NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL VS. NEGOCIOS .....	
	INTERNACIONALES .....	59
2.2.1.	Diferencias entre negociación internacional y .....	
	negocios internacionales.....	62

2.2.2.	Negociación internacional desde el ámbito público .....	
	privado .....	64
2.3.	ESTRATEGIAS Y TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN .....	67
2.4.	ENTORNO DE LA NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL.....	72
2.5.	INFLUENCIA DE LA CULTURA DENTRO DE LA NEGOCIACIÓN .....	74
2.6.	ESTILOS DE NEGOCIACIÓN SEGÚN PATRONES CULTURALES .....	81
2.7.	PERFIL DE PAÍS PARA HACER NEGOCIOS .....	85
<b>CAPÍTULO 3.....</b>		<b>89</b>
<b>CENTRO DE COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN</b>		
<b>INTERNACIONAL PARA LA CAPEIPI .....</b>		<b>89</b>
3.1.	OPORTUNIDADES COMERCIALES .....	89
3.1.1.	Manual de oportunidades comerciales .....	90
3.2.	IDENTIFICACIÓN DE SOCIOS COMERCIALES .....	97
3.3.	PERFIL DEL MERCADO PARA HACER NEGOCIOS.....	113
3.3.1.	Manual de elaboración y contenido del perfil de .....	
	mercado-producto. ....	114
3.4.	FERIAS INTERNACIONALES.....	125

3.4.1.	Manual de procedimientos de ferias internacionales.....	127
3.5.	MISIONES INVERSAS .....	138
3.5.1.	Misiones comerciales inversas.....	139
3.6.	PROPUESTA DE CAPACITACIÓN Y ASESORÍA AL SECTOR .....	156
3.6.1.	Introducción.....	156
3.6.2.	Generalidades .....	159
3.6.3.	Objetivos .....	159
3.6.4.	Normas para acceder a la capacitación .....	160
3.6.5.	Tipos de capacitación.....	161
3.6.5.1.	Interna.....	161
3.6.5.2.	Externa.....	162
3.6.5.3.	Participación de una o varias empresas .....	162
3.6.6.	Etapas generales para la capacitación.....	163
3.6.7.	Requisitos para generar y solicitar un programa de capacitación. ....	164
3.6.8.	Evaluación de las capacitaciones otorgadas.....	164

<b>CAPÍTULO 4.....</b>	<b>169</b>
<b>PROCESOS DE FUNCIONAMIENTO, ESTATUTOS Y POLÍTICAS.....</b>	<b>169</b>
4.1. MISIÓN .....	169
4.2. VISIÓN.....	169
4.3. OBJETIVOS .....	169
4.3.1. Objetivo general .....	169
4.3.2. Objetivos específicos .....	170
4.4. ALCANCE, ÁMBITO Y ENFOQUE.....	171
4.5. VALORES INSTITUCIONALES.....	171
4.6. ACTIVIDADES DEL CENTRO .....	172
4.7. ORGANIGRAMA DEL CENTRO.....	173
4.8. PERFIL DE PUESTOS .....	174
4.8.1. Director del centro .....	174
4.8.2. Técnico 1 identificación socios comerciales/perfil del mercado .....	178
4.8.3. Asistente 1 - oportunidades comerciales.....	182

4.8.4.	Técnico 2 - ferias internacionales y misiones .....	
	inversas .....	185
4.8.5.	Técnico 3 - capacitaciones y asesoría .....	191
4.9.	FINANCIAMIENTO Y MANTENIMIENTO FINANCIERO DEL .....	
	CENTRO.....	196
4.9.1.	Inversión inicial por etapas y por clasificación de .....	
	cuentas.....	196
4.9.1.1.	Etapas 1.....	198
4.9.1.2.	Etapas 2.....	199
4.9.1.3.	Etapas 3.....	199
4.9.2.	Ingresos .....	200
4.9.2.1.	Ingresos por cuota .....	200
4.9.2.2.	Ingresos por servicios .....	200
4.9.3.	Fuentes – usos del proyecto .....	205
	<b>CAPÍTULO 5.....</b>	<b>207</b>
	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>207</b>
5.1.	CONCLUSIONES.....	207

5.2.	RECOMENDACIONES .....	211
<b>ANEXOS</b> .....		<b>228</b>

**LISTA DE TABLAS**

Tabla No. 1. Inversión del proyecto por etapas .....	197
Tabla No. 2. Inversión del proyecto por clasificación de cuentas .....	198
Tabla No. 3. Fuentes- Usos del Proyecto .....	205

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1. PIB de las ocho economías más grandes del mundo .....	18
Gráfico No. 2. Exportaciones del Ecuador 2011, 2012, 2013 .....	21
Gráfico No. 3. Empleos que generan las PYMES en América Latina .....	25
Gráfico No. 4. Empresas nacionales por tamaño.....	29
Gráfico No. 5. Aporte a la generación de empleo .....	30
Gráfico No. 6. Aporte de ingresos por ventas .....	32
Gráfico No. 7. Organigrama funcional de la CAPEIPI.....	35
Gráfico No. 8. Importancia de la negociación .....	53
Gráfico No. 9. Elementos relacionados a los negocios internacionales.....	61
Gráfico No. 10. La Negociación internacional en el sector público y privado .....	65
Gráfico No. 11. Técnicas de la negociación.....	69
Gráfico No. 12. Elementos que influyen en el proceso de negociación .....	72
Gráfico No.13. Aspectos del individualismo y colectivismo.....	76
Gráfico No. 14. Estilos de negociación .....	81

Gráfico No. 15. Parámetros del perfil de un país para hacer negocios.....	86
Gráfico No. 16. Flujo de comunicación Identificación socios .....	96
Grafico No. 17. Información básica solicitada a los empresarios.....	98
Grafico No. 18. Elementos de análisis para seleccionar el potencial socio comercial .....	101
Grafico No. 19. Vías de comunicación para el contacto con potenciales socios comerciales.....	103
Gráfico No. 20. Flujo de comunicación identificación socios comerciales.....	110
Gráfico No. 21. Flujo de comunicación ferias internacionales .....	137
Grafico No. 22 posibles financiamientos para organizar una misión inversa .....	142
Gráfico No. 23. Flujo de comunicación misión inversa .....	152
Gráfico No. 24. Tipos de capacitación .....	161
Gráfico No. 25. Etapas generales de la capacitación .....	163
Gráfico No. 26. Etapas generales de la capacitación .....	166
Gráfico No. 27. Alcance, ámbito y enfoque.....	171

Gráfico No. 28. Valores institucionales ..... 171

Gráfico No. 30. Organigrama ..... 173

**LISTA DE CUADROS**

Cuadro No. 1. Empleo según estrato de asalariados y porcentaje sobre el total en España (2012) .....	24
Cuadro No. 2. Clasificación del tamaño de las empresas.....	28
Cuadro No. 3. Conformación del sector maderero de la CAPEIPI.....	43
Cuadro No. 4. Clasificación de los países en base a las culturas individualistas y colectivistas.....	77
Cuadro No. 5. Características culturales que se deben considerar al momento de efectuar una negociación .....	85
Cuadro No. 6. Los 10 mejores países para hacer negocios de acuerdo al banco mundial.....	87
Cuadro No. 7. Oportunidades comerciales .....	94
Cuadro No. 8. Matriz de evaluación y control- Oportunidades.....	95
Cuadro No. 9. Formato que se debe llenar al momento de contactar a los posibles socios .....	106
Cuadro No. 10. Formato del store Check .....	108
Cuadro No. 11. Matriz de evaluación y control – Identificación socios comerciales.....	112

Cuadro No. 12. Matriz de evaluación y control – perfil de mercado.....	124
Cuadro No. 13. Matriz de evaluación y control – ferias internacionales.....	136
Cuadro No. 14. Misión inversa.....	146
Cuadro No. 15. Matriz De Evaluación Y Control – Misión Inversa .....	153
Cuadro No. 16. Lista de chequeo .....	155
Cuadro No. 17. Tarjeta cuantificable.....	155
Cuadro No. 18. Principales debilidades de las pymes .....	157
Cuadro No. 19. Matriz De Evaluación y Control – Capacitación.....	165

**LISTA DE ANEXOS**

Anexo A: Exportaciones por grupo de productos.....	228
Anexo B: Hoja de Evaluación y Observaciones .....	229
Anexo C: Formulario de Ferias Internacionales .....	231
Anexo D: Precio computador .....	232
Anexo E: Precio impresora multifunción .....	232
Anexo F: Precio teléfono.....	233
Anexo G: Precio silla giratoria.....	233
Anexo H: Precio escritorio .....	234
Anexo I: Precio flores.....	234
Anexo J: Cotización catering.....	235
Anexo K: Cotización trípticos, invitaciones .....	236

## RESUMEN

A nivel mundial, las pymes son caracterizadas como el motor de la economía de cada país, aunque no generan una gran cantidad de ingresos mensuales, aportan en gran porcentaje al empleo de cada estado y, sin embargo su mayor problema es que la mayoría de países, no apoyan económicamente ni tampoco brindan las facilidades para que estos emprendimientos se desarrollen eficientemente.

Este proyecto brinda las herramientas principales para que una organización esté en capacidad de ingresar en nuevos mercados internacionales, y proyectar un desarrollo económico sustentable

Es importante mencionar, que esta tesis presenta procedimientos que van a ser posible que los empresarios asociados a la CAPEIPI cuenten con servicios que vienen desde la identificación de oportunidades comerciales para exportar sus productos a estudios profundizados de los mejores socios que se adapten a su oferta, cuota de producción, precios, entre otros. También, muestra los pasos a seguir para realizar perfiles de mercado, con el fin de que el adscrito goce de información eficaz y veraz sobre mercados meta para realizar negocios en los diferentes países identificados como valioso para realizar operaciones de comercio.

Por otro lado, se exhibe la manera en la que se realizará las capacitaciones especializadas, mismas que serán la solución a ciertos problemas empresariales. Además, el centro brindará asesoramiento para proyectar a

la empresa hacia mercados internacionales y una amplia gama de capacitaciones que harán prosperar a la empresa, tomando en cuenta que el elemento más importante dentro de la misma es el recurso humano.

## ABSTRACT

Globally, MSMEs are characterized as the engine of the economy of each country, although they do not generate a lot of monthly income, they contribute to a large percentage of employment in each state, however, their biggest problem is that most countries do not support economically or provide facilities for these ventures to be developed efficiently.

This project has the main tools to be able to enter new international markets, and projecting sustainable development. In this way,

It is important to mention, that this thesis presents procedures that will make possible that the entrepreneurs associated to the CAPEIPI have services ranging from the identification of trading opportunities to export their products to in-depth studies of the best partners that fit perfectly with your product offer, amount of production, prices, amongst others. It also shows the steps to make market profiles, with the purpose that the partner enjoys efficient and accurate target markets information for doing business in different countries, identified as valuable for trading operations.

On the other hand, it shows the way on to how the specialized training will take place, which will be the solution to some business issues as well. Furthermore, the center will provide advice to project the company towards international markets and a wide range of training strategies that will make the company prosper, taking into consideration that the most important element of it is the human resource.

## CAPÍTULO 1

### EL COMERCIO Y LAS PYMES

#### 1.1. Aspectos generales del Comercio

##### 1.1.1. Antecedentes Históricos

Según la (Real Academia Española, 2013), comercio viene del latín *commercium*, y su significado es: “Negociación que se hace comprando y vendiendo o permutando géneros o mercancías”.

El comercio es la actividad por medio de la cual se intercambian productos, cosas y/o servicios, generalmente entre dos partes. En un principio la actividad comercial se realizaba mediante trueque o intercambio de productos entre las dos partes, pero posteriormente el cambio fue por dinero, es decir que la actividad comercial se abre a una posibilidad de compra y venta, más que solamente de intercambio de un producto por otro.

*El comercio inicia cuando el hombre comienza a vivir en sociedad, una vez que se establece un núcleo familiar y comienzan a crearse comunidades. El crecimiento de la comunidad llevó a nuevas formas de vida social, y comenzaron a surgir nuevas necesidades para mejorar las condiciones alimenticias, de vestido y vivienda. Con los avances en las técnicas, y con la búsqueda de mayores comodidades, el hombre comienza la división del trabajo. En lugar de que un hombre cubriera todas sus necesidades (buscar alimento, vestido, vivienda, etcétera), se especializa en una actividad e intercambia sus bienes por otros con personas que se especialicen en otra actividad. (Negrete Basantes , 2013)*

La actividad comercial como tal no tiene una fecha oficial de inicio, o un hecho histórico trascendente a partir del cual se tenga referencia plena de sus comienzos. Sin embargo, es muy posible que el comercio haya iniciado cuando el hombre empezó a vivir en grupos sociales, y en comunidad. Al

principio, las necesidades humanas básicas como alimentos, vestido y vivienda eran solucionadas con lo que encontraba a su alrededor, seguramente no había problema al principio por cuanto el entorno tenía las cualidades suficientes para proporcionar los recursos necesarios. Con el pasar del tiempo, cada grupo debió dedicarse a una actividad específica para que la comunidad solventara sus requerimientos básicos, y al encontrarse con otra comunidad, que posiblemente presentaba diferentes características de vestido, vivienda o alimento, debieron nacer a manera de intercambios los indicios de la actividad conocida posteriormente como comercio.

*La primera forma por excelencia de intercambio fue el ganado (En latín pecus), y de ahí vienen los términos pecunia (que es dinero), y valor pecuniario. Más tarde cuando aparece el dinero como instrumento de cambio por excelencia, el comercio se consolidó y tuvo un desarrollo significativo en el mundo antiguo. (Arellano, 2009)*

En los inicios, el comercio se dio en forma de intercambio, es decir, se basaba en el trueque de productos entre comunidades pequeñas, quizá hasta entre grupos de una misma comunidad, que se dedicaban a realizar diferentes actividades, y que para satisfacer nuevas o diferentes formas de alimentarse, vestirse o vivir, se veían en la necesidad de ese intercambio.

Posteriormente con la aparición del dinero, el comercio causó impactos importantes en la forma de vida de las personas, familias, grupos y comunidades, ya que esta nueva manera de intercambio también permitía la acumulación de riqueza.

### 1.1.2. Comercio Exterior o Internacional

*Comercio Internacional es el intercambio de bienes, productos y servicios entre dos países (uno exportador y otro importador). Los términos comercio internacional y comercio exterior, se utilizan frecuentemente como sinónimos. Sin embargo, en su más estricta significación, poseen una diferencia fundamental: Por comercio internacional debe entenderse a la actividad en su conjunto, es decir, a la serie de lineamientos, requerimientos, directrices y normas que regulan a la actividad misma, independientemente de la nación o naciones involucradas en ella. En cambio el comercio exterior se aplica a la relación económica y jurídica que se da en un lugar y momento determinado entre dos o más naciones, específicamente señaladas. (Arellano, 2009)*

A pesar de ser utilizados como sinónimos: el Comercio Exterior es la actividad propiamente dicha de intercambio que se realiza entre dos países, y el Comercio Internacional es un concepto más amplio que establece el marco legal y operativo en base a la cual se llevarán a cabo las actividades de intercambio entre países.

El concepto de comercio exterior proporciona nombres específicos a los intervinientes en el proceso: así el vendedor se llama exportador, y el comprador se denomina importador, pero en esencia la actividad de comercio sea local, nacional o internacional tiene que ver con el intercambio.

El comercio exterior, tiene un impacto importante entre países que es: el facilitar la circulación de la riqueza, como lo sostiene (Cornejo E. citado por Tabra E. y Lavanda F., 2005):

*Es la actividad económica que consiste en realizar habitualmente y con propósito de lucro el intercambio de bienes y servicios, poniendo en relación las ofertas de los productos con las necesidades (demanda) de los consumidores y facilitando así la circulación de la riqueza entre países.*

Esta circulación de riqueza permite a un país vender a otro ya sean bienes o servicios, y obtener ingresos en moneda internacional por dicha transacción, es importante resaltar el beneficio general que obtienen los participantes:

- El país vendedor o exportador tiene la opción de vender sus productos fuera de su límite territorial, lo que implica tener una mayor demanda a sus bienes, y a su vez una mayor producción, generando ingresos a la economía, y recibiendo un impacto positivo en su balanza de pagos.
- El país comprador o importador al recibir los bienes podrá satisfacer una necesidad, por lo que entregará una acordada cantidad de dinero en moneda acordada.

En la actualidad, el comercio exterior ha experimentado grandes saltos principalmente por la globalización, pero también por acuerdos bilaterales y/o multilaterales que se han concretado entre diferentes países, con objetivos de beneficiar económica y socialmente a los suscriptores, bajo ciertas reglas y cláusulas que les permitan adecuados lineamientos legales, logísticos y de negocios.

La importancia del comercio exterior puede resumirse en los mencionados por (DeGerencia, 2013):

- Impulso del bienestar económico y social.
- Estabilidad de los precios.

- Disminución de la tasa de desempleo.
- Aumento de la productividad y competitividad.
- Menor riesgo de pérdidas económicas.

La actividad comercial internacional, no solo brinda los beneficios que pueden recibir de manera directa los participantes directos, sino que hay aspectos generales que benefician a las sociedades de esos países, como por ejemplo mejores niveles de precios, que son conseguidos por el importador, ya que al intentar vender un país a otro, va a poner mejores cualidades a su producto en condiciones de precio que sean atractivas para el comprador. Así mismo, los exportadores tienen beneficios como por ejemplo más fuentes de empleo, al requerir mayor producción en sus industrias.

## **1.2. Teorías del Comercio Internacional**

Las teorías del comercio internacional, corresponden a diferentes modos básicos que en el transcurso del tiempo han sido tomados como referencia por diferentes países para su relación comercial.

Con el objetivo de un mejor conocimiento del comercio exterior, a continuación se presentan algunos modos conocidos.

### 1.2.1. Teoría del Mercantilismo

Para el autor (Torres Gaytán, 2005), el mercantilismo surge a partir del feudalismo, puntualmente sucedió en 3 etapas:

- Conocida como política de depósitos, esta etapa se basaba en dar ganancia a la ciudad, comprar barato y vender caro; tomaba como un centro comercial a toda la ciudad.
- La segunda etapa se denomina política de abastos, y tomaba como base al consumo de la mercadería, por lo que había que importar más, en otras palabras abastecerse.
- La tercera, que tiene ya el corte mercantilista se conoció como centro productor, y su base era producir y exportar las mercaderías.

El mercantilismo como corriente del pensamiento tuvo lugar entre los siglos XVI a VIII, cuyo centro de atención fue el Estado, y no la religión o la moral como anteriormente sucedió.

*El objetivo esencial de los mercantilistas era la constitución de un Estado económicamente rico y políticamente poderoso. Se trataba de una política a largo plazo, basada en el desarrollo de las fuerzas productivas y que tendía hacia el logro de un nacionalismo potente y celoso de su autonomía.”(Torres Gaytán, 2005)*

Los mercantilistas trataban de constituir un Estado que fuera económicamente rico y políticamente poderoso; basaban el desarrollo en la fuerza productiva. También luchaban constantemente contra los controles estatales, políticas de abastos, los privilegios locales, la anarquía monetaria,

fiscal, de esos y medidas, y a toda forma de proteccionismo que implique trabas al libre ámbito de sus intereses.

Esta teoría que comenzó en Inglaterra, sostenía que el oro y la plata eran los pilares de la riqueza nacional, y por tanto necesarios para un comercio fornido. Una parte fundamental de la teoría fue que un país debe ganar en términos comerciales, a otro para poder acumular oro y plata y mantener su estatus de poder, por lo que hasta cierto punto se requería el apoyo del Estado y así registrar una balanza comercial positiva. (Cronejo Garza, 2012)

Un problema importante que pudo haber experimentado esta teoría fue el hecho de que mientras más se exportaba y menos se importaba, los mercados internos del país se hubieran visto desabastecidos, así el país como tal tuviera suficiente riqueza.

### **1.2.2. Teoría de la Ventaja Absoluta**

Adam Smith, considerado el padre de la Economía, publicó su libro “La riqueza de las naciones” en Londres, año de 1.776; donde explicaba que la ventaja absoluta ocurre cuando un país produce los mismos productos que otros, pero en menores horas de trabajo, ya sea por la calidad de sus recursos naturales o por la habilidad de su recurso humano. (Czinkota, Ronkainen, & Moffett, 2007)

(Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2004), dan un claro ejemplo de ventaja absoluta, cuando ocurre de manera natural en un país:

*El clima de Sri Lanka permite la producción de té, caucho y cocos, e influye también en sus exportaciones de servicios, debido a que los turistas extranjeros visitan sus islas. Sri Lanka importa trigo y productos lácteos; si tratara de aumentar la producción doméstica de estas importaciones, para las cuales el clima es menos adecuado, tendría que usar tierra asignada ahora al cultivo de té, caucho y cocos, reduciendo así la producción de éstos. Por otro lado, Estados Unidos podría producir té (quizá en instalaciones con clima controlado), pero al costo de desviar recursos de la producción de trigo, para el cual el clima es adecuado de manera natural. Intercambiar té por trigo y viceversa es un objetivo que se logra con mayor facilidad que si estos dos países trataran de volverse autosuficientes en la producción de ambos.*

En efecto, cada país debe volcar sus esfuerzos, así como destinar sus recursos, e incluso desarrollar habilidades respecto a la producción y manufactura de aquellos productos que más le conviene vender, sea por su talento, conocimiento o condiciones ambientales.

Otro punto importante del que trató Smith fue la división del trabajo, aspecto importante para la industrialización de las empresas tanto en Inglaterra en esos tiempos, como para cualquier otra, ya que este principio dejaba lado el hecho de que un solo trabajador realizara varios procesos de producción, y más bien se empezaban a separar los procesos por etapas, lo cual permitía la especialización y consecuentemente el incremento en la producción de las industrias. (Czinkota, Ronkainen, & Moffett, 2007)

### **1.2.3. Teoría de la Ventaja Comparativa**

David Ricardo para el año de 1.819, a partir de un análisis de que podría pasar si un país lograría producir con ventaja absoluta todos los productos,

amplió la teoría de la ventaja absoluta de Smith; y la respuesta a esa inquietud fue que un país no debía dedicarse a producir todos los productos, sino que debería especializarse en aquellos que mejor pueda producir y vender. Un básico ejemplo que apoya el entendimiento de esta teoría, es sobre un médico que aparte de ser buen médico es también buen recepcionista, según la teoría de la ventaja comparativa dicho profesional ganaría más si solo se dedica a ser médico, aunque tenga que contratar una secretaria para la recepción, que si se dedicara a realizar ambas actividades, ya que en este último caso no se concentraría en la que mejor sabe hacer, y por tanto dejaría de ganar. (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2004)

La teoría de la ventaja comparativa se basa entonces en que un país debe dedicarse a producir y comercializar aquel producto que puede realizar de mejor manera, así hayan otros productos que también pueda realizarlos muy bien, pero debe concentrarse en el que mejor lo haga, para de esta manera aprovechar la ventaja con respecto a como lo hacen otros países. Este tipo de comercio es el que usan muchos países, y hasta el día de hoy sigue siendo uno de los principios esenciales para que todas las naciones busquen mercados internacionales y obtengan beneficios del comercio mundial. (Czinkota, Ronkainen, & Moffett, 2007)

#### **1.2.4. Teoría de la Proporción de los Factores (H-O)**

Los principios de ventaja absoluta y comparativa suponían que el libre mercado juntaría a los productores a intercambiar aquellos bienes que mejor

pueden producir, tomando como base al factor mano de obra y al de recursos naturales que disponían los países, por lo que países con altos costos de mano de obra o falta de condiciones naturales no podían competir con ciertos productos. Los economistas, Eli Heckscher y Bertil Ohlin, desarrollaron la teoría de las proporciones de los factores, la cual ya no consideraba solo el trabajo, sino que se basaba en los factores de producción de cada país como tierra, mano de obra y capital. Ambos teóricos afirmaban que la ventaja comparativa es resultado de las diferencias en la abundancia de factores; es decir que para esta teoría, los recursos relativamente abundantes son más baratos que los recursos relativamente escasos ya sea en el trabajo o en el capital. (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2004)

En resumen, el teorema postula que los países exportarán aquellos productos en los que los factores locales son abundantes, mientras que buscarán importar aquellos bienes que requieren el uso intensivo de aquellos factores que localmente son escasos. (González Blanco, 2011)

#### **1.2.5. Teoría del Ciclo de Vida del Producto (CVP)**

Raymond Vernon, quien planteó esta teoría del ciclo de vida del producto en el año 1966, afirma que el sitio o la ubicación de producción de un bien por un país, cambia dependiendo de la etapa del ciclo de vida del producto. Sostiene que existen 4 etapas, que son: introducción, crecimiento, madurez y declinación. Cabe recalcar que los bienes son creados porque existe la

necesidad y una demanda para comprar. (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2004)

Según los autores citados, las etapas implican lo siguiente:

- La etapa de introducción, empieza en el mercado doméstico, con lo que se logra un cierto nivel de innovación en respuesta a la necesidad observada. Puede existir exportación de dicho bien cuando existen mercados con capital para adquirirlos. El producto puede evolucionar de acuerdo a la retroalimentación del mercado, gracias a que aún no está estandarizado.
- La segunda etapa es la de crecimiento, y se caracteriza por el ingreso de nuevos competidores, ya que las ventas se han incrementado, esto debido a un aumento de la demanda, y ya se puede producir en mercados internacionales con el fin de reducir los costos de transporte. Como las ventas continúan creciendo, se produce tecnología, misma que aún se encuentra incompleta por la introducción de nuevas características al bien de los competidores, pero aun así es cada vez menos la necesidad de mano de obra, lo cual reduce los costos de producción.
- En la tercera etapa llamada madurez, la demanda mundial comienza a estabilizarse, en algunos países puede estar creciendo y en otros disminuyendo, por lo que existe una mayor estandarización del producto y el precio es el factor que juega un papel importante, ya que se vuelve el arma competitiva. Las exportaciones del país innovador comienzan a

decaer, pues los mercados y tecnologías están diseminadas, y la producción ha sido desplazada a otros países, que en algunos casos son países en vías de desarrollo que cuentan con recurso humano no capacitado y por ende más barato.

- En la declinación, última etapa, casi toda la producción se da en los países menos desarrollados por los costos más baratos, lo que da como resultado que el país innovador se convierta en importador, caso de los Estados Unidos.

En resumen, la producción de bienes innovadores se traslada de un país desarrollado a otro país desarrollado, para luego terminar en un tercer país menos desarrollado. En la actualidad, este proceso se continúa utilizando en muchas empresas, mismas que realizan todas las funciones de investigación y desarrollo para la creación de un nuevo producto o servicio novedoso en el país de origen, y después trasladarse a otros países en desarrollo, pero también existen bastantes empresas que han incursionado en el mundo de los clústeres tecnológicos donde se lleva a cabo dichas funciones y terminan el ciclo con el traslado de la producción a economías en desarrollo.

*En la actualidad los mayores flujos de inversiones viajan entre los países desarrollados, sin embargo no siempre sucede lo que la teoría del ciclo de vida del producto propone acerca de que la producción se da originalmente en los países creadores de una nueva tecnología para luego pasar a otros países desarrollados, suceden casos en que un nuevo desarrollo tecnológico es creado en el clúster tecnológico de una empresa norteamericana en Bruselas, Bélgica, y de inmediato se decide llevar la producción de dicha mercancía a un país en desarrollo, tal como China o Europa del Este, dejando sólo en los demás países en desarrollo oficinas de venta acompañadas a veces de centros de distribución (Pecina Rivas, 2011)*

En efecto, grandes empresas de países desarrollados, en base a su conveniencia envían la producción a países en vías de desarrollo, claro bajo su licencia, para aprovechar las condiciones de precio de producción de esos territorios, y se quedan con las oficinas centrales donde se realizan las ventas, administración y control de la producción.

### **1.2.6. Teoría de la Ventaja Competitiva de las Naciones**

Para Porter, la competitividad de una nación se crea y no se hereda como los recursos naturales (uno de los factores de la teoría de la ventaja comparativa). Países como Holanda que carecen de ciertos factores, recursos naturales (tierra), pero eso no ha sido impedimento para que sea el mayor exportador de flores con 9.200.616 miles de dólares americanos exportados en 2012 (Centro de Comercio Internacional, 2013). Y esto porque ha creado las maneras: proyectos de investigación, personal altamente calificado, alianzas estratégicas, etc. para que sus flores se vendan a todo el mundo, demostrando que la competitividad se crea.

*La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y actualizarse. Las compañías ganan ventaja competitiva debido a la presión y al desafío. Las compañías se benefician de tener fuertes rivales domésticos, proveedores agresivos con sede en casa y clientes locales exigentes. La ventaja competitiva también se establece a través de 'agrupamientos' (clústers) geográficos o concentraciones de compañías en diferentes partes de la misma industria." (Czinkota & Ronkainen, Negocios Internacionales, 2007)*

El modelo de Michael Porter, toma como base para su teoría a la capacidad de la industria de un país, para reaccionar y adaptarse ante

variaciones de los mercados y demandas cambiantes. Esta capacidad se desarrolla a partir de algunos factores, entre los que se cuentan:

- Presión y desafío, que obliga a las empresas a estar en constante estudio, desarrollo e innovación de productos, y eso le proporciona el conocimiento para mejorar sus reacciones ante cambios.
- La competencia doméstica, que constantemente exige mejores niveles de desempeño, calidad, logística, pero también de precios de venta.
- Proveedores agresivos, que apoyan al proceso de producción convirtiéndose en socios estratégicos.
- Clientes exigentes, quienes definitivamente permiten el crecimiento del conocimiento de la empresa, y solo las que pasan la prueba pueden lograr un nivel competitivo que le permita mantenerse en el mercado.

Así mismo esta competitividad funciona en base a clústeres geográficos, es decir agrupaciones de un mismo tipo de industria que va creciendo, fortaleciendo sus conocimientos y experticia para mejorar la capacidad de reacción de tal manufactura en el país.

Según los autores (Czinkota, Ronkainen, & Moffett, 2007), el éxito que alcanzan las naciones en un sector particular se debe a los cuatro determinantes de la ventaja competitiva nacional, conocidos como el diamante de Porter:

- Las condiciones de los factores: que crean una ventaja inicial, sobre la que posteriormente se va construyendo nuevos factores de competencia, ya que para Porter es más importante la capacidad que tienen los países para crear, actualizar y desplegar sus factores, como es el caso de la mano de obra especializada.
- Las condiciones de demanda: que se refiere al carácter que forman las empresas que logran mantenerse en el mercado, y que son quienes aportan a los países sus características de competitivos. Para Porter no solo el tamaño del mercado importa, sino más aún su carácter.
- Las industrias relacionadas y de soporte: este factor establece que si una empresa trabaja en conjunto con empresas afines obtiene ventajas ya que posee estrechas relaciones de trabajo y consecuentemente tiene la oportunidad de los flujos de productos e información.
- Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa: la rivalidad existente entre empresas de una misma nación y la búsqueda de ventajas de las mismas puede ayudar a formar una base para obtener ventajas a nivel global.

### **1.3. El Comercio Exterior como estrategia de desarrollo económico**

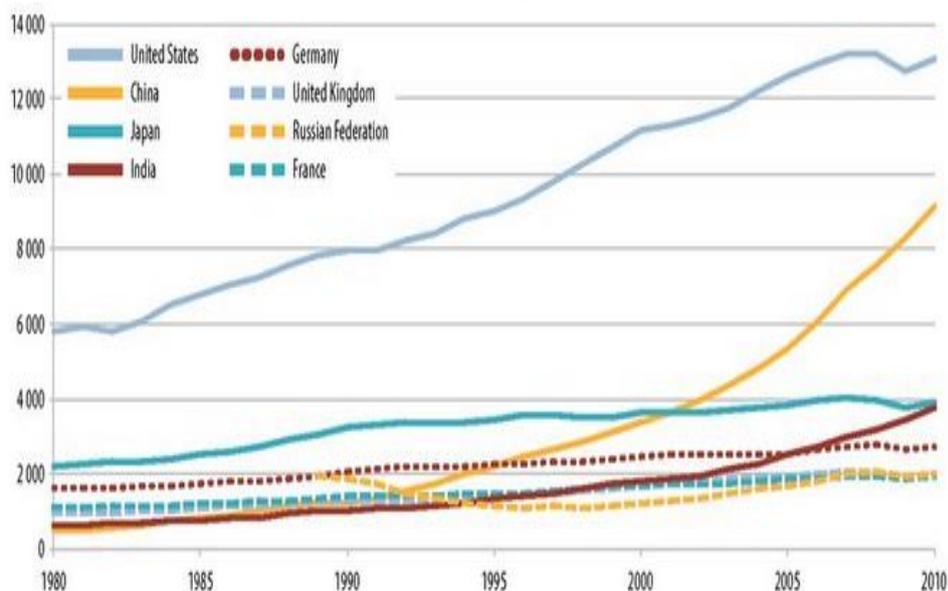
En el mundo se experimenta un acelerado cambio que es constante, y que además se acompaña del vertiginoso avance tecnológico en varios aspectos importantes, como por ejemplo la comunicación, que no solo ha permitido el enviar y recibir mensajes en tiempo real entre países, sino que también ha permitido lograr la transmisión de dinero y realizar transacciones en tiempo real, conocer el estado de un envío, comprar y vender en línea en distintos lugares del mundo, etc.

Todos estos progresos han apuntado a globalizar de alguna manera la información, los mercados, el comercio, la cultura, etc., y consigo los avances han traído buenas y malas noticias, ya que mientras para unos países, empresas y personas hay más oportunidades de crecer, avanzar y prosperar, para otros el asunto se nubla ya que sus países o empresas no cuentan con la tecnología, el conocimiento, el expertiz, el capital, las condiciones naturales y hasta parecería que las oportunidades de realizar actividades económicas que mejoren la situación de sus economías, es entonces en el que se ve la importancia y las oportunidades que trae el comercio internacional en el desarrollo económico de un país, ya que es el medio por el que se puede conseguir divisas mediante la exportación y nuevas tecnologías, innovación de productos, etc. mediante la importación de productos.

Ante unos límites virtuales casi invisibles entre países, aquellos que han sabido aprovechar la oportunidad internacional, son los que han logrado expandir de mejor manera sus economías, y no solo beneficiarse de la venta o exportación de productos, sino también de empleo, mejores niveles de vida que inciden día a día en sus propias sociedades. Por el contrario, quienes cierran sus fronteras y tratan de protegerse de los demás países, han visto como poco a poco van quedando relegados del juego, ya que no es lo mismo que un país actúe por sí solo en cuanto al aspecto comercial, versus aquel que se esfuerza por producir y vender dichos bienes a un mercado mayor, que genere más ingresos, trabajo y condiciones generales positivas.

El Fondo Monetario Internacional (2001) menciona que, el éxito que han tenido ciertos países de Asia, como Corea y Singapur, en el desarrollo de su economía se debe a que éstos decidieron participar en el comercio internacional, lo que les permitió obtener todas sus ventajas al abrir sus economías al mundo. inversión extranjera directa, tecnología, especialización, etc. Y así, dejar a un lado la pobreza que les invadía hasta la década de los setenta. Actualmente, China e India, también entendieron que cerrarse al mundo no era la solución y decidieron liberalizar el comercio y adoptar otras reformas de mercado, y es así como estos dos países se han convertido en unas de las potencias económicas más fuertes del mundo, segunda y cuarta, respectivamente. (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2013).

### Gráfico No. 1. PIB de las ocho economías más grandes del mundo



Fuente: Librería de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico DOI:10.1787/trends\_edu-2013-4-en

Hoy en día se vuelve difícil creer que una economía quiera o sea forzada a operar individualmente o de manera aislada, cuando es el momento propicio por las distintas condiciones mencionadas, para adoptar una posición globalizada que permita a un país producir aquello que sabe hacerlo bien, exportarlo y de esa manera obtener divisas en su favor, balanzas comerciales favorables, mejores niveles de calidad y precio, más empleo, etc. Y no solo los gobiernos, sino también las empresas privadas son las llamadas a impulsar acuerdos internacionales justos que les permitan crecer, ya que esa es la única manera en que la economía de ese país progresará.

En ese sentido se han dado en los últimos años un sinnúmero de acuerdos comerciales, como los propiciados por el *General Agreement on Tariffs and Trade* (GATT), que actualmente corresponde a la Organización Mundial de Comercio (OMC), que cuenta con 159 países miembros a marzo del 2013, los cuales gozan de beneficios de comercio internacional, bajo acuerdos y normas previamente convenidas.

El libre comercio siempre debe estar dentro de marco de acuerdos y normas que aseguren justamente la igualdad de condiciones, es así que la OMC (2013), propugna la actividad comercial entre países dentro de los siguientes principios:

- No discriminación
- Apertura
- Previsibilidad y transparencia
- Competitividad
- Beneficio para países en desarrollo
- Protección del medio ambiente

#### **1.4. La exportación como estrategia de entrada a mercados internacionales**

Primeramente, se debe partir de lo que significa exportar para poder entender la importancia que tiene al ingresar a mercados internacionales. Exportar, según Figueroa (2008), es “la salida de un producto de un

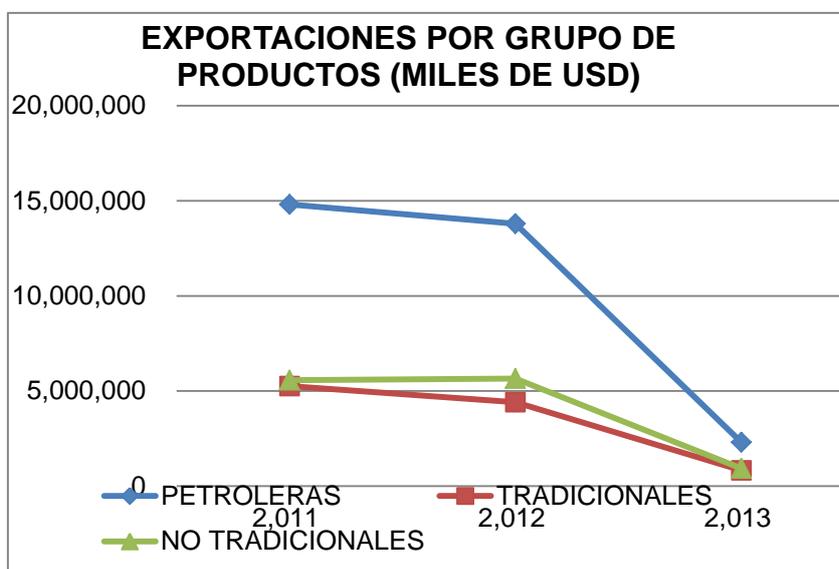
determinado país con destino a otro, atravesando las diferentes fronteras o mares que separan las naciones”.

Por otro lado, el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (2010) en el inciso 154 menciona que, la exportación es:

*El régimen aduanero que permite la salida definitiva de mercancías en libre circulación, fuera del territorio aduanero comunitario o a una Zona Especial de Desarrollo Económico ubicada dentro del territorio aduanero ecuatoriano, con sujeción a las disposiciones establecidas en el presente Código y en las demás normas aplicables. (p.30)*

La exportación es la opción más utilizada para ingresar a mercados internacionales, por ser la más sencilla para empezar la internacionalización. La característica básica de esta estrategia es que la producción permanece en el país de origen para luego proveer a los mercados extranjeros. (Cortés & Ramón, 2000)

Las exportaciones son vitales en el desarrollo de la economía de un país, puesto que incentivan la producción y aportan miles de dólares a la economía del país, y a la generación de empleo. Las exportaciones petroleras, tradicionales y no tradicionales han contribuido con 30903565, 10486396 y 12145244 miles de dólares a la economía ecuatoriana, respectivamente.

**Gráfico No. 2. Exportaciones del Ecuador 2011, 2012, 2013**

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Juan Jara y Carolina Naranjo

De acuerdo a la página Redecuatoriana (2004), son diversos los productos que exporta el país, pero entre los que sobresalen en la provincia de Pichincha son los siguientes:

*Flores. Las flores ecuatorianas son consideradas como las mejores y más hermosas del mundo por su calidad, diversidad y belleza inigualables. Especialmente las ROSAS DE CAYAMBE. La situación geográfica del país permite contar con micro climas y una luminosidad que proporciona características únicas a las flores como son: tallos largos, gruesos y totalmente verticales, botones grandes y colores sumamente vivos. El Ecuador es el TERCER EXPORTADOR MUNDIAL de flores. Nuestros empresarios llevan más de 15 años produciendo y exportando flores de forma cada vez más innovadora.*

*Brócoli: Esta hortaliza de origen mediterráneo y Asia Menor se cultiva en sus variedades: Legacy, Marathon, Shogum, Sultán, Pinnacle, Zeus, Premium Crop, Greenbelt, Arcadia, Italica. de Cicco, Green medium, Atlante, medium Late, Future, Green Duke, Skiff, Crusier. Un cultivo de brócoli rinde 3 cosechas al año. Por las buenas condiciones ambientales del Ecuador, el brócoli en nuestro país no es un cultivo estacional y mantiene sus rendimientos a lo largo del año. Las diferentes empresas diversifican sus*

*presentaciones según el tipo de corte y el tamaño de la cabeza. Las principales calificaciones son: Floretes de brócoli, Brócoli picado, Cortes de brócoli, tallos de brócoli picados. Los principales países a los que se exporta brócoli son: EEUU, Alemania, Japón, Holanda y Suecia.*

*Madera, muebles y materiales de construcción. El sector maderero es actualmente uno de los sectores productivos con mayor potencial de desarrollo y crecimiento económico del Ecuador. La industria maderera ecuatoriana es reconocida en el mercado mundial por ofertar productos con valor agregado y calidad como es el caso de los tableros, aglomerados y de fibras (MDF). Además, el Ecuador es el PRINCIPAL EXPORTADOR DE Balsa en el mundo. Las astillas de eucalipto para pulpa de papel, han incentivado la inversión extranjera en el país, generando plazas de empleo directo para más de 200.000 ecuatorianos. (Redecuatoriana, 2004)*

Al contar con empresas exportadores de flores, brócoli, y madera en la provincia de Pichincha se puede incentivar la producción de este territorio, y aún más en la actividad florícola, pues se conoce que las flores de Cayambe son las más apetecidas a nivel internacional alcanzando que el Ecuador sea el tercer exportador de flores en el mundo, según datos del Centro de Comercio Internacional (2013), con cifras de exportación al año 2012 de 1.270.007 miles de dólares americanos.

### **1.5. Las PYMES y su papel en el desarrollo de la economía**

El Servicio de Rentas Internas (s.f.) sostiene que las PYMES son el “conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas”.

La revista Líderes (2006), en cambio, PYMES se conceptualiza como “toda actividad económica de transformación de materia prima o prestación de servicios, cuyos activos fijos, excluidos terrenos y edificios suman USD 350 000 dólares”.

La importancia de las pequeñas y medianas empresas es indispensable en el desarrollo de la economía de los países desarrollados y subdesarrollados, por ejemplo los países de la Unión Europea cuentan con un 99,8% de empresas catalogadas como PYMES (Dirección General de Industria y de la PYME, 2013), mientras que, Loten Angus del The Wall Street Journal (2011) señala que:

*Las exportaciones de EE.UU. ascendieron a más de US\$170.000 millones en junio, frente a los US\$151.000 millones del mismo mes del año anterior y los US\$128.000 millones de junio de 2009, informó el Departamento de Comercio del país. Las pequeñas empresas contribuyeron a esas cifras, asegura Fred Hochberg, presidente de la junta del Banco de Importaciones y Exportaciones de EE.UU., que financia las exportaciones del país. La entidad dijo a comienzos de este mes que, desde octubre, aprobó un récord de US\$24.500 millones en financiación para exportaciones de empresas de todos los tamaños, incluyendo 2.142 pequeñas firmas, por encima de las 2.036 del año pasado y menos de 800 en 2006. Debido a su tamaño, las PYMES poseen la facilidad para adaptarse a los cambios del mercado y a la generación de empleo que es pilar en el crecimiento económico. (Loten , 2011)*

Definitivamente, las PYMES tienen como característica más notable su facilidad para la generación de empleo. Es así que, como muestra el cuadro No. 1, las PYMES en la Unión Europea ocupan el 67,4% del total de trabajadores, y por otro lado, las PYME españolas generan el 62,9% del empleo empresarial. (Dirección General de Industria y de la PYME, 2013)

**Cuadro No. 1. Empleo según estrato de asalariados y porcentaje sobre el total en España (2012)**

	Micro-empresas 0-9	Pequeñas 10-49	Medianas 50-249	PYME 0-249	Grandes 250 y más	Total
Número Asalariados	4.076.179	2.360.300	2.051.700	8.488.179	5.015.300	13.503.479
%	30,2	17,5	15,2	62,9	37,1	100
UE-27 <sup>1</sup> %	29,6	20,6	17,2	67,4	32,6	100

Fuente: Dirección General de Industria y de la PYME, Retrato de las PYME 2013

Elaborado por: Dirección General de Industria y de la PYME

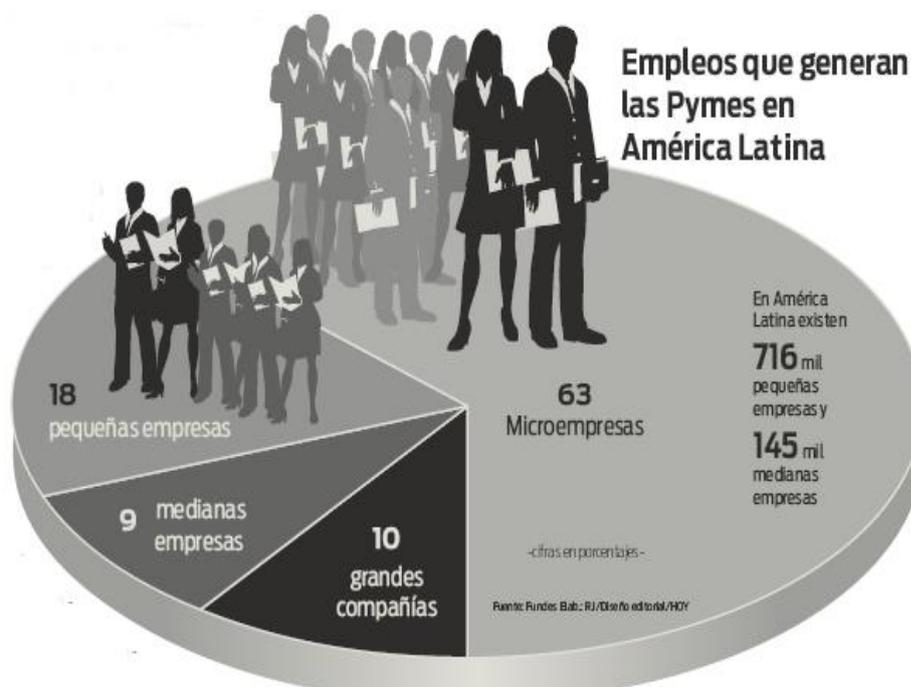
En esencia, las PYMES y el crecimiento que han manifestado con el transcurso de los años resulta muy necesario en la economía global, siendo también las exportaciones un parámetro muy importante para desarrollarla.

### 1.5.1. Las PYMES en Latinoamérica

El impacto en el crecimiento de la economía de los países latinos no es la excepción, en Argentina la presidenta Cristina Fernández de Kirchner reconoció su importancia estableciendo que “la cantidad de pymes en 2008 aumentó hasta llegar a 690, con 5.900.000 puestos de trabajo y ventas por 715.000 millones” (Pymes y Emprendedores , 2010).

En Colombia, la importancia de las PYMES es aún mayor ya que generan cerca del 40% del Producto Interno Bruto (PBI), y sostienen más del 70% de la economía nacional. (Asobancaria, 2008)

**Gráfico No. 3. Empleos que generan las PYMES en América Latina**



Fuente: Diario Hoy.com.ec  
Elaborado por: Diario Hoy

El gráfico No. 3 señala que, el 90% de los empleos lo generan las micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina, mientras que solamente el 10% lo generan las grandes compañías.

### 1.5.2. Las PYMES en el Ecuador

Actualmente, Ecuapymes (2011) sostiene que:

Es muy difícil determinar exactamente qué empresa está categorizada como una PYME. Si nos referimos por el número de empleados, existen empresas con poco personal, pero con tecnología de punta que representa una gran inversión y producción, más no estarían dentro de esta categorización debido al alcance que tienen en el mercado. Hay factores como el capital, la maquinaria, la producción, la rentabilidad y la cantidad de personal con que cuenta una empresa para catalogarla como una PYME, y, en nuestro país, no existe una entidad que pueda determinar dicha categorización. Sin embargo, para el efecto, se engloba a las PYMES ecuatorianas como cualquier empresa proveedora de servicios y productos o insumos para otras empresas de amplia cobertura de mercado.

Por lo tanto, no solamente el número de empleados es el que determina el tamaño de una empresa, sino también su posicionamiento de mercado y su tecnología, y a este tipo de compañías no se podría catalogar como PYMES.

En el Ecuador durante los últimos nueve años, “las pequeñas y medianas empresas (PYMES) aportaron con el 26% de las ventas locales en todo el país y han sido responsables de dotar el 68% del empleo, según datos del SRI y del Censo Económico 2010”. (El Comercio, 2013), en la misma fuente también se señala que la mayoría de las PYMES solamente se

concentran en el mercado nacional, y solo el 6,6% realiza actividades de exportación.

#### **1.5.2.1. Empresas nacionales por tamaño**

Según, el artículo primero de la Resolución No. SC.Q.ICI.CPAIFRS.11.01 de la Superintendencia de Compañías (2010) se establece las condiciones para que una empresa sea calificada como PYME:

La Superintendencia de Compañías califica como PYMES a las personas jurídicas que cumplan las siguientes condiciones:

- a) Activos totales inferiores a cuatro millones de dólares;
- b) Registren un valor bruto de ventas anuales inferior a cinco millones de dólares; y,
- c) Tengan menos de 200 trabajadores (personal ocupado).

Asimismo, Russell Bedford Ecuador S.A. (2010), da a conocer la Resolución No. SC-INPA-UA-G-10-005 de la Superintendencia de Compañías, misma que menciona la clasificación de las empresas según el tamaño de las empresas nacionales en relación al número de empleados, valor de las ventas, y volumen de los activos:

## Cuadro No. 2. Clasificación del tamaño de las empresas

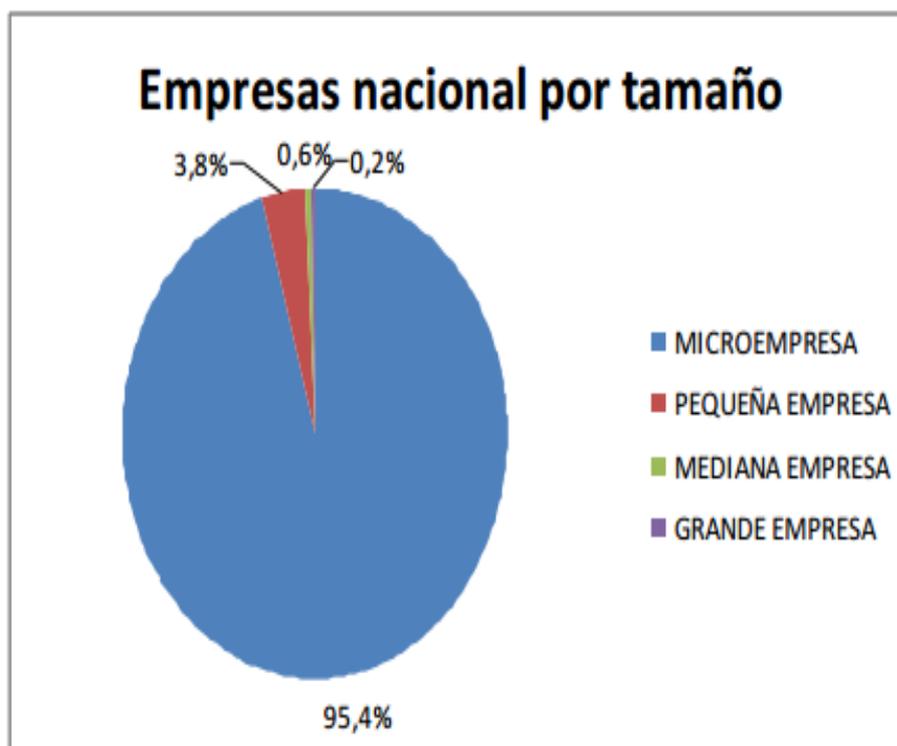
<b>Variables</b>	<b>Micro Empresa</b>	<b>Pequeña Empres</b>	<b>Mediana Empresa</b>	<b>Grandes Empresas</b>
<b>Personal Ocupado</b>	1 a 9	10 a 49	50 a 199	>200
<b>Valor Bruto de las ventas anuales</b>	<100.000	100.001 - 1.000.000	1.000.001 - 5.000.000	> 5.000.000
<b>Montos Activos</b>	Hasta US \$ 100.000	de US \$ 100.001 hasta US \$ 750.000	de US \$ 750.001 hasta US \$ 3.999.999	> US \$ 4.000.000

Fuente: Russell Bedford Ecuador S.A. - Resolución No. SC-INPA-UA-G-10-005

Elaborado por: Superintendencia de Compañías

Es por ello que, de acuerdo al cuadro No.2, se considera como una micro empresa cuando no sobrepasa de nueve empleados y sus ventas y activos anuales son inferiores a cien mil dólares, por otra parte, si el número de trabajadores supera los 50 empleados y sus ventas anuales son mayores a un millón de dólares pertenece al grupo de las medianas empresas.

Por otro lado, las PYMES en el Ecuador representan un papel muy importante dentro del ramo empresarial del país ya que tienen una representación muy importante, el 99.8% de empresas son micro, pequeñas y medianas empresas, mientras que solo el 0.2% son grandes empresas.

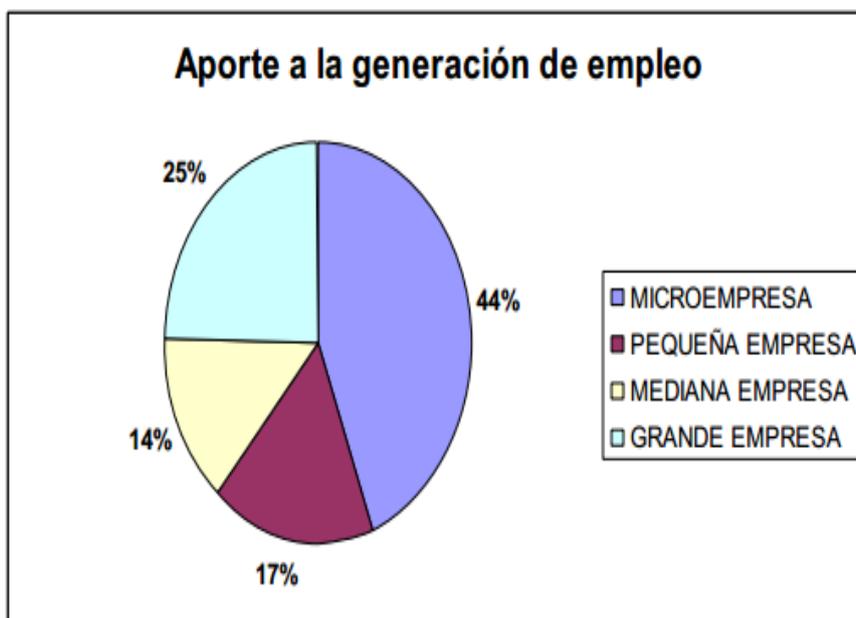
**Gráfico No. 4. Empresas nacionales por tamaño**

Fuente: Observatorio PYME Universidad Simón Bolívar – Censo Económico 2010

Elaborado por: Observatorio PYME Universidad Simón Bolívar

#### 1.5.2.2. Aporte a la generación de empleo

Las PYMES realizan una gran aportación en la generación de trabajo, puesto que, el 75% de empleos en el Ecuador son creados por las micro, pequeñas y medianas empresas (Observatorio de la PYME , 2012). Esto quiere decir que, de cada 10 puestos de trabajo que existen en el país 7.5 son generados por las Mipymes.

**Gráfico No. 5. Aporte a la generación de empleo**

Fuente: Observatorio PYME Universidad Simón Bolívar – Censo Económico 2010

Elaborado por: Observatorio PYME Universidad Simón Bolívar

Cabe recalcar que, el sector de la microempresa juega un papel predominante en la generación de empleo, el 44 % de los empleos son introducidos por este grupo, lo que quiere decir que de cada 100 puestos de trabajo, 44 pertenecen al sector microempresario. Es por esto, que las PYMES son de tanta relevancia en el desarrollo de un país, y por lo que en la actualidad existe un total apoyo por parte del gobierno a este tipo de empresas. Tanto es así, que el Estado está otorgando una cantidad formidable de créditos y microcréditos, ayudas no financieras como es la creación de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector

Financiero Popular y Solidario, el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, entre otros.

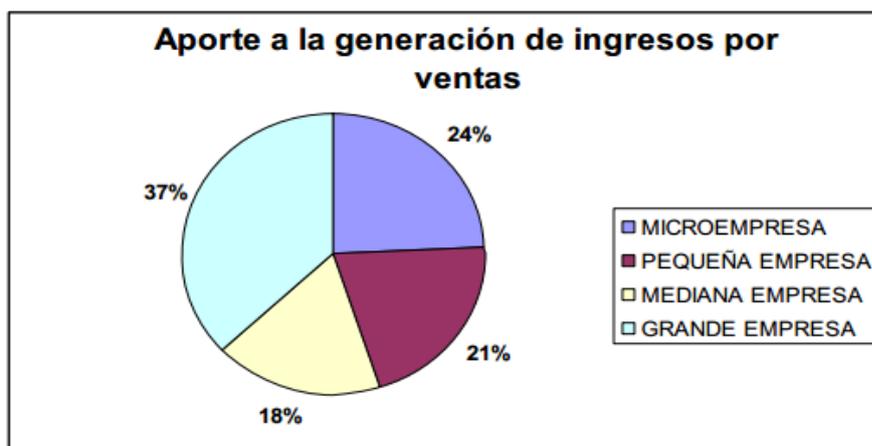
Asimismo, el Ministerio de Industrias y Productividad a través del programa de cofinanciamiento Producepyme apoya a las PYMES por medio de asistencia técnica especializada y el acompañamiento en todos los procesos productivos de las unidades empresariales, asociativas y artesanales.

Por otro lado, hasta el mes de marzo del 2013, el desempleo representa 4,6% mientras que el subempleo se estableció en 44,7 por ciento, (Líderes, 2013), estos porcentajes son el resultado del comportamiento que presentan las Pymes en la economía nacional.

#### **1.5.2.3. Aporte a la generación de ingresos por ventas**

El aporte de las empresas según su clasificación por tamaño a la generación de ingresos por ventas, se puede denotar que son las MIPYMES las que más intervienen en las ventas, 63%, lo que quiere decir que por cada 100 unidades monetarias vendidas 63 son aportados por estas empresas. Con respecto a las grandes empresas, éstas aportan a la generación de ingresos por ventas con el 37%, es decir, de cada 100 unidades monetarias, 37 son generadas por las catalogadas como grandes empresas.

**Gráfico No. 6. Aporte de ingresos por ventas**



Fuente: Observatorio PYME Universidad Simón Bolívar – Censo Económico 2010

Elaborado por: Observatorio PYME Universidad Simón Bolívar

Diario El Comercio (2013), determina que cuatro sectores de las Pymes marcan la diferencia en el Ecuador:

*En los últimos nueve años, las Pequeñas y Medianas Empresas (pymes) aportaron con el 26% de las ventas locales en todo el país... según datos del SRI y del Censo Económico 2010. Según los datos recogidos en la publicación, en los últimos cuatro años, los sectores más dinámicos de las pymes fueron: construcción y metalmecánica; textil y calzado; y tecnologías de la información y comunicación (TIC), impulsados por la inversión pública y las medidas de protección gubernamental. Pese a ello, el mercado de las pymes aún se concentra en el ámbito nacional, apenas un 6,6% de pymes ecuatorianas exporta, según el último informe de coyuntura del Observatorio de la pyme (segundo cuatrimestre del 2012). (El Comercio, 2013)*

Desde este punto de vista, las Pymes en el Ecuador son un eje indispensable en el avance económico, ya que de acuerdo al Censo Económico 2010 y al Servicio de Rentas Internas (S.R.I) aportan con el 26% de las ventas locales sobresaliendo las empresas de construcción y

metalmecánica, textil y calzado, tecnologías de la información y comunicación:

*En el sector industrial, donde se genera mayor valor agregado, las empresas que más crecieron desde el 2010 están relacionadas con la producción de software (38,36%), vehículos (34,95%) y confecciones y calzado (30,83%). (Líderes, 2013).*

De acuerdo a la revista Líderes, el sector industrial está representado por un importante incremento en su producción desde el año 2010, alcanzando que las compañías de software obtengan un mayor beneficio con una productividad del 38,36%.

También Hermel Flores, presidente de la Cámara de Comercio de la Construcción de Quito, añade que "el sector de la construcción ha crecido porque en el Gobierno siguen construyendo vías, obras, aeropuertos, infraestructura educativa... Para que eso sea posible, el sector metalmecánico debe proporcionar todo lo relacionado con estructuras metálicas". (Líderes, 2013), es decir que el mejoramiento del sector de la construcción se ha mejorado por la participación activa de proyectos por parte del gobierno estatal lo que significa un gran aporte en este sector.

Igualmente, señala que en el sector del calzado tiene problemas de contrabando puesto que ingresa mercadería sin cumplir con los registros aduaneros:

*En el sector calzado, uno de sus representantes ambateños, Francisco López, gerente de Calzado Zepol, cuenta que si bien las ventas subieron un 10% en el 2012, no se pudieron alcanzar las metas fijadas en el 2011. "En noviembre y diciembre entró al país mucho zapato chino e hindú de contrabando, a bajo precio. Ese calzado cuesta en promedio USD 32. Si*

*nosotros queremos competir con eso debemos también ofrecer calzado a esos precios. (Líderes, 2013).*

Se añade además que, si bien es cierto, las ventas en el sector del calzado se han incrementado, existe el problema del contrabando en el mercado ecuatoriano, lo que implica competencia desleal y se recurre a despidos de personal ocasionando un mayor número de desempleados en la población ecuatoriana.

### **1.5.3. CAPEIPI**

La Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha (CAPEIPI) se “conformó en el año 1971 y es un gremio que reúne a los pequeños y medianos empresarios de toda la provincia, estableciéndose en una de las más importantes entidades del sector productivo, no solo por el número de afiliados, sino por los empleos que generan sus empresas asociadas”. (CAPEIPI, s.f.).

Igualmente, la misma página considera que este organismo “es un ente proactivo, incluyente, con programas de responsabilidad social, que fomenta el desarrollo productivo del país, con el apoyo de entidades públicas y privadas”. (CAPEIPI, s.f.).

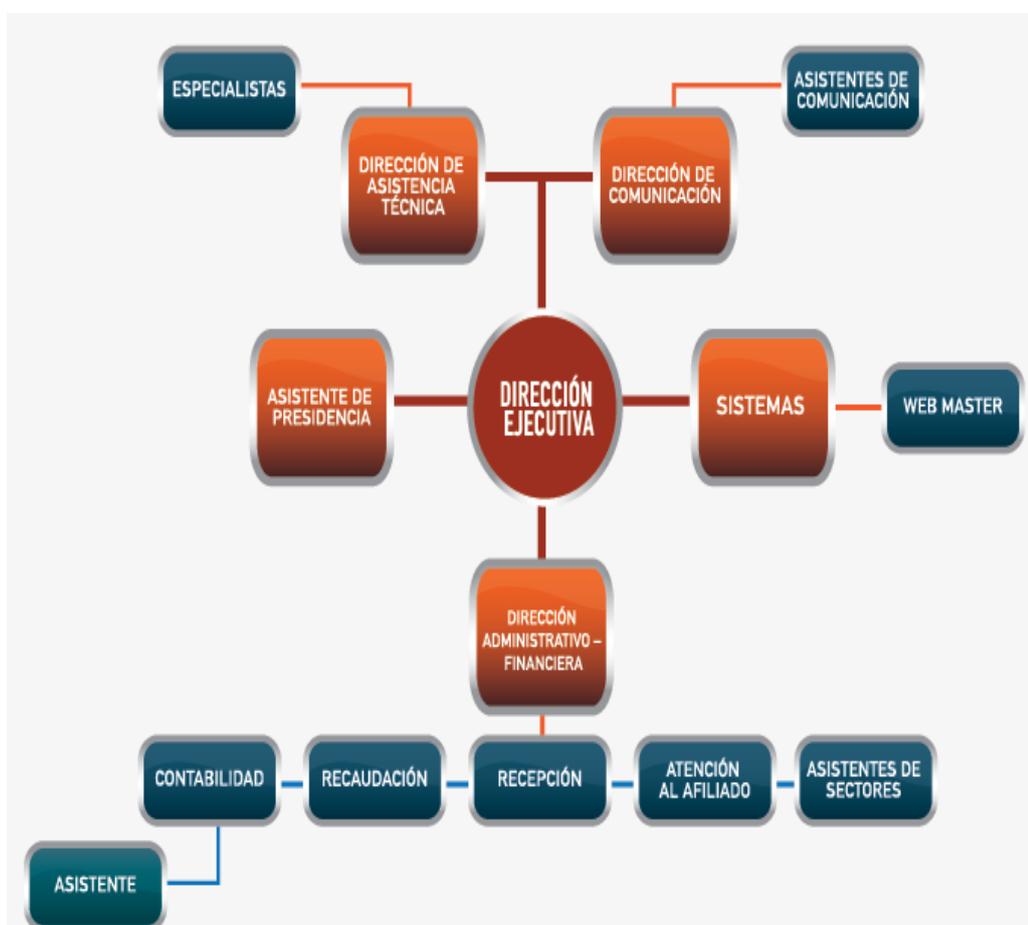
#### **1.5.3.1. Organización**

La organización de la CAPEIPI está conformada por la Dirección Ejecutiva, que a su vez establece un nivel de jerarquía con la Dirección Administrativa, Dirección de Asistencia Técnica y la Dirección de

Comunicación, y así en conjunto forman parte indispensable de la organización.

En el gráfico No. 7, se presenta el organigrama funcional donde también se determinan los niveles intermedios de la institución.

**Gráfico No. 7. Organigrama funcional de la CAPEIPI**



Fuente: Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha – CAPEIPI  
Elaborado por: CAPEIPI

En la Dirección Administración – Financiera se encarga de las áreas de contabilidad, recepción, recaudación, atención al afiliado y asistentes de sectores, todos ellos son fundamentales en el fiel cumplimiento de sus responsabilidades encaminadas hacia los objetivos de organización.

#### **1.5.3.2. Sectores**

Son algunos los sectores que maneja la CAPEIPI, entre las cuales se tiene:

- ✓ Sector alimenticio
- ✓ Sector de la construcción
- ✓ Sector gráfico
- ✓ Sector maderero
- ✓ Sector metalmecánico
- ✓ Sector químico
- ✓ Sector textil

**Sector alimenticio.** Realiza capacitaciones para el beneficio de los afiliados de este sector, como el “taller de socialización de la Normativa Obligatoria del Registro Oficial 839 del 27 de noviembre del 2012 para cumplir con la Política de Plazos de Cumplimiento de Buenas Prácticas de Manufactura a las plantas procesadoras de alimentos del país”. (CAPEIPI, s.f.).

**Sector de la construcción.** Realiza ferias que tienen como finalidad facilitar una vivienda digna para sus afiliados a través de la participación de grandes empresas inmobiliarias del país. Tiene conexión con el Ministerio de Desarrollo y Vivienda (MIDUVI), el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS), y con el Municipio de Quito.

**Sector gráfico.** Entre las principales actividades que se realiza por parte de este sector, es la de incentivación de concursos para la industria gráfica ecuatoriana, de modo que este tipo de empresas tengan la posibilidad de presentar sus productos con la mejor calidad, otorgándoles premios a los ganadores del concurso.

**Sector maderero.** Igualmente, se organizan eventos para desarrollar nuevos negocios en este sector, como la Feria Internacional de Muebles, Acabados de la Construcción, Diseño e Interiorismo (MADI), que por medio de la Fundación Forestal de la Pequeña Industria de Madera de Pichincha (FUNDEPIM) generó “un movimiento económico de 750 mil dólares”. (CAPEIPI, s.f.).

**Sector metalmecánico.** En coordinación con las diferentes instituciones superiores y colegios técnicos del país se organizan exposiciones sobre metalmecánica, eléctrica y electrónica dando a conocer las habilidades de los estudiantes para este tipo de proyectos.

**Sector químico.** En coordinación con el Colegio Técnico de Ingenieros Químicos y Ambientales de Pichincha (CIQAP) y la Cámara de la Pequeña y

Mediana Empresa de Pichincha (CAPEIPI) desarrollan conferencias gratuitas que tienen como objetivo el de otorgar un mayor conocimiento sobre técnicas de mejoramiento ambiental en el Ecuador.

**Sector textil.** El fortalecimiento del sector textil también forma parte de la CAPEIPI, que a más de realizar eventos para el mejoramiento industrial de sus afiliados, también desarrolla programas de capacitación permitiendo que los operadores de la confección textilera elaboren productos de calidad.

#### **1.5.3.3. Procedimiento para afiliarse**

Según la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha (CAPEIPI, s.f.) sostiene que cualquier persona u organización que desee pertenecer a esta institución deberá contar con los siguientes requisitos:

##### **Persona Jurídica**

- Llenar solicitud de afiliación.
- Fotocopia de la Escritura de Constitución.
- Fotocopia Resolución de la Superintendencia de Compañías.
- Fotocopia de nombramiento de Gerente y Presidente.
- Fotocopia color de la cédula de identidad del Representante Legal.
- Fotocopia del RUC (a color).
- Listado de maquinarias y equipos valorados a precio de costo.
- Croquis de ubicación con la dirección exacta de la empresa.

## **Persona natural**

- Llenar solicitud de afiliación. Fotocopia del RUC (a color).
- Fotocopia de la Cédula de Identidad (a color).
- Listado de maquinaria y equipos valorados a precio de costo.
- Croquis de ubicación con la dirección exacta de la empresa.

### **1.5.3.4. Ventajas de afiliarse a la CAPEIPI**

Todos los afiliados de la CAPEIPI (s.f.) cuentan con los siguientes beneficios:

- ✓ Bonos de descuento para afiliados de la CAPEIPI, en ferias que se realicen en el Centro de Exposiciones Quito.
- ✓ Cursos en el ICAPI, acreditados por la SETEC, quienes cubren hasta el 80% del valor del curso.
- ✓ Bonos de descuento para afiliados en cursos, programas, seminarios que realice el ICAPI.
- ✓ Asesoría Jurídica gratuita en su primera consulta hasta su diagnóstico, en caso de que desee la representación legal en algún caso, obtendrá hasta el 25% de descuento.
- ✓ La CAPEIPI con su Centro de Gestión Empresarial, le brinda atención de ventanillas únicas del: IESS, INCOP, BNF, Superintendencia de Compañías, Gobierno Provincial de Pichincha, SRI.
- ✓ Emisión de Certificados de Origen, el Departamento de Asistencia Técnica le ayuda.

- ✓ CAPEIPI pone a su disposición el Sistema de Comunicación Integral en el cual podrá promocionar su empresa, bono de descuento para afiliados.
- ✓ Créditos para PYMES a través de atención especializada en Instituciones Financieras Públicas y Privadas.
- ✓ Seguro de vida, asistencia médica y mortuoria para nuestros afiliados, sin incrementar costos en sus cuotas.

#### **1.5.3.5. Oferta de la CAPEIPI a sus afiliados y al público en general**

A más de las ventajas que ya se han descrito en los numerales anteriores, la revista Informativa de la CAPEIPI (2013, pág. 3), menciona que otro de los beneficios que se ofrece a los afiliados y al público en general son las consultorías gratuitas para el afiliado en las diferentes áreas, pues “se firmó el Convenio de Cooperación Interinstitucional con la Escuela Politécnica Nacional con el objetivo de generar, desarrollar y realizar estudios, investigaciones, diseños de proyectos orientados al desarrollo integral sostenido y sustentable para el país y en especial para las PYMES de Pichincha”.

Con este convenio se pretende lograr un mayor desarrollo de los sectores alimenticio, maderero, metal-mecánico, construcción, textil, gráfico y químico.

### 1.5.3.6. Programas en desarrollo de la CAPEIPI

La CAPEIPI (s.f.) presenta ciertos programas en vías de desarrollo a nivel internacional, pues actualmente:

*El Ministerio de Industrias y Productividad en articulación con Proecuador, se encuentran empeñados en fomentar la oferta exportable de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas del Ecuador, razón por la cual han solicitado al Sector Químico de la CAPEIPI proporcionar información sobre las empresas cuyos productos sean potencialmente exportables, a fin de crear un catálogo de productos que serán promocionados en el exterior por Proecuador y eventualmente participar en ferias internacionales de promoción de productos ecuatorianos, logrando de esta manera una mayor participación de nuestro sector en el mercado internacional.*

La finalidad de este programa, es la de promover los productos que se elaboran en el Ecuador a escala internacional, de modo que el mayor beneficiado sea el país en su conjunto tanto empresarios como colaboradores.

### 1.5.3.7. Alianzas con otras instituciones

Actualmente, la CAPEIPI cuenta con el apoyo con diversas instituciones, entre las cuales se tiene las siguientes:

- ✓ **Escuela Politécnica Nacional.** Se realizó un convenio para la ejecución de estudios, investigaciones, y desarrollo de proyectos.
- ✓ **Secretaría Técnica de Capacitación Profesional (SETEC).** Apoya el Plan Nacional de Capacitación en las diferentes áreas para los afiliados de la CAPEIPI.

- ✓ **Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI).** Apoya la feria desarrollada por el sector de la construcción “Su Vivienda una Realidad”.
- ✓ **Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS).** Otorga facilidad de créditos en el sector inmobiliario para los afiliados de la CAPEIPI que deseen construir su vivienda.

#### **1.5.3.8. Sector Maderero**

El sector maderero de la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha (CAPEIPI) desarrolla ferias comerciales donde los participantes pueden exponer sus productos y así incrementar su mercado.

La Feria Internacional de Muebles, Acabados de la Construcción, Diseño e Interiorismo MADI2013, “cumplió con las expectativas de todos los asistentes y expositores y sirvió como una gran plataforma para impulsar a estudiantes universitarios del país y actividades comerciales, por lo que continuará siendo la mejor muestra del Sector Maderero”. (CAPEIPI, s.f.).

#### **1.5.3.9. Cómo está conformado el sector maderero**

El sector maderero de la CAPEIPI se conforma por los siguientes representantes:

### Cuadro No. 3. Conformación del sector maderero de la CAPEIPI

DIGNIDAD	NOMBRE
<b>PRESIDENTA:</b>	SRA. GLORIA EDID LÓPEZ SEMINARIO
<b>VICEPRESIDENTE:</b>	ING. NELSON AUGUSTO SAN MIGUEL VÁSQUEZ
<b>SECRETARIO:</b>	ING. EDDY MAURICIO CASTILLO MENESES
<b>TESORERO:</b>	ING. MARCELO ABELAR SALTOS ESPINOSA
<b>VOCALES PRINCIPALES</b>	
<b>1er. VOCAL:</b>	Sr. Wilson Fernando Luna Córdova
<b>2do. VOCAL:</b>	Ing. Marcelo Alfredo Caamaño Carrera
<b>3er. VOCAL:</b>	Sr. Mario Javier Cañadas Espinoza
<b>VOCALES SUPLENTE</b>	
<b>1er. VOCAL:</b>	Ing. Vicente René Ríos Córdova
<b>2do. VOCAL:</b>	Sr. Peter Egli
<b>3er. VOCAL:</b>	Sr. Geovanni Suntaxi

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Juan Jara y Carolina Naranjo

El sector maderero se conforma por la presidencia y vicepresidencia así como secretario y tesorero, los cuatro miembros son parte indispensable en la toma de decisiones para el mejoramiento del sector, mientras que los vocales cumplen la función de apoyo de los directivos de esta rama.

#### 1.5.3.10. Alianzas del sector maderero con otras instituciones

Dentro del sector maderero de la Cámara de la Pequeña y Mediana Industria de Pichincha (CAPEIPI), tiene alianzas con diversas instituciones que a continuación se detallan:

- ✓ Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO)
- ✓ Instituto Nacional de Tecnología de Industrias de Argentina (INTI)
- ✓ Instituto de Promoción de Exportación e Inversiones del Ministerio de Relaciones Internacionales (PRO ECUADOR)
- ✓ Gobierno Provincial de Pichincha

## **1.6. La internacionalización de las Pymes**

Se denomina como internacionalización al “proceso cultural por medio del cual las empresas desarrollan capacidades para hacer negocios en diversos países, fuera de los mercados que constituyen su entorno geográfico natural” (Eliazer, s.f.). Por lo tanto, si una pequeña o mediana empresa desea internacionalizar sus productos previamente debe verificar el tipo de mercado del país o región que va a exportar, y analizar la actitud de los posibles consumidores frente a un nuevo producto.

Fernández de Arroyabe & Arranz Peña (1999), menciona que la internacionalización se puede definir como “el conjunto de actividades que la empresa desarrolla fuera de los mercados que constituyen su entorno geográfico natural”; es así que se establece que el nivel internacionalización de una empresa se basa en la cantidad de actividades que desarrolla en el exterior.

Para Simón Otero (2008), la internacionalización se da cuando las empresas amplían de forma creciente su compromiso y actividades fuera de sus fronteras nacionales.

La internacionalización es estimulada tanto por actividades de comercio exterior, exportaciones e importaciones, como por la cooperación empresarial y la inversión extranjera directa, que integran al comercio en la expansión de las economías. Los procesos de internacionalización son, por tanto, un elemento fundamental del tejido empresarial ya que desempeñan un papel muy importante en el crecimiento, en la consolidación de las empresas, y en la prosperidad, tanto de las organizaciones como de los empleados ya que, al momento que las empresas exportan, crecen más rápido, son más productivas, lo que genera que los empleados ganen más. (Czinkota & Ronkainen, Marketing Internacional, 2008)

La globalización de mercado y servicios, las innovaciones y los desarrollos tecnológicos, la mejora de los sistemas de logística, así como la unificación de legislación y supervisión, han formado la base para que las empresas logren adaptarse a la nueva dinámica de los mercados. Los mercados son cada día más globales, integrados y dinámicos, y todo esto supone que las empresas quieran participar en procesos de internacionalización con el fin de obtener las ventajas que ofrecen los mercados exteriores, sean estos: productivo, comercial, financiero y de recursos humanos (Kirchner & Castro, 2010). Pero para esto, dichas empresas deben ser cada vez más eficaces y eficientes. El proceso de

internacionalización que viven las empresas de todos los países se ha hecho, por tanto, necesario ante el escenario de la globalización que se está presenciando en el siglo XXI.

### **1.6.1. Motivaciones para la internacionalización**

En la mayoría de las actividades de negocios, no es normal, que un factor por sí sólo explique una acción determinada. Casi siempre, las empresas que se desarrollan son el resultado de una mezcla de factores. Este hecho también se aplica a la internacionalización; existe una variedad de motivaciones que impulsan y atraen a las empresas al campo internacional.

La decisión de internacionalizarse nace del deseo de crecer, ya que a cualquier empresa exitosa, en algún momento, se le dificulta seguir desarrollándose en su mercado tradicional, pues pueden llegar a saturarse; por lo que las empresas deciden ejecutar una de estas dos opciones: mantenerse en el mercado nacional pero diversificar sus productos, o ingresar en nuevos mercados internacionales. (Fernández de Arroyabe & Arranz Peña, 1999)

Las motivaciones de las empresas para iniciar un proceso de internacionalización pueden basarse tanto a factores externos como internos. Cuando se habla de factores externos, se dice que debido a la reestructuración que han sufrido algunos sectores de actividad en las últimas décadas, las empresas han aumentado su actividad internacional como

respuesta estratégica al nuevo entorno competitivo. Las motivaciones internas, por otro lado, nacen de las fortalezas que encuentran las empresas en otros mercados. (Del Olmo Díaz, 2009)

Para Cubillo & Cerviño (2008), el principal motivo para adoptar este proceso es la competencia internacional que cada día aumenta en todos los mercados, lo cual exige a las empresas entrar en la búsqueda de nuevas estrategias de crecimiento más allá de su mercado doméstico, indagando nuevos mercados para comercializar sus productos y/o servicios y nuevas plantas productivas que generen mejores costes.

En la actualidad, solo un pequeño porcentaje de las PYMES exportan sus productos, sin embargo entre los beneficios que se logra al internacionalizar su mercado, se tiene:

- El aprovechamiento de la capacidad productiva total de la empresa, muchas empresas no utilizan toda su capacidad ya que la demanda del mercado local no lo amerita, por lo que se podría beneficiar si utiliza toda su capacidad y los excedentes los exporta.
- Alcanzar economías de escala, que según Cubillo & Cerviño (2008) “a mayor volumen y ventas, la empresa generará sinergias, reducción de costes, mayor amortización de gastos en I+D+i y un mayor aprendizaje en cuanto a compras, producción, distribución y logística”.
- La obtención de ventajas comparativas, al momento de internacionalizarse se puede producir productos que tienen como

materia prima abundantes recursos naturales, los cuales son de terceros países. (Kirchner & Castro, 2010)

- La obtención de ventajas competitivas, ya que en países extranjeros pueden contar con mejores factores productivos que el local, y así operar con menores costos.
- Segmentación de los procesos productivos, se puede ubicar la producción por separado, donde la empresa vea que es más conveniente.
- El acceso a nuevas tecnologías que permiten actualizar la planta productiva.
- Ampliar los mercados cuando la empresa tiene capacidad de producir y comercializar más bienes.
- Equilibrar las ventas cuando el mercado doméstico sufre crisis, como es la reducción de la demanda.
- Encontrar mercados menos competitivos o donde el producto se encuentre en una etapa distinta del ciclo de vida, así no se va a tener bajas en las tasas de crecimiento.
- La reducción de los riesgos que implica operar en un solo mercado. Siempre, el tener más mercados aumenta las posibilidades de sobrevivir cuando uno de ellos entra en crisis.
- Capacitación del recurso humano, como por ejemplo, en habilidades gerenciales o marketing debido a la actividad de la empresa en el extranjero. (Kirchner & Castro, 2010)

Todos estos objetivos, son considerados a la vez motivaciones para las PYMES, y aunque requieren de una gran inversión valdría la pena, pues se trata de ganar una mayor cuota de mercado en comparación con la competencia.

### **1.6.2. Iniciativas para la internacionalización**

Según el Centro de Estudios para el Desarrollo Exportador de la Universidad de Palermo (s.f.) establece que:

*El rol de las Pymes es mucho más importante para el comercio internacional. Quizá el aspecto más relevante está dado por la promoción de la actividad emprendedora, el fomento de la innovación y la capacidad de diversificación y el alto contenido de valor agregado en cuanto a productos y servicios. Si asumimos que la primera etapa lógica de la actividad emprendedora es la Pymes, y que una característica fundamental de la actividad emprendedora es la capacidad de innovación, sin lugar a dudas, el fomento de esta actividad es vital para lograr un sector Pymes de alto valor agregado. La experiencia nos muestra que la promoción efectiva del comercio internacional y de los programas de desarrollo de las exportaciones son el pivote para los emprendedores y las Pymes que quieren entrar en los mercados internacionales.*

Es decir, las Pymes son una parte importante y hasta indispensable en el crecimiento económico de un país, y para ello se debe incentivar su promoción y desarrollo, para que este tipo de emprendimientos se vaya desarrollando no solo a nivel nacional sino también de manera internacional, por lo que el gobierno central, los ministerios, las instituciones financieras, y las entidades privadas deben ser un gran aporte en el crecimiento sostenido y sustentable de las Pymes fuera de las fronteras nacionales.

### 1.6.3. Instituciones nacionales que apoyan la exportación de las Pymes

Dentro de las instituciones Nacionales que apoyan la exportación de las Pymes están:

- ✓ **Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI – ECUADOR).** es una institución sin fines de lucro, encargada de la promoción privada de las exportaciones e inversiones en el desarrollo económico y competitivo del Ecuador.
- ✓ **Cámara de Comercio de Quito.** Su misión es la de Promover el comercio, con visión nacional, defendiendo una economía libre, solidaria y competitiva, representando los intereses de todos sus socios, brindando servicios de calidad y desarrollando propuestas y acciones que contribuyan al progreso de Quito y del país.
- ✓ **Ministerio de Relaciones Exteriores.** Es el organismo encargado de la rectoría, la planificación, la gestión, la coordinación, la regulación y el control de la política exterior del país, en cumplimiento de los principios constitucionales, las normas del Derecho Internacional y el Plan Nacional de Desarrollo,
- ✓ **Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PRO ECUADOR).** Su misión es la de promover la oferta exportable de bienes y servicios del Ecuador con énfasis en la diversificación de productos, mercados y actores; y la atracción de inversión extranjera, cumpliendo con los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir.

- ✓ **Corporación Financiera Nacional (CFN).** Su cuya misión consiste en canalizar productos financieros y no financieros alineados al Plan Nacional del Buen Vivir para servir a los sectores productivos del país.

Todas estas instituciones son necesarias porque apoyan la exportación nacional tanto de las pequeñas, medianas y grandes empresas, pues al tener mayores productos que se venden en otros países, se obtendrá mayores ingresos y por lo tanto, el incrementará el crecimiento económico.

## **CAPÍTULO 2**

### **NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL**

#### **2.1. Conceptos respecto a negociación**

##### **2.1.1. Conceptualizaciones básicas**

Sinbaldi (2009) define como negociación “al proceso que lleva a cabo entre dos partes o más partes en pos de llegar a un acuerdo sobre un tema”.

De forma similar, Fernández (2005, pág. 1) denomina que “negociación es el proceso mediante el cual varias partes intentan exponer sus opiniones o intereses a fin de llegar a una decisión conjunta lo más satisfactoria posible para todas ellas.”

Al comparar las dos conceptualizaciones anteriores y obteniendo una definición propia se puede decir que negociación es el proceso entre dos o más partes que mediante una comunicación correcta exponen sus criterios con el propósito de llegar a un acuerdo satisfactorio para todas las partes que la integran.

##### **2.1.2. Importancia de la negociación**

La importancia de llegar a un acuerdo entre dos o más partes depende, en cierta medida, del sector donde quiera desarrollarse, comúnmente la negociación tiene como finalidad evitar conflictos entre los sujetos que la integran, sin embargo, aunque todos los participantes desean obtener una

cierta ganancia con alianzas de este tipo, los beneficios que piensan alcanzar para cada uno de ellos varía de uno a otro, y lo que es importante lograr mediante un acuerdo para un sector, puede ser que tenga diferentes intereses la otra parte, o viceversa.

**Gráfico No. 8. Importancia de la negociación**



Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: Juan Jara y Carolina Naranjo

De acuerdo al gráfico No. 8, la negociación interviene en diferentes aspectos de la sociedad, entre los cuales se recalcan los siguientes:

## En el aspecto laboral

No es de extrañarse que en algunas compañías ya sean públicas o privadas suelen presentarse un conflicto entre empleados y patrono, ya sea por el aumento del salario, inadecuadas condiciones laborales, número de horas de trabajo, materiales y equipo no apto para laborar, entre otros, es por ello que para tener una mayor posición a favor de los trabajadores se han creado los sindicatos, aunque en el Ecuador este organismo se encuentra debilitado, tal como lo señala Miguel Ángel Puente (2013, pág. 3):

*Una de las razones por las que ha disminuido el ímpetu sindical en el sector privado es que hoy las empresas, de alguna forma, están obligadas por tema de estrategia, de competitividad, de normas internacionales, a tomar medidas compensatorias a favor de sus trabajadores. Por ejemplo los programas de responsabilidad social (concepto que no existía en los años 70 u 80) generan beneficios para los trabajadores. Ahora se da mayor importancia al recurso humano. Eso disminuye la conflictividad. Hay muchas empresas que antes de tener una confrontación prefieren ofrecer beneficios, esto genera una relación más fluida. (Hoy, los sindicatos deben aportar a la productividad, 2013, pág. 3).*

Por consiguiente, si los patronos saben valorar a sus trabajadores, disminuiría la conflictividad, dejando de lado a la importancia que han tenido los sindicatos en los últimos años, estableciéndose acuerdos de negociación previa en ciertas entidades privadas o del estado, entre el empleador y los empleados. Por lo tanto, los sindicatos deben asumir el papel ya no el de la confrontación laboral, sino más bien, funcionar como un ente de apoyo encaminado hacia el mejoramiento de la productividad a través de los propios trabajadores.

## En el aspecto jurídico

Las negociaciones también se han dado en temas jurisdiccionales, donde el demandado y demandante no pueden llegar a una negociación y solicitan la intervención de un juez para solucionar su problema. Estos casos se dan cuando por lo común, el demandante está inconforme con la decisión tomada ya sea por otra persona, organismo privado o entidad pública.

Un caso típico ocurre cuando en un divorcio, tanto la esposa como el marido no están de acuerdo en la repartición de bienes que les corresponde y por ende, entran en conflicto las dos partes y no pueden llegar a ningún tipo de negociación:

*Los trámites básicos para iniciar el divorcio entre la pareja Si definitivamente la relación de la pareja no camina más, el paso más recomendable es dialogar acerca del reparto de los bienes y de la custodia de los hijos. Son los puntos más críticos de los divorcios. El divorcio se lo puede ejecutar por dos vías: por mutuo consentimiento de las partes o por la aplicación de alguna de las 11 causales contempladas en el artículo 110 del Código de Procedimiento Civil. Una separación por mutuo consentimiento significa que las dos personas están de acuerdo en disolver la sociedad. Al hacerlo de esta manera, los divorciados pueden ahorrarse hasta un 50% de gastos. El trámite por mutuo consentimiento puede durar entre tres y cuatro meses. El costo por la contratación del abogado que realice el divorcio varía, aunque en el mercado fluctúa entre los USD 600 y 800. Este divorcio por mutuo consentimiento se realiza ante un juez de lo Civil. Su abogado pedirá a la pareja detallar sus nombres, apellidos, edad, nacionalidad, profesión y domicilio. Lo mismo, si hay hijos. En el documento también deben detallarse los bienes patrimoniales adquiridos por la sociedad conyugal. Deben adjuntarse copias del pago de impuestos de todos los bienes enumerados por la pareja. (El Comercio, 2011)*

Para evitar el conflicto en la separación conyugal, lo más aconsejable es presentar un divorcio por mutuo consentimiento, donde las dos partes, demandante y demandado, esposa y esposo, entren a un proceso de negociación por intermedio de un juez para que así se pueda evadir

confrontaciones innecesarias entre las partes interesadas, y se pueda llegar a un acuerdo en el menor tiempo de lo previsto.

### **En el aspecto político.**

No es desconocido que actualmente en el Ecuador, se presenten varias disputas en la Asamblea Nacional, por lo común, en esta entidad del estado se presentan un gran número de confrontaciones entre los miembros del partido oficialista con los de la oposición sin poder llegar a algún tipo de acuerdo.

La causa básica de los conflictos en este organismo está en los desacuerdos en temas legislativos, pues cada miembro ya sea de una u otra parte defiende su posición de manera firme e inalterable, sin comprender el motivo por lo que los otros están en desacuerdo.

Ante esta confrontación, no es posible llegar a negociación alguna, pues comúnmente ninguna de las partes está dispuesta a ceder en sus ideas y convicciones, lamentablemente ante toda esta situación el único que pierde es el Ecuador, y aunque es cierto que existen disputas de opiniones entre cada grupo de participantes, se debe llegar a un acuerdo que satisfaga a ambas partes y llegar a un negociación conjunta no solo para su beneficio, sino también para provecho de todos los pobladores.

## En el aspecto ambiental

Durante años, los países a nivel mundial han tenido que afrontar por grandes problemas ambientales de gran magnitud, y en el Ecuador no ha sido la excepción. Habitualmente, durante muchos años tanto el gobierno central, empresas privadas, grupos pro ambientalistas, y comunidad indígena no han sabido llegar a algún acuerdo en temas del medio ambiente:

*Independientemente de su origen étnico, las organizaciones amazónicas optaron por tácticas de confrontación y negociación distintas, según el contexto geográfico e histórico donde se desarrollaron. En efecto, algunas se oponen con éxito, desde 1998, al inicio de actividades exploratorias en los bloques 23 y 24, ubicados en territorios ancestrales quichua, shuar y achuar de Pastaza y Morona Santiago. Otros luchan por limitar los impactos ecológicos y sociales de aquellas actividades, como fue el caso de la OPIP, que logró impedir la construcción de una vía de acceso al bloque 10, hasta que las comunidades locales de esta zona revirtieran esta decisión, en 2002. Otras más se esfuerzan por negociar compensaciones e indemnizaciones por la posible licitación de bloques petrolíferos superpuestos con sus tierras comunales, como es el caso de las comunidades quichua de Napo y Pastaza, que enfrentan la inminente licitación de los bloques 20 y 29, y respondieron favorablemente a la consulta previa organizada por el Estado en 2003. (Fontaine, 2009, pág. 3).*

Igualmente, ya sea las entidades estatales, comunidades indígenas u organizaciones protectoras del medio ambiente, defienden sus posiciones y no se permiten llegar a un cierto tipo de negociación, las dos partes coinciden que las actividades del medio ambiente deben estar encaminadas hacia el desarrollo del país, sin embargo, se discrepa en la manera de impulsar ese desarrollo evitando trabajar juntos y no analizan la ventaja positiva de llegar a un acuerdo donde ambos integrantes, a favor y en contra de la explotación ambiental, no participan en la comunión de ideas hacia un mejor futuro.

### **En el aspecto social**

Los aspectos sociales son aquellos que corresponden exclusivamente a la sociedad, estos aspectos pueden ser: culturales, religiosos, académicos, familiares, deportivos, profesionales.

En lo familiar, no es de extrañarse que se presenten conflictos entre los miembros de un mismo grupo de descendientes, es decir, confrontaciones entre hermanos, padres, hijos, tíos, primos, entre otros, algunos de estos conflictos ameritan dar una solución mediante algún tipo de negociación, donde las partes que la conforman obtengan un mayor beneficio.

En lo deportivo, en cambio, principalmente en el fútbol, las negociaciones están dadas, mediante la compra o venta de tal o cual jugador, y aunque esto también es un acuerdo de índole comercial, por ello no deja de tener importancia en el desarrollo de sus actividades.

### **En el aspecto comercial**

Actualmente, se cree que cuando se habla de negociación, se refiere directamente a la compra y venta de algún producto o servicio, aunque esta conceptualización no tiene un fundamento claro. El precio, es un factor importante en el proceso de una negociación comercial, pero no se debe dejar de lado otros aspectos que son necesarios su intervención en el desarrollo de la misma, dependiendo de los bienes que se vaya a

comercializar, a más del precio, también intervienen factores como la calidad, tamaño, y contenido del producto.

En este tipo de negociaciones también intervienen factores sociales como la costumbre, la tradición y la cultura del consumidor, que no son menos importantes y que deben considerarse al momento de efectuar una negociación comercial.

En definitiva, en el mundo de hoy, se puede establecer diversos tipos de negociaciones en algunos aspectos, como por ejemplo: en la expedición de la ley antimonopolio en el Ecuador, función que lo ejerce la Asamblea Nacional, e intervienen factores políticos, comerciales, y sociales, no puede desarrollarse mediante la aceptación solamente de uno de estos factores sino de todos ellos, los mismos que coordinados en conjunto, obtienen un beneficio para cada una de las partes que intervienen.

## **2.2. Negociación internacional Vs. Negocios internacionales**

Se considera como negocio “a la ocupación, el trabajo o el quehacer que se realiza con fines lucrativos” (Definicion.de, s.f.), si a esta misma conceptualización se le agrega que estamos hablando de negocios internacionales, entonces el nuevo concepto hace referencia en las ocupaciones que logran beneficios económicos mediante la comercialización de productos o servicios dentro y fuera de la frontera nacional.

Por otra parte, la Universidad ICESI (2008) denomina como negociación internacional “al proceso de concertación de opiniones y posiciones entre dos o más partes, que buscan beneficios para ambos de tal manera que puedan llegar a construir o afianzar cierta relación”.

También Lucía Ruíz (s.f.), facilita un concepto adicional sobre negociación internacional estableciendo que “es un proceso en que se relacionan, por la vía pacífica, dos o más sujetos del derecho internacional para establecer o modificar una situación y llegar a un acuerdo que, en la mayoría de los casos, debe ser aceptable para todos”.

Las dos conceptualizaciones anteriores, hacen referencia al acuerdo que deben llegar las partes ya sea dentro o fuera del país, y participan con la finalidad de obtener un beneficio o rentabilidad.

**Gráfico No. 9. Elementos relacionados a los negocios internacionales**



Fuente: Tomado del libro Comercio y Marketing Internacional (4ta edición)

Elaborado por: Juan Jara y Carolina Naranjo

Tanto en los negocios internacionales como en la negociación internacional, actúan activamente dos o más sujetos, los mismos que pueden ser países, empresas, instituciones o cualquier otro tipo de organización para así comúnmente obtener mayor participación de mercado fuera de su frontera nacional.

### **2.2.1. Diferencias entre negociación internacional y negocios internacionales**

Aunque las conceptualizaciones de negociación y negocios presentan sus interrelaciones, se puede demostrar que son dos definiciones diferentes:

- Al hablar de negocios “suele aludir a la transacción de carácter comercial que se traba entre dos o más actores” (Calle M. , 2007, págs. 27 - 28), estas transacciones pueden ser de carácter nacional o internacional entre dos o más personas, pero para llegar a este negocio tuvo que existir una negociación previa, entendiendo como tal “aquel proceso eminentemente voluntario en la cual las partes realizan una serie de acercamientos a partir del conocimiento de sus posiciones e intereses con el fin de llegar a un acuerdo” (Calle M. , 2007, pág. 28)
- La negociación es un verdadero diálogo entre dos o más personas con la finalidad de resolver conflictos e intereses, los mismos que no necesariamente pueden ser un acuerdo de negocios u otros aspectos donde se desee buscar un beneficio económico.
- En muchas ocasiones, el concepto de negociación muchas personas lo confunden con el de regateo, y es uno de los motivos por los que se mezcla con las conceptualizaciones sobre negocios. El regateo hace referencia al precio de un cierto producto o servicio, y en la negociación este parámetro solamente es una parte que lo conforma, y no es la negociación misma:

*El concepto de negociación suele confundirse con el de “regateo” (bargaining), un proceso en el cual el acercamiento y la influencia mutua entre las partes suele girar con base en el precio del bien o servicio a contratar. En tanto el proceso de negociación, suele ser complejo, de allí que el precio pudiera ser tan solo un aspecto de la negociación, no la negociación misma. Así las cosas podríamos decir que una negociación pudiera devenir en un negocio (transacción) pero no todo implica ser una negociación. Piénsese por ejemplo, en una oferta que se acepta de manera pura y simple o que por el contrario no admite por su naturaleza dicha negociación, como en el llamada de los contratos de adhesión (cuenta corriente bancaria, contrato de seguro, contrato de transporte aéreo, etc). (Calle M. , 2007, pág. 28).*

En este sentido, la diferencia entre negocios internacionales y negociación internacional se sitúa en que, el primero se expresa en términos de comercio, ventas, descuentos, compras, y otros elementos que intervienen para alcanzar un continuo beneficio económico, mientras que en la negociación internacional no siempre intervienen estos parámetros, pues puede darse que entre dos o más partes traten de solucionar un conflicto que no tenga que ver con el ámbito comercial, y en estos casos el beneficio ya no sería de tipo económico sino de otra índole, ya sea de impacto social, político, o ambiental en ciertos casos.

Por ejemplo, en los acuerdos que suelen darse con ciertos organismos internacionales, tales como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), Organización de Estados Americanos (OEA), las mismas que tienen entre sus funciones mantener la paz entre los diferentes países del mundo, y los conflictos por lo habitual, se presentan por problemas de territorio, y en las grandes naciones, por problemas de liderazgo, que no es una razón netamente comercial para iniciar la negociación, este tipo de conflictos se dan por obtener un mayor reconocimiento mundial, que pueden estar

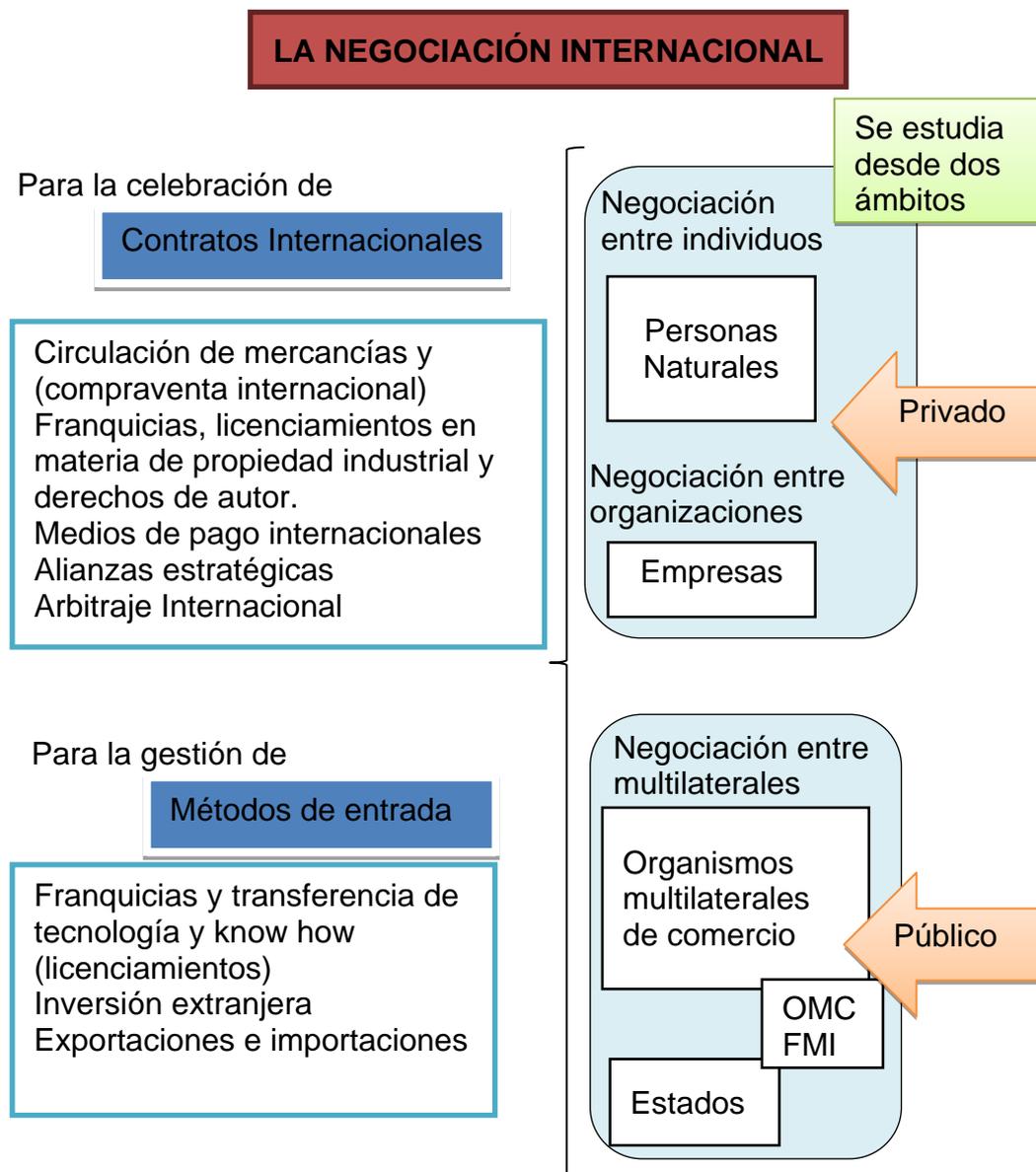
influenciadas por lograr un respecto importante, un poder superior, distintos aspectos que están enlazados con la economía de los pueblos pero no de modo directo.

En definitiva, la negociación internacional puede darse entre personas, empresas y organismos multilaterales, en los que surge una comunicación para detallar los diferentes factores de un acuerdo, por lo que los negocios internacionales solamente es uno de ellos, recordando también que este tipo de convenios entre naciones, se analiza también la cultura, costumbres, tradiciones, y comportamiento social de un grupo de pobladores.

### **2.2.2. Negociación internacional desde el ámbito público y privado**

Como se había dicho, la negociación internacional es la relación entre dos o más partes que establecen acuerdos fuera de las fronteras de su país para obtener algún tipo de beneficio, estas partes pueden ser personas, empresas privadas, instituciones del estado, u organismos internacionales.

## Gráfico No. 10. La Negociación internacional en el sector público y privado



Fuente: Tomado del libro Comercio y Marketing Internacional (4ta edición)

Elaborado por: Juan Jara y Carolina Naranjo

### **En el ámbito privado**

En este aspecto, la negociación internacional se da a través de personas naturales y empresas, dando validez a las actividades de exportación e importación de productos alimenticios, materias primas, bebidas, ropa, equipo electrónicos, entre otros, estableciéndose alianzas estratégicas de mercado para ganar un mayor posicionamiento internacional.

### **En el ámbito público**

Se incluyen a aquellas negociaciones multilaterales, es decir, negociaciones que están conformadas por más de dos partes, en este ámbito la Organización Mundial de Comercio (OMC), cumple un papel predominante en el desarrollo de alianzas de este tipo, y “es la única organización internacional que se ocupa de las normas que rigen el comercio entre los países. Los pilares sobre los que descansa son los Acuerdos de la OMC, que han sido negociados y firmados por la gran mayoría de los países que participan en el comercio mundial y ratificado por sus respectivos parlamentos” (Organización Mundial de Comercio, 2013).

Dicho de otra manera, en las negociaciones internacionales públicas interviene la Organización Mundial del Comercio (OMC), pues es la única encargada de regular los factores que intervienen en los acuerdos entre los estados.

## 2.3. Estrategias y técnicas de negociación

### Estrategias de negociación

Las estrategias de negociación son el conjunto de acciones que se llevan a cabo con la finalidad de cumplir un objetivo o propósito, este objetivo está dado en relación entre las partes que la integran.

Existen diversas estrategias para llegar a un acuerdo, pero a continuación se detallan las que más influyen en los negociadores:

- Recabar y analizar información de la otra parte
- Enmarcar la negociación como un esfuerzo en conjunto
- Buscar diferencias
- Formar coaliciones

### Recabar y analizar información de la otra parte

Consiste en:

*En recabar y analizar la mayor cantidad posible de información de la contraparte, ya sea antes o después del proceso de negociación. Toda información que nos haga comprender mejor a la otra parte, nos situará en una mejor posición para negociar. Debemos procurar recopilar y analizar información sobre sus motivaciones, necesidades e intereses, sus prioridades, sus alternativas a la negociación, su estilo de negociación, sus fortalezas y debilidades, etc. (Crece negocios, 2012)*

Esta estrategia es indispensable en el proceso de la negociación, ya que antes de establecer algún tipo de acuerdo entre las partes que la integran, se debe analizar sus posiciones, su capacidad para negociar, y los

parámetros de límites y beneficios que se pueden hallar previo al proceso de negociación.

### **Enmarcar la negociación como un esfuerzo conjunto**

Esta estrategia enmarca la negociación:

*Como un esfuerzo conjunto, y mostrar interés por cooperar y por lograr un resultado favorable para ambas partes. El objetivo de esta estrategia es que la otra parte adopte un estilo de negociación cooperativa, y se muestre más abierta al diálogo, y más dispuesta también a cooperar y a buscar un resultado que satisfaga a ambos. Para aplicar esta estrategia podría ser necesario mostrar interés por las necesidades, intereses e inquietudes de la otra parte y, a la vez, comunicar también algunas de nuestras necesidades, intereses e inquietudes. (Crece negocios, 2012)*

Este tipo de negociación adopta una posición de ganar / ganar, donde una de las partes le hace caer en cuenta a la otra que el beneficio debe ser mutuo al llegar a un acuerdo, y no solamente para uno de los participantes.

### **Buscar diferencias**

Esta estrategia identifica:

*Diferencias que existan entre ambas partes (ya sea en necesidades, preferencias, gustos, valores, intereses, recursos, habilidades, etc.) que nos permitan crear valor a través del intercambio. Por ejemplo, al intercambiar algo que para nosotros no tenga tanto valor, pero para la otra parte sí, por algo que para la otra parte no tenga tanto valor, pero para nosotros sí. Por ejemplo, cuando en una negociación previa a la creación de una sociedad, cada uno de los socios acuerdan aportar recursos o habilidades que los otros socios no poseen, pero que son complementarios con los de los demás.*

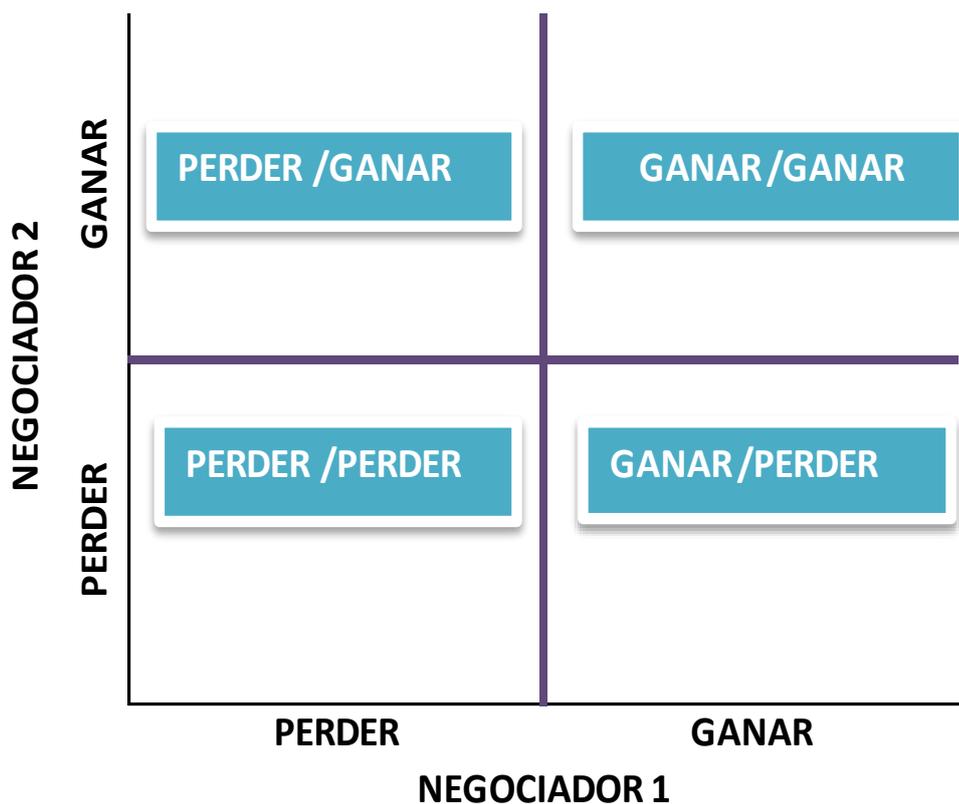
Un ejemplo adicional de este tipo de negociación puede darse en el comercio exterior, donde existe el intercambio de productos entre dos o más países obteniendo una ventaja comparativa, exportando así los bienes que

se producen con la mejor calidad e importando, aquellos que debido a la materia prima o la mano de obra especializada, no se pueden producir en este país.

## TÉCNICAS DE LA NEGOCIACIÓN

Covey, (1996, pág. 264), sostiene que el hábito de una excelente comunicación tiene diferentes posturas, él seleccionó las siguientes entre las más principales.

**Gráfico No. 11. Técnicas de la negociación**



Fuente: Tomado del Libro los 7 hábitos de la gente altamente efectiva  
Elaborado por: Juan Jara y Carolina Naranjo

**Ganar / ganar**

La negociación se efectúa mediante una relación recíproca tanto en el negociador 1 como en el negociador 2, obteniendo un mayor beneficio para las dos partes, es decir, no excluyen a ninguna de ellas, pues el éxito de una persona no se logra a expensas o excluyendo el éxito de otros.

La técnica ganar / ganar no se trata solamente de obtener una triunfo para uno de los participantes, sino que el mejor camino es establecer un acuerdo en que se puede lograr un éxito para todos.

**Ganar / perder**

Esta técnica de negociación, se fundamenta en que solamente una de las partes debe alcanzar un mayor beneficio, es decir, el que domina en el proceso del acuerdo es el que obtiene una mayor ganancia frente a la otra persona que posiblemente, sin que haya establecido su posición frente a esta situación, no tendrá provecho al establecer este tipo de alianzas.

Por lo común, al relacionarse donde solamente una de las partes consigue su mayor rendimiento, no suelen darse posibles convenios a futuro, pues es posible que la entidad o sujeto que no obtuvo un beneficio acorde con lo que se esperaba, en negociaciones posteriores no trate de ceder ante cualquier situación y sea muy agresivo al negociar.

**Perder / ganar**

Es similar a la técnica de negociación ganar / perder, pero la diferencia se ubica en que una de las personas que se encuentra en el desarrollo del convenio, no le presenta un mayor interés o se halla sumiso ante la posibilidad de llegar a un acuerdo.

Los individuos que poseen esta actitud son personas que entierran muchos sentimientos y tienden a ser muy emocionales, siempre se están reprimen constantemente, y no trascienden los sentimientos para darles un significado superior dando como resultado una baja autoestima y la calidad de las relaciones con otros.

**Perder / perder**

Cuando surgen negociadores del tipo ganar / perder o perder / ganar, lamentablemente se dará como resultado una enemistad entre ambas partes, y así no se puede alcanzar un provecho satisfactorio entre ellas mismas, lo que denominaría un acuerdo perder / perder.

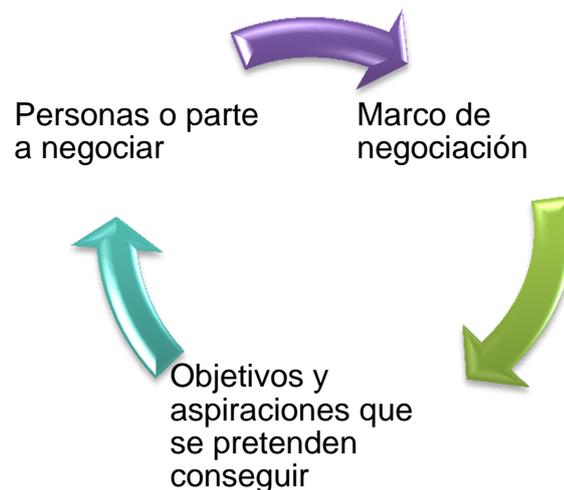
Los intercesores que utilizan este tipo de negociación, tienden a ser personas agresivas o sumisas, y no dan espacio al diálogo para conocer la posición de la otra parte, solamente defienden su postura y la de su compañía dejando de lado las relaciones interpersonales y los buenos acuerdos que deben constituirse.

## 2.4. Entorno de la negociación internacional

Se considera como entorno de la negociación a aquellos elementos que influyen en mayor o en menor medida el proceso de llegar a un acuerdo.

En el siguiente gráfico se detalla los elementos que se determinan en el proceso de una negociación:

**Gráfico No. 12. Elementos que influyen en el proceso de negociación**



Fuente: Tomado del libro los 7 hábitos de la gente altamente efectiva  
Elaborado por: Juan Jara y Carolina Naranjo

En el gráfico No. 12, se observa la relación que existe entre los elementos que impactan en una negociación, los cuales se explican enseguida (Acosta & Asociados, s.f.):

**Marco de negociación.** Es el contexto en que se desenvuelve el proceso de negociación. En este aspecto se encuentra, el idioma, el tiempo, la forma de negociar, las tradiciones y costumbres del sector.

- **Las personas o parte a negociar.** Es la relación de influencia que mantiene el uno sobre el otro durante la negociación. En este grupo se encuentran las asociaciones tales como empresas y demás colaboradores que intervienen directa o indirectamente al establecer un acuerdo.
- **Los objetivos y aspiraciones que se pretenden conseguir.** Son los intereses y aspiraciones que determinan cada una de las partes. Este elemento es fundamental antes de establecer el acuerdo de negociación, pues cada uno de los integrantes de dicho proceso debe definir sus objetivos y lo que se puede lograr al constituir algún tipo de alianza.

Es decir, tanto las costumbres, el tiempo, las personas o instituciones que influyen en la negociación, y las aspiraciones que se deseen alcanzar presentan un cierto grado de impacto al momento de llegar a una relación entre dos o más partes, y así constituir un acuerdo.

## 2.5. Influencia de la cultura dentro de la negociación

La cultura es “una especie de tejido social que abarca las distintas formas y expresiones de una sociedad determinada. Por lo tanto, las costumbres, las prácticas, las maneras de ser, los rituales, los tipos de vestimenta, y las normas de comportamiento son aspectos incluidos en la cultura”. (Definición.de, s.f.).

En cambio, Hofstede (n.d) define como cultura a la programación de la mente de un determinado grupo de personas y que distingue a sus miembros de los demás.

Según estas conceptualizaciones, las costumbres, tradiciones, y normas de comportamiento de una sociedad pueda cambiar de una sociedad a otra o de un país a otro a través del tiempo o la distancia.

La cultura es una parte necesaria que debe ser tomada en cuenta al determinar algún tipo de negociación, y su importancia se acrecentaría si se hablan de acuerdos internacionales, pues no se puede decir que se tiene el mismo nivel cultural de un francés con un latinoamericano, o de un inglés con un árabe o coreano, pues así lo sostiene (Hinrichs, 2003):

*En todo el mundo hay empresas negociando cada día. En los últimos años éstas negociaciones se realizan con mayor frecuencia entre empresas de distintas raíces culturales. La mayoría de aquellas empresas internacionales no están conscientes de las grandes diferencias existentes en las formas de negociar. Un japonés negocia de otra manera que un canadiense, un francés o un latinoamericano. Muchas veces, surgen graves problemas de aquellas diferencias culturales y las negociaciones pueden resultar perjudicadas o fracasar. Con el fin de lograr un resultado beneficioso para ambas parte, los negociadores, no solamente deberían saber el idioma de*

*su contraparte, sino también, conocer detalles de su cultura. Estos conocimientos, permitirán entender los motivos e intenciones del otro, o ayudar a dilucidar la estrategia de negociación.*

Otros de los ejes que figuran en el estudio de la cultura son el individualismo / colectivismo de la sociedad. En este sentido, Ecuador es considerado como un país colectivista que junto con Japón existen pequeñas similitudes entre ellas, y esto directa e indirectamente impacta en el éxito de las negociaciones internacionales en el futuro.

Se entiende como individualismo “al pensamiento y a la acción independientes, sin depender de otros sujetos o sin sujetarse a las normas generales” (Definición.de, s.f.). Por consiguiente, no influye el comportamiento de los demás o costumbres de la sociedad para establecer su forma de pensar y de actuar.

A través de la historia, el término individualismo ha sido utilizado en aquellos sujetos que tienen metas, proyectos, y fines específicamente individuales, y que examinan a la sociedad bajo un simple panorama que les ayuda a proteger sus derechos.

El colectivismo, en cambio, tal como sostiene la página [Objetivismo.org](http://Objetivismo.org) (Objetivismo.org, 2013), lo define como:

*Colectivismo significa subyugar el individuo a un grupo – da lo mismo que sea una raza, una clase o un estado. El colectivismo sostiene que el hombre debe estar encadenado a la acción colectiva y al pensamiento colectivo en aras de lo que le llaman el bien común [...] el colectivismo sostiene que el individuo no tiene derechos, que su vida y su trabajo le pertenecen al grupo, y que el grupo puede sacrificarlo a su antojo para sus propios intereses. La única manera de poner en práctica una doctrina de este tipo es por medio*

*de la fuerza bruta, y el estatismo siempre ha sido el corolario político del colectivismo*

Dicho esto, entonces se comprueba que el colectivismo es absolutamente contrario al individualismo, en este caso el sujeto que practica el colectivismo cree que los demás miembros de la sociedad o de su entorno deben entregar mayores beneficios para todo el grupo social, mas no para su provecho individual, es decir, todo el rendimiento que se obtenga mediante el desarrollo de las actividades de una sola persona debe pertenecerle al grupo al que pertenece, así como también otros sujetos similares también aplicarán la misma doctrina.

### **Gráfico No.13. Aspectos del individualismo y colectivismo**



Fuente: Estilos de negociación vinculados a marcos culturales  
Elaborado por: Evangelina García Prince

Adicionalmente, de acuerdo al gráfico No. 13, las culturas individualistas presentan un mayor grado de confrontación debido a que tratan de obtener su propio beneficio sin poner una mayor atención en las metas y objetivos de otros individuos, en cambio, las sociedades que presentan una cultura colectivista están más encaminadas hacia el provecho grupal de los

miembros que la conforman, caracterizándose por la motivación para toda la comunidad y alcanzando sus metas en conjunto.

**Cuadro No. 4. Clasificación de los países en base a las culturas individualistas y colectivistas**

Culturas individualistas	Culturas Intermedias	Culturas Colectivistas
Estados Unidos	Austria	Brasil
Australia	Israel	Turquía
Gran Bretaña	España	Grecia
Canadá	India	Filipinas
Netherlands	Argentina	México
Nueva Zelandia	Irán	Portugal
Italia		Hong Kong
Bélgica		Chile
Dinamarca		Singapur
Suecia		Tailandia
Francia		Taiwán
Irlanda		Perú
Noruega		Pakistán
Suiza		Colombia
Alemania		Venezuela
Finlandia		Japón

Fuente: Estilos de negociación enfocados a marcos culturales  
Elaborado por: Geert Hofstede

Según el cuadro No. 4, hace una comparación entre los países que poseen una cultura individualista y colectivista, Estados Unidos encabeza la lista de los países individualistas por lo que su forma de negociar puede ir direccionada hacia el conflicto entre las partes. Los países como Brasil, Colombia, México, Perú, y Venezuela presentan una perspectiva de lograr

las metas en conjunto al intentar negociar, ingresando así al grupo de los estados colectivistas. En cambio, los países como España y Argentina presentan una tendencia intermedia tanto en el individualismo como el colectivismo y que se debe tomar en consideración al tratar de llegar algún tipo de acuerdo.

### **Las dimensiones culturales según Geert Hofstede**

Hofstede (s.f.) determinó cuatro dimensiones culturales que distinguen un país de otro, las mismas que están dadas por el comportamiento de sus habitantes:

- Distancia de poder (PDI)
- Individualismo frente a colectivismo (IDV)
- La masculinidad – feminidad (MAS)
- Evitación de la incertidumbre (UAI)

#### **Distancia de poder (PDI)**

Este tipo de dimensión:

*“Expresa el grado en que los miembros menos poderosos de una sociedad aceptan y esperan que el poder está distribuido de manera desigual. La cuestión fundamental aquí es cómo una sociedad se encarga de las desigualdades entre las personas. La gente en las sociedades que presentan un alto grado de distancia de poder aceptar un orden jerárquico en el que todo el mundo tiene un lugar y que no necesita más justificación” (Hofstede, s.f.)*

Por lo tanto, el comportamiento de las sociedades que se caracterizan en esta dimensión, están dadas por el grado de poder que pueden influir otros

miembros del mismo grupo u otra comunidad, dicho poder se presenta de manera inequitativa provocando así la desigualdad entre los pobladores.

### **Individualismo frente a colectivismo (IDV)**

A pesar de que ya se explicó al individualismo y colectivismo en el ámbito de las negociaciones, (Hofstede, s.f.) también lo considera una dimensión fundamental en la cultura internacional y sostiene que:

*“La parte alta de esta dimensión, llamado individualismo, se puede definir como una preferencia por un marco social vagamente unida en la que se espera que las personas a cuidar de sí mismos y sólo sus familiares más cercanos. Mientras que el colectivismo, representa una preferencia por un marco muy unido en la sociedad en la que los individuos pueden esperar que sus familiares o miembros de un grupo en particular, puedan cuidar de ellos a cambio de lealtad incondicional. La posición de una sociedad de esta dimensión se refleja en si la propia imagen de las personas que se define en términos de yo o nosotros” (Hofstede, s.f.).*

Como se había explicado, el individualismo está influenciado por sujetos que se protegen a sí mismos y a sus familiares más cercanos, mientras que el colectivismo, trata de obtener un beneficio para los miembros de toda la sociedad a la que pertenece cuyo mayor provecho sea el de una lealtad definitiva con todos los integrantes a la que pertenecen.

### **La masculinidad – feminidad (MAS)**

Esta dimensión está dada por los diferentes comportamientos de hombres y mujeres que conforman una sociedad, pues:

*El lado masculino de esta dimensión representa una preferencia de la sociedad por sus logros, el heroísmo, la asertividad y la recompensa material para el éxito. La sociedad en general es más competitiva. Su opuesto, la feminidad, representa una preferencia por la cooperación, la*

*modestia, el cuidado de los débiles y la calidad de vida. La sociedad en general está más orientado hacia el consenso. (Hofstede, s.f.)*

Esta característica suele darse en la mayoría de países del mundo, el lado masculino está influenciado hacia los logros y el heroísmo ante la sociedad, los mismos que se direccionan hacia logro de metas y objetivos, pese a que, la feminidad busca el cuidado hacia los más débiles y hacia la cooperación.

### **Control de la incertidumbre (UAI)**

La cuarta dimensión hace referencia al control de la incertidumbre, la visión hacia el futuro, revelando que:

*La dimensión evitación de la incertidumbre se expresa el grado en que los miembros de una sociedad se sienten incómodos con la incertidumbre y la ambigüedad. La cuestión fundamental aquí es cómo una sociedad trata del hecho de que el futuro nunca se puede saber: ¿hay que tratar de controlar el futuro o simplemente dejar que suceda? Los países que presentan fuertes UAI mantienen los códigos rígidos de creencias y conducta y no toleran el comportamiento poco ortodoxo e ideas. Sociedades UAI débiles mantienen una actitud más relajada en la que la práctica cuenta con más principios. (Hofstede, s.f.).*

Existen muchas interpretaciones sobre el futuro y en algunas sociedades o países este tema suele ser fundamental en el desarrollo de sus creencias y principios, el futuro no está escrito para algunos y no se puede asegurar lo que sucederá mañana, pese que en otras entidades sociales, presentan una mayor importancia ante la posibilidad de controlar las situaciones venideras.

## 2.6. Estilos de negociación según patrones culturales

Se considera como un patrón cultural “al concepto de costumbre, hábito o tradición” (Aros, 2009), dicho esto se entiende que cada región, país, ciudad, comunidad o familia tienen sus propias normas de convivencia social, estas normas están tan involucradas con el transcurso del tiempo que en ciertos territorios forman parte esencial en el desarrollo de esa sociedad.

Los estilos de negociación, por otra parte, dependen de la calidad y punto de vista de los negociadores influenciados también por su nivel cultural, tradiciones y costumbres:

**Gráfico No. 14. Estilos de negociación**



Fuente: Centro Colegio

<http://centrocolegio.blogspot.com/2007/12/estilos-de-negociacin.html>

Elaborado por: Centro colegio

El gráfico No. 14 hace referencia a los estilos de negociación que se utilizan para llegar a un acuerdo, dando su explicación de cada uno de ellos:

*Estilo defensivo Suelen mantenerse firmes e inflexibles, defendiendo en todo momento su posición. Se resisten a los cambios por lo que no ceden fácilmente a las peticiones de sus interlocutores. Se muestran duros y soportan bien la fatiga y la presión hasta un determinado punto a partir del cual pueden llegar a desmoronarse. Si el entorno donde se desarrolla la negociación es desconocido para ellos, suelen ponerse a la defensiva, desconfiando y amenazando a la parte contraria. Por lo general, les gusta negociar solos. Se muestran fríos e intentan ocultar sus emociones. Frente a la presión, su reacción es atacar y resistir. (Centrocolegio, 2013)*

Este estilo de negociación no es el más adecuado, por el hecho de que se trata de obtener el mayor beneficio solo para una de las partes interesadas, por lo que adopta una posición ganar / perder. En los acuerdos internacionales cada país tiene su propio tipo de cultura con el cual se relacionan e influye también en la negociación, y puede darse también que algunos representantes sin tener el ánimo de incomodar a la otra parte, se presenten inflexibles ante algún tipo de alianza.

*Estilo combativo Su misión es conseguir sus objetivos y para ello, corta cualquier acción que emprenda el interlocutor para desviarse de ellos. Requiere que se siga una línea lógica y detallada durante la negociación para analizar todos los acontecimientos y procedimientos que se produzcan. Se expresan de forma clara y concisa sin dejar espacio a la imaginación e interpretación de sus planteamientos. También se caracterizan por su impaciencia, quieren estar continuamente haciendo algo y desean acabar rápido y llegar al punto que pretendían. No les preocupa parecer simpáticos a la otra parte y en ocasiones pueden resultar agresivos. Ante agresiones verbales de sus interlocutores, las detienen suspendiendo la tarea que estuvieran realizando, manteniéndose en silencio o expresando su malestar por lo ocurrido. (Centrocolegio, 2013)*

Este estilo de negociación, también adopta una posición de ganar / perder aunque un poco más flexibles, actúan a la defensiva cuando

presienten que su interlocutor los está atacando y tienden la tendencia de llegar a un acuerdo lo más pronto posible con la seguridad que alcanzaron sus objetivos sin interesarle las posibles alternativas que presente la otra parte, estas actitudes también influyen el tipo de cultura que presenten los negociadores, y si lo que se está tratando es un acuerdo de mucho interés, lo más aconsejable sería que se analicen las dos posturas de los representantes para que así, se pueda llegar a algún tipo de alianza.

*Estilo diplomático Los negociadores diplomáticos son grandes comunicadores y son capaces de defender sus propuestas con grandes discursos e incluso material adicional como gráficos, videos, etc. El problema que surge, en ocasiones, es que pierden el hilo de su discurso y no saben lo que están diciendo. Les gusta respaldar sus argumentaciones con datos tanto reales como inventados. Pueden llegar a utilizar trucos para conseguir su objetivo o como medio para salir de las presiones de sus interlocutores. Por otro lado, están interesados en establecer relaciones personales con sus interlocutores y toman la iniciativa para que esto se produzca.*

Los negociadores diplomáticos, poseen la habilidad para ofrecer grandes ventajas de la negociación, aunque, no todo el tipo de información sea la correcta, se encuentran interesados en establecer relaciones personales, lo que puede ser parte de su cultura, y una ventaja desde su punto de vista para llegar a acuerdos.

*Estilo estratégico El estilo estratégico se caracteriza por su carácter flexible y cooperativo. Los negociadores realizan sus propuestas y atienden las de sus interlocutores porque piensan que todas las aportaciones que se hagan son aprovechables y se pueden retomar en otro momento. Son empáticos, es decir, se ponen en el punto de vista de la otra parte y lo aceptan aunque no estén de acuerdo. Además, poseen capacidad para la escucha, útil para extraer información que posteriormente utilizarán para convencer a la otra parte. Antes de la negociación dedican mucho tiempo a prepararla para conocer bien tanto su posición como la de la otra parte y preparar una estrategia adecuada" (Centrocolegio, 2013).*

El estilo estratégico es el que debe utilizarse de forma habitual ante un proceso de negociación ya que se adopta una posición de ganar / ganar donde los dos interlocutores se encuentran dispuestos a comprender la posición de la otra parte, saben preparar con anticipación los temas puntuales que se tratarán previamente para llegar a algún tipo de relación y tienen la habilidad de ser empáticos y poseen también, el arte de saber escuchar.

Cada uno de estos cuatros estilos de negociación están relacionados también con su cultura, principalmente cuando se realizan acuerdos internacionales, ya que no tienen que ver solamente su idioma sino también las costumbres que son propias de cada país, y al momento de negociar se tiene que analizar el impacto que tendrá el nuevo producto en la reacción de los posibles consumidores.

**Cuadro No. 5. Características culturales que se deben considerar al momento de efectuar una negociación**

<b>Americanos</b>	<b>Japoneses</b>	<b>Chinos</b>	<b>Italianos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son coherentes</li> <li>• Interrumpen frecuentemente</li> <li>• Los desacuerdos se esperan como parte de las negociaciones.</li> <li>• Son propensos a las exageraciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No les gusta interrumpir</li> <li>• Manejan información</li> <li>• Todos deben ganar en las negociaciones</li> <li>• El apretón de manos es común pero debe parecer débil</li> <li>• El silencio los incomoda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piensan antes de actuar</li> <li>• Son poco expresivos</li> <li>• Poseen habilidades de escucha</li> <li>• Conservan la mente fría</li> <li>• Su persistencia es increíble</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La puntualidad no es una virtud, al menos en los eventos sociales.</li> <li>• Uso fuerte y frecuente de gestos de cuerpo y manos</li> <li>• No utilizar nombres propios hasta que esté bien relacionado.</li> </ul>

Fuente: Negociación Positiva para el Liderazgo efectivo  
Elaborado por: Juan Jara y Carolina Naranjo

El cuadro No. 5, se observa una comparación de las costumbres y tradiciones que se poseen en Estados Unidos, Japón, China e Italia y que puede influir al momento de llegar a algún tipo de acuerdo.

## 2.7. Perfil de país para hacer negocios

Antes de definir en qué país se puede tener un mayor éxito en los negocios, se debe analizar ciertos factores que indican cuán bueno es el ambiente regulatorio para las actividades empresariales. El Banco Mundial (2013) establece ciertos elementos, como: la obtención de electricidad,

resolución de insolvencia, apertura de la empresa, cumplimiento de los contratos, entre los más principales, aunque también se considera en esta evaluación, el pago de impuestos, y la obtención de crédito.

**Gráfico No. 15. Parámetros del perfil de un país para hacer negocios**



Fuente: <http://www.empreendedor.ec/mejores-paises-para-negocios/>  
Elaborado por: Juan Jara y Carolina Naranjo

Según el Banco Mundial (2013), entre 189 países, Ecuador ocupa el puesto 135 en el ranking de los mejores países para hacer negocios, y dentro de América Latina ocupa el lugar número 28.

**Cuadro No. 6. Los 10 mejores países para hacer negocios  
de acuerdo al banco mundial**

A NIVEL MUNDIAL	A NIVEL LATINOAMERICANO – ranking mundial
Singapur	Puerto Rico (40)
Hong Kong RAE, China	Perú (42)
Nueva Zelanda	Colombia (43)
Estados Unidos	México (53)
Dinamarca	Panamá (55)
Malasia	Sta. Lucía (64)
República de Corea	Panamá (61)
Georgia	Trinidad y Tobago (66)
Noruega	Antigua y Barbuda (71)
Reino Unido	Dominica (77)

Fuente: Calificación otorgada por el Banco Mundial (BM)  
Elaborado por: Juan Jara y Carolina Naranjo

De acuerdo al cuadro No. 6, Singapur es el primer país en el mundo donde puede obtener un mayor éxito en un negocio, seguido por Hong Kong RAE-China, Nueva Zelanda y Estados Unidos, en este último se concentran la mayor cantidad de exportaciones ecuatorianas, pero es aconsejable que todos los productos que salen del territorio nacional se abran a otros

mercados, como por ejemplo a Hong Kong que al ser el segundo país en el ranking del Banco Mundial (BM), las exportaciones pueden ir encaminadas hacia este país, pero por supuesto, analizando minuciosamente la cultura de su gente, reconociendo las costumbres, tradiciones y demás características que identifican a una población.

## CAPÍTULO 3

### CENTRO DE COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL PARA LA CAPEIPI

#### 3.1. Oportunidades Comerciales

El diccionario virtual Definición.de (s.f.) define a oportunidad como “los instantes o plazos que resultan propicios para realizar una acción”.

Por otra parte, Canales (2010) menciona que una oportunidad en el ámbito de los negocios es “una solución propuesta (productos o servicios) para una necesidad insatisfecha o no satisfecha del todo (nicho de mercado) con una lógica de negocios particular (estrategia de entrada y modelo de negocios)”

Considerando las conceptualizaciones anteriores, se puede decir que la palabra oportunidad es aquel instante en el cual resulta oportuno realizar algo, como por ejemplo, un negocio. Dentro de los negocios, la identificación de oportunidades de gran relevancia ya que de ahí puede nacer la idea de creación, crecimiento o expansión nacional o internacional de una empresa. Asimismo, el aprovechamiento de una oportunidad puede traer resultados positivos en la economía de una empresa, de un sector industrial, de regiones geográficas y países.

Con los antecedentes antes mencionados, el Centro de Comercio Exterior y Negociación Internacional de la CAPEIPI va incluir dentro de sus servicios, la difusión de oportunidades comerciales en el extranjero para las empresas socias a la cámara.

### **3.1.1. Manual de Oportunidades Comerciales**

#### **1. CONCEPTO**

Una de las actividades que cumple el Centro de Comercio Exterior y Negociación Internacional de la CAPEIPI, es la propagación de oportunidades comerciales en el extranjero.

Las oportunidades comerciales son las demandas de productos detectadas por los funcionarios del centro.

Las oportunidades comerciales se refieren prioritariamente a:

- Productos con potencial de exportación que se encuentren dentro de los productos ofertados por las empresas asociadas, o productos cuyo desarrollo sea una oportunidad para internacionalizarse.
  
- Productos de preferencia terminados, o con mayor valor agregado.

El presente manual establece una serie de procesos mínimos para la identificación y difusión de oportunidades comerciales, mismo que es susceptible de modificación de acuerdo a nuevos requerimientos solicitados por el directorio de la cámara.

## 2. A QUIÉN VA DIRIGIDO

Este servicio está dirigido para aquellas empresas socias o no a la cámara que tengan el interés en incursionar en mercados internacionales.

## 3. FUENTES DE LA INFORMACIÓN

El origen principal de las oportunidades comerciales son las oportunidades identificadas por las oficinas comerciales del Ecuador o de otros países en el exterior que se acoplen a la oferta de las empresas adscritas a la cámara. Además, constituirán las consultas que el centro recibe a diario de empresarios internacionales, mismas que pueden darse por vía postal, telefónica, fax o vía correo electrónico. En tal caso, primeramente se deberá constatar la existencia legal de la empresa, a través de páginas oficiales de las instituciones públicas que puedan avalar este hecho, y si no se pudiera conseguir esta información a través de dicho medio, se recurrirá a contactar a las oficinas comerciales del Ecuador en el extranjero para que ayuden con la verificación de las empresas, con el fin de evitar la publicación de una oportunidad comercial falsa.

De la misma forma, el centro tomará la iniciativa de contactar a empresas internacionales con el fin de interesarlas en adquirir productos de origen ecuatoriano. Para esto, el centro contará con bases de datos de empresas internacionales, considerando de preferencia, los sectores que posee la cámara.

#### 4. EJEMPLO DE OPORTUNIDAD COMERCIAL

Origen de la Oportunidad Comercial:

- País de origen: (por ejemplo: Estados Unidos)

Descripción de la oportunidad:

- Fecha de vigencia: desde..... hasta: .....
- Posición arancelaria del producto en el país importador:
- Importador: (nombre de la empresa extranjera que demanda el producto)
- Descripción del producto: (por ejemplo: muebles)
- Cantidad demandada: (por ejemplo: 1500 unidades)
- Unidad de medida: (por ejemplo: Unidades)
- Forma de pago: (por ejemplo: carta de crédito contra documentos)
- Observaciones: (por ejemplo: la empresa solicita muestras para el control de calidad y cotización CFR desde el puerto de Miami)

Datos del importador:

- Nombre:
- Domicilio:
- Ciudad:

- Código Postal:
- País:
- Teléfonos:
- Fax:
- Correo Electrónico:
- Página web:
- Casilla de correo:
- Nombre de Contacto:
- Tipo de Empresa: (por ejemplo: Importadora, Comercializadora)
- Observaciones: (por ejemplo: la empresa es líder en la comercialización de muebles).

Las demandas de productos ecuatorianos localizadas por los funcionarios del centro serán difundidas a través de la página web de la CAPEIPI mediante el formato establecido. VER CUADRO No.7

## Cuadro No. 7. Oportunidades comerciales

<b>OPORTUNIDADES COMERCIALES</b>	
<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>	
Fecha de recepción	
Fecha de difusión	
Fuente de la oportunidad	
País	
Partida arancelaria	
Descripción del Producto	
Cantidad demandada	
Forma de pago	
Moneda	
Nombre de la Empresa	
Tipo de empresa	
Domicilio	
Ciudad	
Código Postal	
País	
Teléfono	
Fax	
Correo electrónico	
Página web	
Casilla de correo	
Observaciones	
<b>INFORMACIÓN DE CONTACTO</b>	
Nombre	
Apellido	
Cargo	
<b>INFORMACIÓN DE LA OPORTUNIDAD</b>	
Fecha de vigencia	
Estado	
Texto de la oportunidad	

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Juan Jara y Carolina Naranjo

## 5. EVALUACIÓN

**Cuadro No. 8. Matriz de evaluación y control- Oportunidades**

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PÚBLICO	ACCIONES	RESPONSABLE	TÉCNICAS DE EVALUACIÓN	INDICADORES
Lograr la introducción de las pequeñas y medianas empresas de la CAPEIPI en el comercio internacional mediante los servicios brindados por el centro con el fin de mejorar su competitividad.	Promover la exportación de los productos ofertados por las PYMES asociadas a la cámara a través de la identificación de oportunidades comerciales en el extranjero.	Empresas afiliadas a la CAPEIPI	Difusión de oportunidades comerciales en la página web de la CAPEIPI	Asistente 1	Conteo / Encuestas de opinión	Número de negocios concretados a través de este servicio/Número de usuarios que solicitan información de la oportunidad comercial Encuesta de opinión aplicadas a los afiliados a la cámara

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Juan Jara y Carolina Naranjo

## 6. ALCANCE

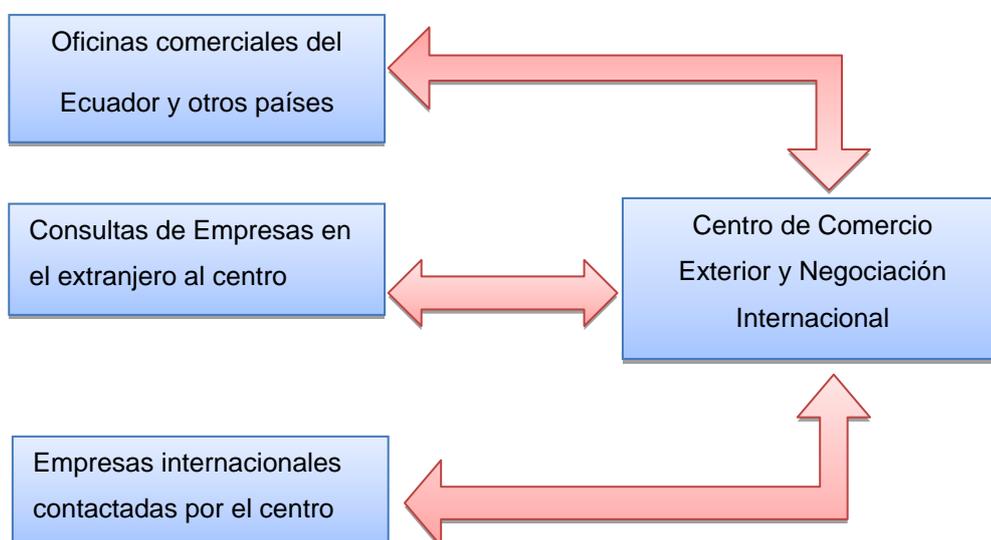
Este procedimiento será ejecutado por la CAPEIPI, a partir del 1 de Enero de 2015 de manera indefinida hasta su actualización y difusión.

## 7. RESPONSABLES

El personal encargado de oportunidades comerciales del Centro de Comercio Exterior y Negociación Internacional de la CAPEIPI será el responsable de la ejecución del proceso de identificación y difusión de oportunidades comerciales.

## 8. FLUJO DE COMUNICACIÓN

**Gráfico No. 16. Flujo de comunicación Identificación socios**



Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Juan Jara y Carolina Naranjo

## **3.2. Identificación de socios comerciales**

### **1. OBJETIVOS**

1.1. Crear una fuente de ingreso para la CAPEIPI a través de la prestación de servicios.

1.2. Ayudar los empresarios a identificar posibles socios comerciales en el extranjero con el fin de internacionalizar sus empresas y aprovechar todas las ventajas del comercio internacional.

### **2. A QUIÉN VA DIRIGIDO**

Este servicio está dirigido para aquellas empresas socias o no a la cámara que estén interesadas en incursionar en nuevos mercados.

El presente manual establece una serie de procesos mínimos para identificar a los potenciales socios comerciales. El mismo es susceptible de modificación de acuerdo al tipo de producto que será motivo de análisis, sin embargo, se deja como base, los procesos a seguir para poner en ejecución este servicio.

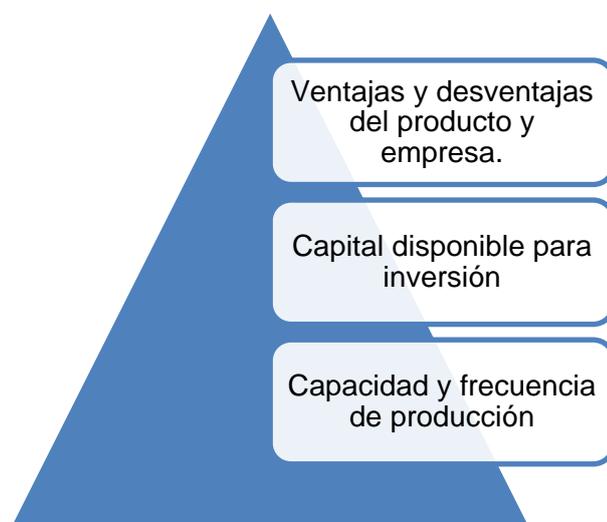
### **3. POLÍTICAS**

3.1. Se basa en la elaboración de un listado de posibles socios comerciales: importadores, distribuidores, fabricantes locales, etc., misma que será realizada bajo solicitud del cliente.

El contratante será quien indique la información que desea poner en materia de investigación, misma que será de radical importancia. Además, se debe considerar que el centro de comercio exterior dispone de una ventaja, la cual optimizará el tiempo, y es contar con el Observatorio de Comercio Exterior, ente encargado de generar información efectiva para la CAPEIPI. En el caso que no existiera investigación por parte del Observatorio, la investigación se realizará a través de páginas oficiales como BCE, SENA, PROECUADOR, etc.

3.2. Cuando la empresa mencione el tipo de información que necesita, ésta deberá comprometerse a brindar la información que sea necesaria para que el centro empiece con la investigación. Esta información estará basada en:

#### **Grafico No. 17. Información básica solicitada a los empresarios**



Elaborado por: Juan Jara y Carolina Naranjo

Dependiendo del alcance que se presente en la solicitud del cliente, la necesidad de información puede ir creciendo considerablemente, la cual debe ser proporcionada por el empresario. Por otro lado, el centro de Comercio Exterior debe dejar por escrito que el manejo de información relacionada a la empresa será totalmente confidencial.

3.3. Se hará una selección estratégica de mercados potenciales para la empresa.

La información obtenida en los puntos anteriores deberá ser analizada y procesada para beneficio de la empresa contratante. Esto se lo realizará filtrando información necesaria para el estudio. Se deberá analizar propuestas, necesidades y estadísticas para generar conclusiones y crear estrategias.

3.4. Se identificará las empresas que se encuentren dentro del sector utilizando bases de datos, así como los contactos generados por el centro con asociaciones y la industria.

Es importante considerar, que esta información se la puede obtener directamente a través de la investigación de oportunidades comerciales encontradas por el centro, el cual arroja un listado de empresas interesadas en realizar negocios con empresas ecuatorianas. La selección de empresas potenciales se efectuará en base al tipo de producto que se desea potencializar.

Por otro lado, se obtendrá información de empresas a través de los contactos con oficinas comerciales, consulados y empresas en mercados internacionales. Adicional a esta fuente de información, será obligación del centro investigar nuevos contactos en mercados internacionales.

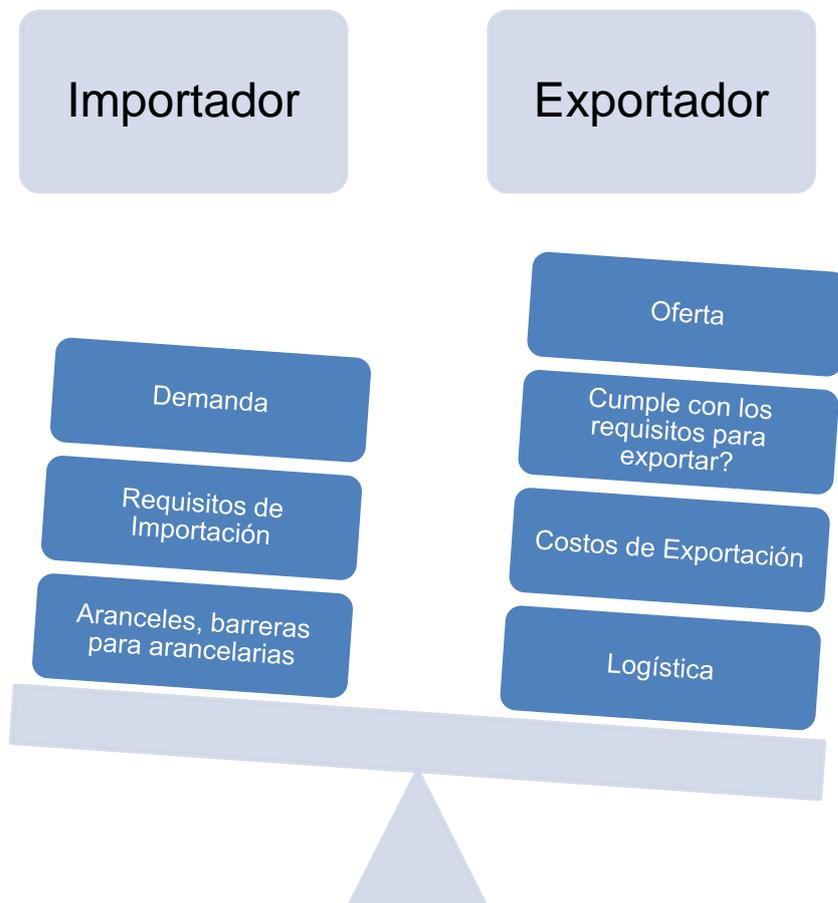
3.5. Se verificará los datos de las compañías en cuestión y se establecerá un primer listado de posibles candidatos.

La verificación de datos se deberá realizar pensando en la optimización de costos, es por esto que en esta etapa se usará eficientemente el manejo de internet y páginas oficiales pertenecientes al país de la empresa en cuestión. Una vez que se obtenga los datos confirmados, se procederá con el siguiente punto.

3.6. Se seleccionará los contactos que mejor se adecúen al objetivo de la empresa que solicita el servicio.

De la información de posibles candidatos se debe seleccionar los socios comerciales potencialmente efectivos que se adecuen a las necesidades de la empresa que solicitó el servicio, para lo cual debe analizarse factores como:

**Grafico No. 18. Elementos de análisis para seleccionar el potencial socio comercial**



Fuente: Elaboración propia  
Elaborado por: Juan Jara y Carolina Naranjo

El trabajo de quienes ofertan el servicio de identificar socios comerciales consiste en analizar como base los elementos mencionados en el Gráfico No. 17 y 18. Se deberá considerar cuál es la demanda que necesitaría la empresa importadora para poder definir si la empresa exportadora está en la capacidad de satisfacer dicha necesidad; por otro lado, los requisitos de importación en el país de destino, es un elemento que se deberá analizar

para evitar posibles devoluciones por falta de cumplimiento a la legislación del país importador, esto sin duda alguna, está ligado al análisis de los requisitos para la exportación según la legislación ecuatoriana vigente, no obstante, también se deberá analizar el elemento logístico para poder determinar el mejor INCOTERM para la negociación, y determinar las responsabilidades entre las partes.

Los elementos antes mencionados son cuestionables y variables dependiendo el producto que está en análisis. Es responsabilidad del centro, analizar los elementos mencionados y cualquier otro factor que sea necesario para el desarrollo sostenible de la solicitud y sobre todo para identificar los socios comerciales.

3.7. Las empresas identificadas recibirán la presentación de la empresa contratante, se realizará una indagación sobre el interés de establecer una relación comercial con la empresa y confirmar los idiomas necesarios para la comunicación comercial. Una vez que se identificó los socios comerciales potenciales se procederá al contacto por diferentes vías tales como:

### **Grafico No. 19. Vías de comunicación para el contacto con potenciales socios comerciales**

Skype.- Una de las mejores herramientas para realizar la comunicacion inicial entre las partes, economica, interactiva y eficiente.

- DDI (Mercado Directo Internacional).- mas costoso pero eficiente al igual que Skype.

Vía e-mail.- Si las probabilidades de viajar no existe para cualquiera de las dos empresas, este es el medio más eficiente para formalizar y/o promover una compra - venta, además el mecanismo de prueba de las condiciones de negociacion, obligaciones y responsabilidades, en el caso que se llegue a concretar algún negocio.

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Juan Jara y Carolina Naranjo

Es obligación del Centro de Comercio Exterior contactar con los potenciales socios comerciales para incentivar el interés de negociación con la empresa que está contratando el servicio. Esto no corresponde a una sola llamada o contacto vía e-mail, el trabajo se centra en incentivar la negociación, tratar de realizar un mejor acercamiento hasta concretar la aceptación de contactar a la empresa nacional.

El centro desarrollará este punto a través de llamadas telefónicas a la empresa, vía e-mail, vías principales de comunicación para tomar contacto con el futuro socio comercial.

3.8 Se otorgará toda la información posible de cada contacto, como: datos de identificación, persona de contacto y actividad de la empresa, y cualquier otra información adicional que se considere importante.

Es obligación del Centro brindar las facilidades de contacto con el posible socio potencial una vez que el punto 3.7 haya concluido. Esta etapa consiste netamente en proporcionar la información y un detalle de lo alcanzado con el socio comercial potencial, cabe recalcar que, corresponde única y exclusivamente el cierre de la venta y condiciones de la misma al exportador e importador. Debemos manifestar que para este punto la empresa nacional deberá tener claro ya las ventajas de su producto, capacidad de exportación, frecuencia de exportación, conocer materia logística e INCOTERM, (servicios proporcionados también por la oficina comercial), de hecho lo que presentamos aquí es el contacto y un soporte básico para la negociación, mas no realizamos la negociación.

#### 4. DE LOS CONTACTOS SELECCIONADOS

Para la presentación ante la empresa contratante se realizará una tabla que indique la siguiente información: Nombre, Dirección, Teléfono, Fax, Correo electrónico, Contacto, Idioma, Pág. Web, Requisitos para ser proveedor, Requisitos que debe cumplir el producto Frecuencia de Compra, Cantidad de compra y observaciones de interés.

Debido al manejo empresarial que existe, cierta información como la frecuencia y cantidad de compra, son preguntas que las empresas

difícilmente contestan abiertamente, es por eso que la información que se llena en esta tabla es netamente general y la idea es empezar a buscar el acercamiento a la empresa y dejar notar el interés por formar parte de su listado de proveedores.

Hay que considerar que, el acercamiento generado por el centro es importante para la empresa contratante, sin embargo, el interés del futuro socio comercial por realizar una negociación en firme dependerá únicamente de las propuestas y condiciones que el contratante esté dispuesto a poner en los posibles escenarios de negociación que se presente según la conveniencia de las partes.

La oficina comercial no puede formar parte de la negociación en reemplazo del contratante, ya que no es de conocimiento las condiciones y alcances que puede tener el empresario en su giro de negocio, es por esta razón que netamente corresponde en cerrar la negociación al empresario y al potencial socio comercial.

**Cuadro No. 9. Formato que se debe llenar al momento de contactar  
a los posibles socios**

Nombre	<b>Nombre completo de la empresa</b>
Dirección	Dirección de fábrica y oficinas
Teléfono	Mínimo 2
Fax	Opcional
Correo electrónico	Mínimo 2 que correspondan a contactos directos para la negociación o interés comercial
Contacto	Mínimo 2 que correspondan a contactos directos para la negociación o interés comercial
Idioma	Necesario
Pág. Web	Opcional
Requisitos para ser proveedor	Constitución legal, RUC, certificado de buenas prácticas de manufactura, etc.
Requisitos que debe cumplir el producto	registros sanitarios, demanda en el mercado, rotación, etc.
Frecuencia de Compra	Realizar una breve consulta, preguntando con qué frecuencia demandan el producto al proveedor
Cantidad de compra	Es importante conocer la cantidad demandada ya que nos sirve para analizar si la oferta es suficiente para el socio comercial.
Observaciones de interés	Se anotarán todas las observaciones particulares que se hayan mencionado al momento de comunicarse con la empresa. Pueden ser: requerimientos de productos, necesidades de productos que estén buscando etc.

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Juan Jara y Carolina Naranjo

## 5. DE LOS SERVICIOS ADICIONALES

5.1. Al momento de la contratación se ofrecerá los servicios adicionales a continuación:

- Nota de mercado: Elaboración de una nota de mercado con datos de producción, consumo e importaciones del producto ofertado. Esta información se la obtendrá con la ayuda del observatorio y cualquier información adicional se la gestionará a través de consultas estadísticas de páginas oficiales como el Banco Central del Ecuador BCE y el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador SENAЕ.
- Store Check: elaboración de un store check con datos obtenidos a partir de la visita personal o electrónica a una muestra representativa de puntos de venta del comercio organizado: supermercados, hipermercados, discounter y grandes almacenes. (VER CUADRO No. 10.)

Los objetivos de un Store Check principalmente se verán reflejados en constatar la rotación del producto en el punto de venta, así como se puede tomar nota de productos sustitutos, similares, y algo muy importante que es el precio de venta del producto en análisis, versus los precios de productos similares y sustitutos. Adicional a esto, se puede tomar en cuenta el material publicitario para la oferta del producto así como el espacio y puesto en percha. El informe que se deberá realizar después de un Store Check deberá ser conciso ya que la idea es obtener datos para la toma de

decisiones. Esto se lo realizará en la mayoría de casos a través de internet para no generar un costo adicional a la inversión inicial.

- **Negociación:** se ofrecerá el servicio de negociación (selección de INCOTERM correcto, formas de pago, descuentos, etc.) con los contactos o canales de distribución que la empresa seleccione como idónea para realizar negocios.

Este servicio será proporcionado por parte del centro de capacitación que contará el Centro de Comercio Exterior, si bien es cierto que es obligación de la persona que interviene en la identificación de socios comerciales dar una guía general respecto al tema, el socio podría contratar el servicio de capacitación correspondiente a INCOTERM y técnicas de negociación.

### Cuadro No. 10. Formato del store Check

PUNTO DE VENTA							
Producto	Establecimiento	Fabricante	Origen del producto	Peso neto	Fecha de envasado/ fecha de caducidad	Precio USD	Observaciones
Producto 1							
Producto 2							
Producto 3							
Producto 4							
Producto 5							
<p><b>* Se colocará el tipo de Envasado, qué tipo de etiqueta y qué forma de presentación e idioma tiene. Si el producto es fresco, congelado, conservas, etc. Recomendaciones de conservación del producto, y demás información que sea relevante para el estudio.</b></p>							

Elaborado por: Juan Jara y Carolina Naranjo

## 6. ALCANCE

Este procedimiento será ejecutado por la CAPEIPI, a partir de la reunión del Directorio Ejecutivo de manera indefinida hasta su actualización y difusión.

Será decisión netamente del Directorio Ejecutivo poner en marcha la propuesta planteada en este proyecto y afinar demás necesidades que requiera para ejecutar el mismo.

## 7. RESPONSABLES

El personal encargado del Centro de Comercio Exterior y Negociación Internacional de la CAPEIPI será responsable de la ejecución del proceso de identificación de socios comerciales conjuntamente con los servicios adicionales ofertados.

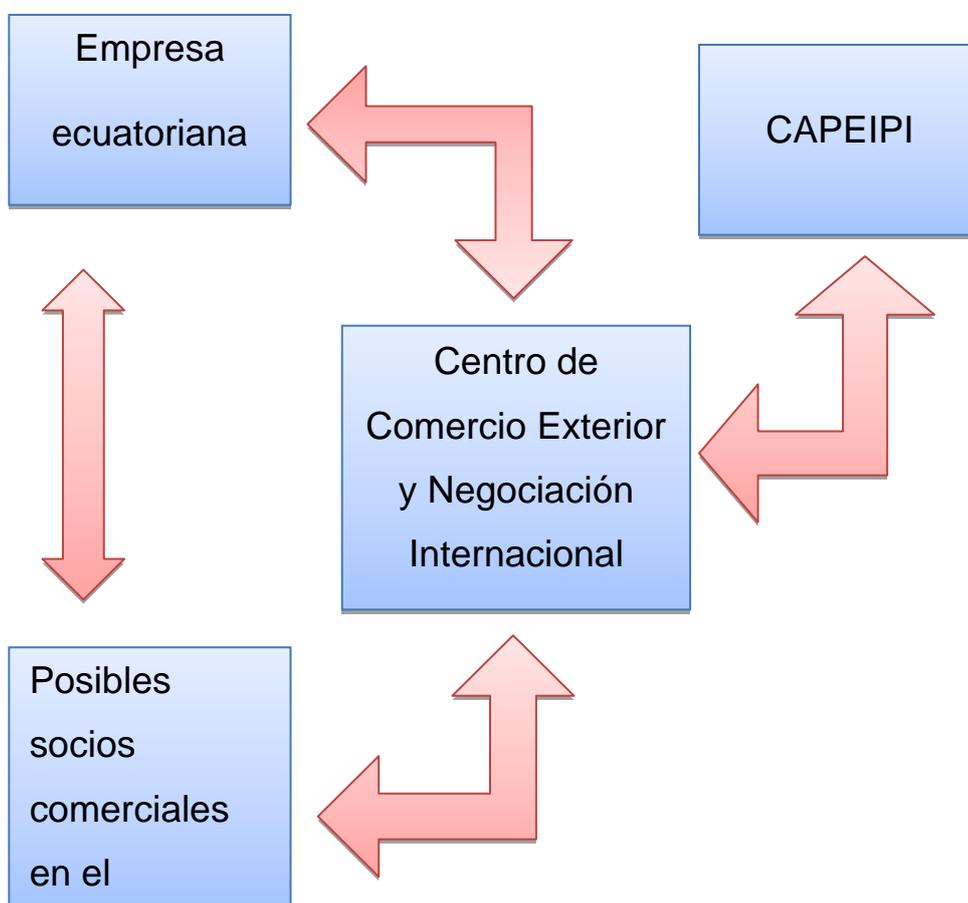
La oficina comercial deberá disponer del personal suficiente para desarrollar los servicios solicitados por los socios, las personas que ocupen este puesto serán profesionales que cumplan con los requisitos para ser operativos en las obligaciones y responsabilidades que designe el director del centro.

La CAPEIPI será responsable durante la ejecución del proyecto y además podrá formar parte de la toma de decisiones con el director del Centro de Comercio Exterior, es de responsabilidad de la CAPEIPI llevar el

control sobre la marcha del proyecto, los mismos pueden ser anuales o semestrales según se defina.

## 8. FLUJO DE COMUNICACIÓN

**Gráfico No. 20. Flujo de comunicación identificación socios comerciales**



Fuente: Elaboración propia  
Elaborado por: Juan Jara y Carolina Naranjo

Como se puede ver en el grafico No.20, el Centro de Comercio Exterior y Negociación Internacional es el eje central de la comunicación y ante todo el flujo, inicialmente el centro debe tener una comunicación con CAPEIPI para poder analizar varios elementos y poder seleccionar a los postulantes empresarios ecuatorianos que deseen contratar este servicio, así como también el centro debe tener una eficiente comunicación con los potenciales socios comerciales para que posteriormente puedan transferir las necesidades a la empresa ecuatoriana; el flujo será constante sin tener un orden específico o secuencia para el desarrollo de la actividad, esto básicamente es porque las dudas y preguntas surgirán de acuerdo a la información proporcionada por las partes interesadas.

## 9. EVALUACIÓN

Cuadro No. 11. Matriz de evaluación y control – Identificación socios comerciales

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PÚBLICO	ACCIONES	RESPONSABLE	TÉCNICAS DE EVALUACIÓN	INDICADORES
Lograr la introducción de las pequeñas y medianas empresas de la CAPEIPI en el comercio internacional mediante los servicios brindados por el centro con el fin de mejorar su competitividad.	Ayudar los empresarios a identificar posibles socios comerciales en el extranjero con el fin de internacionalizar sus empresas y aprovechar todas las ventajas del comercio internacional.	Empresas afiliadas a la CAPEIPI	Búsqueda, selección y presentación de los mejores contactos comerciales para las empresas de la cámara.	Técnico 1	Conteo	Número de usuarios que cerraron negocios/Número de empresas que contrataron el servicio.

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Juan Jara y Carolina Naranjo

### 3.3. Perfil del Mercado para hacer negocios

Un Perfil de Mercado es un documento que brinda información sobre las características de un mercado en específico, mismo puede contener información económica y de comercio al por menor del país, de importadores, competencia internacional. (Centro de Comercio Internacional , Guía para la Elaboración de Perfiles , 2006)

Por otra parte, Ruíz (2007) menciona que:

*Es un resumen de las características de un mercado, que incluye la información de los compradores y competidores tradicionales, así como información general sobre la economía y patrones del comercio al por menor en un sector. Su objetivo general es facilitar la expansión del sector de comercio extranjero de los países en desarrollo.*

El perfil de mercado consiste en un documento estructurado y metódico que debe reunir información suficiente sobre un mercado extranjero, que permita a los usuarios (Instituciones de apoyo al comercio privadas o públicas, Organizaciones sectoriales, operadores de comercio exterior, empresarios, universidades, etc.) conocer las condiciones de ingreso y tendencias de un mercado de importación determinado y que sirva de pilar para realizar, evaluar o re- evaluar las estrategias de la empresa.

Es importante señalar que, según la encuesta realizada a 21 empresas del sector maderero, se determinó que sólo el 7% realiza investigación de mercados, y el 5.56% tiene conocimientos sobre este tema (Rengifo Tobar & Jiménez Peñarreta, 2013). Por lo antes mencionado, se determina que es imprescindible la elaboración de perfiles de mercado como parte de los

servicios que brindará el centro. Hoy por hoy, se vive un mundo muy competitivo y la empresa que está más informada es la que posee más probabilidades de tener éxito y más aún cuando se incursiona en mercados internacionales, casi siempre desconocidos.

### **3.3.1. Manual de elaboración y contenido del Perfil de Mercado-Producto.**

#### **1. OBJETIVO**

1.1. Proporcionar a las empresas información global de las tendencias y condiciones de ingreso a un determinado mercado de exportación, con el fin de que accedan eficazmente en el comercio internacional.

#### **2. A QUIÉN VA DIRIGIDO**

Este servicio está dirigido para aquellas empresas socias a la cámara, que estén interesadas en incursionar en nuevos mercados. Así también, a instituciones que prestan servicios relacionados con el comercio exterior, y a universidades.

#### **3. DE LOS PRODUCTOS**

Los perfiles de mercado deberán envolver productos que posean las siguientes características:

- Productos que ya son exportados, que quieran ingresar en nuevos mercados. Esto se da por la necesidad de diversificar los mercados,

que los empresarios de un determinado sector de la CAPEIPI identifican, gracias a su experiencia en el negocio.

- Productos que cuentan con potencial de exportación, ya sea por la capacidad de producción de la compañía (alta), como por la demanda internacional de dicho producto.
- Productos que se deseen producir para exportación.
- La existencia de un número de proveedores locales con la capacidad de exportación de un producto dado. (Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC , 2006)

#### 4. DE LOS MERCADOS

Los criterios que se va a considerar para realizar una mejor selección de los mercados para los perfiles de mercado, se detalla a continuación:

- Se va a realizar un análisis de las estadísticas de comercio internacional para identificar los mercados potenciales de exportación.
  - Identificar con qué países, el Ecuador mantiene relaciones comerciales del producto seleccionado.
  - Cuáles son los países, que están importando al momento el producto y en qué cantidades, entre otras.
- Utilizar medios de información como: publicaciones y revistas de comercio, que suministran información actual sobre la oferta y

demanda de productos específicos en los diferentes mercados del mundo, y sobre las oportunidades de negocio.

- Solicitudes constantes de información por parte de los empresarios de la cámara acerca de un mercado determinado. (Centro de Comercio Internacional , 2006)

## 5. REDACCIÓN DEL PERFIL DE MERCADO

Formato de texto:

- Idioma: Español
- Color del texto: Negro (Automático), ya que este color sobre el blanco resulta un buen contraste, resultando más llamativo y legible. (Wielage, 2000)
- Interlineado: 1.5, es un interlineado óptimo, según Moreno (2004), con el fin de que el lector siga correctamente la lectura sin errar de línea y cansar la vista.
- Tipo de letra para el contenido en general: Arial 12, ya que es uno de los tipos de letra recomendados para utilizar en documentos formales, por su alta legibilidad (García Sanz & Martínez Clares, 2012); y el texto debe ser justificado porque es “más armonioso por su simetría”. (León, 2005)
- Títulos: Arial 14, mayúsculas, negrita, y justificado, con la finalidad de que llamen la atención dentro del texto y que ayuden a la rápida

comprensión del mismo. (Morillas Gómez, Tortajada Montañana, & Magal Royo , 2006)

- Subtítulos: Arial 12, minúsculas (Primera letra en mayúscula), justificado y negrita, con el fin de que el lector ponga su atención en el texto.
- Cuando se realice notas al pie de página: Arial 9 y justificado, ya que conforman elementos textuales con menor importancia en el escrito y su tamaño puede ser menor, pero legible. (Morillas Gómez et al., 2006)
- Cuando se tome información textual, estadística o gráfica de otras fuentes se deberá realizar las citas correspondientes en base a las Normas APA, respetando los derechos de autor.
- Numeración de las páginas: el número de la página se deberá colocar en el ángulo inferior derecho, comenzando desde (1), después de la tabla de contenidos.
- Valores dentro del texto: Los valores siempre deben ir en números, teniendo en cuenta que, las comas expresan números enteros y los puntos decimales. Se puede escribir el número completo o abreviar, utilizando la palabra miles y/o millones. Si se habla de dinero, los valores deben ser presentados en dólares americanos y utilizar siempre USD antes de los valores.
- Cantidades dentro del texto: Siempre se deberá colocar la unidad de medida antes de la cantidad, sea esta en forma abreviada o completa. Se va a utilizar toneladas métricas como medida estándar,

ya que es la medida que utiliza el Banco Central del Ecuador y con la finalidad de reducir la cantidad, logrando así una interpretación más fácil. Ejemplo: 1,500 Tm., o 1,500 toneladas.

- Porcentajes dentro del texto: Los porcentajes se escribirán con el símbolo. Ejemplo: 100%
- Nombres de instituciones: cuando se mencionan por primera vez en el texto se coloca el nombre completo, seguido de sus siglas entre paréntesis. Ejemplo: Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO). En las menciones siguientes, se deberán escribir solamente las siglas sin paréntesis. (Sevilla Quiroz , s.f.)

Formato para tablas:

- Su numeración corresponderá a una secuencia, Arial 12 y deberá estar centrado en el documento, para dar una apariencia formal al texto (Equipo Vértice, 2010). Se deberán nombrar como se ejemplifica a continuación: Tabla No. 1
- La tabla deberá estar centrada en el documento.
- Tipo, Tamaño de letra y números dentro de la tabla: Arial 9, para cuidar la estética del documento. De ser necesario, se aceptará otro tamaño.
- El título de la tabla deberá incluirse dentro del mismo, en letra mayúscula, negrita y centrado. Los subtítulos de la tabla deberán estar escritos en letras minúsculas y centradas, con excepción de la primera letra, a menos que existan abreviaciones que no lo permitan

como los INCOTERMS y la palabra dólares deberá abreviarse con USD.

- Los encabezados de las tablas serán color "Azul Oscuro, texto 2, claro 60%", letras color "Blanco, Fondo 1", negrita y centrado para que den más énfasis al texto. Estos colores se han seleccionado ya que, tienen un buen contraste y mayor visibilidad al lector (Capriotti, 1992)
- Cantidades dentro de la tabla: comas expresan números enteros y los puntos expresan decimales. Las cifras deberán estar escritas siempre en miles de dólares ya que es el valor estándar del Banco Central del Ecuador, salvo que el valor sea tan grande que precise ser escrito en millones de dólares.
- Cuando se hable de cantidades, se deberá expresar en toneladas, ya que es la medida que utiliza el Banco Central del Ecuador.
- Los porcentajes, en caso de existir, deberán tener dos decimales y deberán tener el signo % junto al número. Ejemplo: 12%, 15.34%.
- Los números (valores, cantidades o porcentajes) deberán estar alineados al centro de la tabla para guardar la estética del documento.
- Debe constar al pie de la tabla la respectiva fuente y elaboración, en letra Arial 9 ya que denota menor importancia. (Morillas Gómez, et al., 2006)

#### Formato para Gráficos:

- Su numeración corresponderá a una secuencia, Arial 12 y deberá estar centrado en el documento. Se deberán Nombrar como se ejemplifica a continuación: Gráfico No. 1
- Los gráficos que se van a utilizar deberán ser de preferencia: de líneas o columnas para valores y de pasteles para porcentajes para que los lectores logren un mayor entendimiento y análisis de los mismos.
- Se puede incluir etiquetas (valores, porcentajes, etc.) dentro del gráfico si se considera necesario para explicar mejor el mismo.
- Los valores y cantidades en los gráficos deben presentarse con el mismo concepto de las tablas.
- Las letras y números de los gráficos deberán estar en Arial 9, aunque por estética del documento se aceptará otro tamaño.
- Los títulos deben estar dentro del gráfico, escrito en letras mayúsculas, Arial 10, negrita y centrado para dar a notar relevancia.
- El fondo del gráfico debe ser blanco y los colores deben ser los predeterminados por los programas de Microsoft office y centrado en el documento.
- Debe constar al pie del gráfico, la respectiva fuente y elaboración, en letra Arial 9.

Formato para ilustraciones:

- Las ilustraciones son importantes para temas de empaque, tendencias, preferencias, y presentación del producto en la percha del supermercado.

## 6. CONTENIDO BÁSICO DEL PERFIL DE MERCADO- PRODUCTO:

- Portada:
  - Producto/ Mercado: por ejemplo: MADERA – ESTADOS UNIDOS.
  - Número interno del perfil: Codificación numérica que se va a otorgar a cada perfil de mercado. Por ejemplo: Perfil 001
  - Fecha de elaboración: Por ejemplo: Diciembre 2013
- Contenidos Mínimos:

1.1. Posición arancelaria: 44.12.31 - Las demás maderas contrachapadas, constituidas exclusivamente por hojas de madera (excepto de bambú) de espesor unitario inferior o igual a 6 mm., que tengan, por lo menos, una hoja externa de las maderas tropicales citadas en la nota de subpartida 1.

1.2. Descripción del producto: en este punto se debe realizar una breve explicación sobre las características físicas del producto, origen, dónde se produce, las necesidades que satisface, su utilización, el porqué de su consumo, imagen, presentación, calidad, etc.

1.3. Situación Macroeconómica del mercado determinado: en este punto se deberá tratar temas relacionados con el PIB, inflación, inversión extranjera directa, balanza comercial, balanza comercial con el Ecuador.

1.4. Costo de nacionalización, contemplando: arancel de importación y, de existir, preferencia arancelaria vigente para nuestro país.

1.5. Impuestos locales: costos de despacho aduanero, costo de intervenciones bancarias, apertura de carta de crédito, otros gastos.

1.6. Restricciones no arancelarias: por ejemplo, si el producto requiere certificado sanitario, fitosanitarios, normas de calidad, cuotas de importación, etc.

1.7. Documentos exigidos en aduana: como por ejemplo, factura comercial, documento de transporte, packing list, certificado de origen, póliza de seguro.

1.8. Leyes, regulaciones y sistemas que rigen el producto importado y demás requisitos.

1.9. Evolución de las importaciones del producto del mercado en estudio.  
(3 últimos años)

1.10. Participación de los países proveedores en las importaciones del país en estudio.

1.11. Participación de Ecuador en las importaciones del país en estudio.

1.12. Niveles de precios en las distintas etapas de la cadena de comercialización: Precio Importador, Precio mayorista, Precio minorista

1.13. Características del consumo: la cantidad en la que normalmente se consume en el país de destino, calidad del producto en qué épocas, entre otros.

1.14. Canales de comercialización: cuáles son los canales que se utilizan para distribuir/ comercializar el producto: mayoristas, minoristas.

1.15. Principales centros de consumo del producto

1.16. Embalajes y formas de etiquetado: normas de etiquetado exigido en el país destino, si hubiere, o el modo en el que normalmente se presenta el producto.

1.17. Principales formas de acceso al mercado: se debe tratar acuerdos comerciales que beneficien el ingreso a dicho mercado.

1.18. Ferias y exposiciones generales y especializadas

1.19. Asociaciones sectoriales: se debe mencionar las asociaciones que existen en dicho mercado, y los beneficios que se puede obtener de ella.

1.20. Cultura de negociación

## 7. EVALUACIÓN

Cuadro No. 12. Matriz de evaluación y control – perfil de mercado

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PÚBLICO	ACCIONES	RESPONSABLE	TÉCNICAS DE EVALUACIÓN	INDICADORES
Lograr la introducción de las pequeñas y medianas empresas de la CAPEIPI en el comercio internacional mediante los servicios brindados por el centro con el fin de mejorar su competitividad.	Elaborar perfiles de mercado para los productos que conforman la oferta de la CAPEIPI, con el fin de que los pequeños y medianos empresarios conozcan las características específicas de un mercado determinado, y así identificar las mejores estrategias para el éxito de la empresa en el comercio internacional.	Empresas afiliadas a la CAPEIPI	Elaboración de perfiles de mercado-producto y difundirlo en la página web de la CAPEIPI	Técnico 1	Conteo / Hoja de Evaluación y Observaciones	Número de usuarios que bajan información de perfiles de mercado/Número de usuarios que ingresan al portal web Resultados de la Hoja de Evaluación y Observaciones <b>(VER ANEXO B)</b>

Elaborado por: Juan Jara y Carolina Naranjo

## 8. ALCANCE

Este procedimiento será ejecutado por la CAPEIPI, a partir del 1 de Enero de 2015, de manera indefinida hasta su actualización y difusión.

## 9. RESPONSABLES

El personal encargado de Perfiles de Mercado del Centro de Comercio Exterior y Negociación Internacional de la CAPEIPI será el responsable de la ejecución del proceso de perfiles de mercado.

### **3.4. Ferias Internacionales**

El Diccionario de La Real Academia Española (2001) define feria, como un “mercado de mayor importancia que el común, en paraje público y días señalados”. Las ferias son grandes exposiciones que se realizan por lo general en fechas y lugares determinadas en las cuales se reúnen la oferta y la demanda con el fin de establecer negocios, alianzas estratégicas, conocer las tendencias del mercado y formas de comercialización. (Kirchner & Castro, 2010)

Además, las ferias tienen gran relevancia ya que permiten la difusión y la venta de los productos que se encuentran en exhibición. Para Sánchez, Lara, & Vázquez (2006), las ferias “ofrecen la oportunidad de contactar con posibles compradores, de comunicar, concertar o realizar operaciones

comerciales. Es un elemento complejo que refleja, para la empresa que participa status, gusto, liderazgo, imagen de marca, poder económico y prestigio”.

Las ferias son una técnica de ayuda a la venta, ya que conforma un medio de presentación único para un gran número de compradores potenciales. En las ferias, las empresas tiene la oportunidad de presentar sus productos, precios, distribución, publicidad, promoción y su fuerza de ventas, dando incapié a los elementos que conforman sus objetivos que desean alcanzar con la feria. (SIRZEE, 2013)

Un ejemplo de este tipo de eventos, es la Feria de Importación y Exportación China (Feria de Cantón), donde se reúnen un sinnúmero de empresas que promueven la comercialización de sus productos. Una feria totalmente palpable al momento de ver la oferta y demanda a nivel mundial, sin duda alguna, por la extensión y variedad de producto, adicionando la ventaja de las miles de empresas que participan en la misma. Por lo que, es considerada como la mejor plataforma comercial para las empresas internacionales que quieren explorar el mercado chino. (China Import and Export Fair, s.f.)

Analizando lo mencionado por la web oficial de la Feria de Cantón, considerada como la mejor plataforma del mundo para comercializar, se puede destacar un análisis de las dos beneficios primordiales que tendría una misión inversa, la primera, sin duda, es la desventaja de esta feria es

que se debe invertir mucho dinero para poder asistir a la misma considerando desde el punto de vista de las pequeñas y medianas empresas, este presupuesto sale de lo considerado para las mismas, por otro lado la capacidad productiva para satisfacer la demanda de los futuros clientes potenciales podría estar por debajo de los requerimientos, adicionalmente podemos dar a notar que por ser una feria tan extensa en todo sus ámbitos se la realiza una sola vez en el año.

Es así que, la participación en ferias internacionales se puede considerar como la mejor herramienta que una empresa tiene para ingresar a mercados internacionales, ya que su costo beneficio es mayor, comparado con la implementación de otros instrumentos promocionales en los países a los que se desea exportar, mismos que muchas veces no otorgan resultados positivos.

Por lo antes mencionado, un evento de este tipo debe ser sumamente planificado, ya que de eso depende el éxito o no éxito de la participación en una feria. Es por eso, que a continuación se presenta un manual de procedimientos para la organización y participación en estas exposiciones internacionales.

#### **3.4.1. Manual De Procedimientos de Ferias Internacionales**

Las Ferias Internacionales son organizadas por la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha – CAPEIPI.

Existen dos categorías de ferias:

Por la cobertura geográfica:

- Nacional: cuando la feria se realiza en Ecuador.
- Internacional: cuando la feria se realiza fuera de Ecuador.

Por tipo.-

- Unisectorial: Están dirigidas a un sólo sector económico.
- Plurisectorial: Están dirigidas a varios sectores económicos: Alimenticio, Construcción, Gráfico, Maderero, Metalmecánico, Químico y Textil.

## 1. OBJETIVOS

1.1. Dar a conocer la capacidad exportadora de las empresas participantes adscritas a la cámara, con el fin de reforzar la imagen de las mismas, y estimular el proceso de ventas de productos. Fomentar y concretar la venta de productos ecuatorianos en el exterior, con el fin de aumentar su nivel de ventas y por consiguiente su participación en el mercado.

1.2. Identificar clientes potenciales, con la finalidad de concertar una venta directa, o identificar nuevos representantes o distribuidores.

1.3. Localizar contactos comerciales, con el fin de propiciar la realización de alianzas estratégicas y/o tecnológicas.

## 2. POLÍTICAS

### De la selección de Ferias Internacionales

2.1. Para organizar o participar en una feria internacional, esta deberá estar incluida en el Presupuesto Anual de la CAPEIPI aprobado por el Directorio y coordinado con los presidentes de cada sector, teniendo en cuenta los siguientes puntos:

- Que de preferencia se realice en fechas diferentes a las de otros eventos del mismo sector.
- Que se realicen en mercados claves para el comercio exterior ecuatoriano, los cuales pueden ser identificados en los perfiles de mercado elaborados por el centro, y por los informes realizados por el observatorio de comercio exterior de la CAPEIPI.
- Que se realice un análisis geográfico del mercado seleccionado. Es de gran relevancia estudiar las ciudades en dónde se realizan este tipo de eventos, no es lo mismo participar en el Fancy Food Show en San Francisco, que estar en el Fancy Food Show de New York, ya que las preferencias de los consumidores pueden variar de una ciudad a otra (origen étnico), y así repercutir en el éxito o no de la comercialización de un producto. (ProMéxico, 2010)
- Que se realice un análisis de las estadísticas de visitantes y expositores, generalmente se encuentran en las páginas web de las ferias, para tener una idea del mercado y canales de distribución al

que está dirigido el evento. Esto, con el fin de hacer una buena selección de la feria y no invertir en un evento en el que no se alcanzará los resultados esperados. (ProMéxico, 2010)

- Que sean solicitados con 6 meses mínimo de anticipación ante el Directorio de la CAPEIPI.
- De la participación de empresas ecuatorianas en ferias internacionales

## 2.2. Criterios de selección de las empresas:

2.2.1. La empresa o persona natural debe contar con el Registro Único de Contribuyentes – RUC, o con el Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano (RISE).

2.2.2. La empresa o persona natural debe contar con un producto y/o servicio con potencial de exportación. Cabe recalcar que, no es necesario que la empresa posea alguna experiencia en exportaciones.

2.2.3. El producto tiene que poseer las certificaciones necesarias, sean estos: requisitos de calidad, higiene, presentación, empaque, etc. de acuerdo a las exigencias de los mercados internacionales.

2.2.3. La empresa o persona natural no debe poseer antecedentes que denoten incumplimiento en compromisos anteriores contraídos con la CAPEIPI.

2.2.4. La empresa o persona natural no debe encontrarse en mora con el IESS, SRI y demás instituciones del Estado Ecuatoriano.

2.2.5. La empresa o persona natural debe comprometerse a participar en la Feria, cumpliendo las condiciones de cofinanciamiento establecidas por la CAPEIPI.

2.2.6. La empresa deberá estar asociada a la CAPEIPI.

2.2.7. La empresa o persona natural debe entregar el formulario de inscripción, mismo que se encontrará disponible en la página web de la CAPEIPI, dentro de la fecha límite permitida, debidamente completa y firmada. Dicho formulario contendrá información relevante para poder identificar la capacidad y experiencia exportadora de la empresa, además de datos importantes, como: mercados de exportación ya conocidos, conocer si la empresa cuenta con un departamento de comercio exterior, que servirá para ofertar los servicios de asesoría y capacitación para un buen desenvolvimiento en la feria. (VER ANEXO C)

La evaluación de los criterios de selección será realizada por una Junta de Selección de CAPEIPI, conformado por 1 representante del Presidente, 1 representante de la Dirección Ejecutiva, y 1 representante de cada sector de la cámara, y el Director del Centro de Comercio Exterior Y negociación Internacional. Una vez realizada la selección de empresas, se levantará un Acta firmada con los compromisos generados en el Junta.

### 3. ALCANCE

Este procedimiento será ejecutado por la CAPEIPI, a partir del 1 de Enero de 2013 de manera indefinida hasta su actualización y difusión.

### 4. PROCEDIMIENTO PARA LA ORGANIZACIÓN DE FERIAS INTERNACIONALES

4.1. El encargado de Ferias deberá enviar la solicitud para la organización de ferias internacionales al directorio de la cámara, por lo menos 6 meses antes de la misma, en base a lo aprobado en el Presupuesto Anual de la CAPEIPI.

4.2. Para la organización o participación de una feria es imprescindible contar con la información a continuación:

- Objetivos y justificación para organizar o participar en una feria.
- Tipo de feria: Unisectorial o Plurisectorial
- Ciudad – País, que va a ser sede del evento
- Fecha de realización de la feria.
- Perfiles de las empresas seleccionadas para participar en la feria.
- Agendas de negocios, con empresas del país sede del evento que ya se hayan contactado con anterioridad, con la finalidad de generar un cierre de negocio.
- Y otros datos importantes de participación.

4.3. Se debe contar con la información técnica de la Feria al menos 5 meses antes del evento, para realizar las planificaciones respectivas: logística, stand, etc.

4.4. Reservar y realizar el pago del espacio requerido para la CAPEIPI de acuerdo a las condiciones establecidas por los organizadores, cuando se trate de ferias fuera del país.

4.5. Coordinar con el área de comunicación y marketing, la elaboración de la invitación a los empresarios para participar en la feria, solicitud de muestras, diseño de banners, gigantografías y material promocional.

4.6. Divulgar vía correo electrónico y teléfono la invitación al/los sector/ es empresarial/ es al menos 5 meses antes del evento. Además, se deberá realizar un seguimiento a la invitación a través de llamadas telefónicas y visitas personalizadas a empresas del sector con el fin de interesarlas en participar.

4.7. Recibir formularios de inscripción, comprobar que las empresas inscritas cumplan con los criterios básicos de selección y llevar un registro de los empresarios que participarán.

4.8. Solicitar a las empresas, toda la información referente a la participación (información de la empresa, productos, muestras, etc.) que sea demandada por los organizadores de la feria, mismo que se va a encontrar en el formulario de inscripción.

4.9. Coordinar una reunión pre-feria con los empresarios que participarán, con el fin de dialogar puntos importantes relacionados con la feria, como: personal que atenderá el stand (personas con conocimientos técnicos del producto, y vendedores), muestras, documentación necesaria para realizar el viaje de los participantes y demás logística para el evento. Ésta deberá realizarse mínimo 1 mes antes del evento en el exterior y generar el material informativo respectivo. Se deberá levantar un acta con los compromisos adquiridos en la(s) reunión(es).

4.10. Acompañar a las empresas durante la feria, siempre y cuando en la misma participen al menos 5 empresas.

4.11. La CAPEIPI diseñará el stand conforme a los objetivos planteados con la participación en la Feria. De acuerdo con este concepto previo, se asigna a cada empresa participante un stand o un espacio de presentación junto con el equipamiento básico para la exposición y promoción de los productos. Por ningún motivo, el stand o espacio puede ser cedido o compartido por la empresa inscrita, sin mediar autorización previa y expresa de la cámara.

4.12. El encargado de ferias deberá enviar información acerca: registro de expositores, plazos de inscripción en el catálogo, emisión de pases de ingreso, requisitos para ingresos de muestras, impresión de banners y gigantografías para el stand, elaboración de agendas para participantes durante los días de feria, entre otros, al directorio de la CAPEIPI.

4.13. Registrar a los expositores y obtener los pases de expositor para entregar a los empresarios.

4.14. Realizar los pagos locales respectivos autorizados: local, transporte interno, cenas u otras reuniones de grupo.

4.15. Coordinar la logística en el lugar de la feria: traslados internos de los empresarios (Hotel - Lugar de la Feria - Hotel), opciones de tarifas preferenciales de alojamiento.

4.16. Efectuar el Informe de Participación en la feria máximo 15 días después de realizada la feria (mismo que deberá incluir el listado de contactos comerciales generados) y deberá realizar al menos 2 reuniones para evaluar los resultados con los empresarios participantes; la primera, transcurridos 6 meses y la segunda, al año de realizado el evento.

## 5. EVALUACIÓN

**Cuadro No. 13. Matriz de evaluación y control – ferias internacionales**

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PÚBLICO	ACCIONES	RESPONSABLE	TÉCNICAS DE EVALUACIÓN	INDICADORES
Lograr la introducción de las pequeñas y medianas empresas de la CAPEIPI en el comercio internacional mediante los servicios brindados por el centro con el fin de mejorar su competitividad.	<p>Dar a conocer la capacidad exportadora de las empresas participantes adscritas a la cámara, con el fin de reforzar la imagen de las mismas, y estimular el proceso de ventas de productos.</p> <p>Fomentar y concretar la venta de productos ecuatorianos en el exterior, con el fin de aumentar su nivel de ventas y por consiguiente su participación en el mercado. Identificar clientes potenciales, con la finalidad de concertar una venta directa, o identificar nuevos representantes o distribuidores.</p> <p>Localizar contactos comerciales, con el fin de propiciar la realización de alianzas estratégicas y/o tecnológicas.</p>	Empresas afiliadas a la CAPEIPI	Planificación, coordinación y realización de ferias internacionales	Técnico 2	Informe de Participación Conteo Focus group	<p>Listado de contactos comerciales generados</p> <p>Número de negocios concretados/ Número de posibles negocios</p> <p>Una reunión a los 6 meses y una transcurrido 1 año.</p>

Elaborado por: Juan Jara y Carolina Naranjo

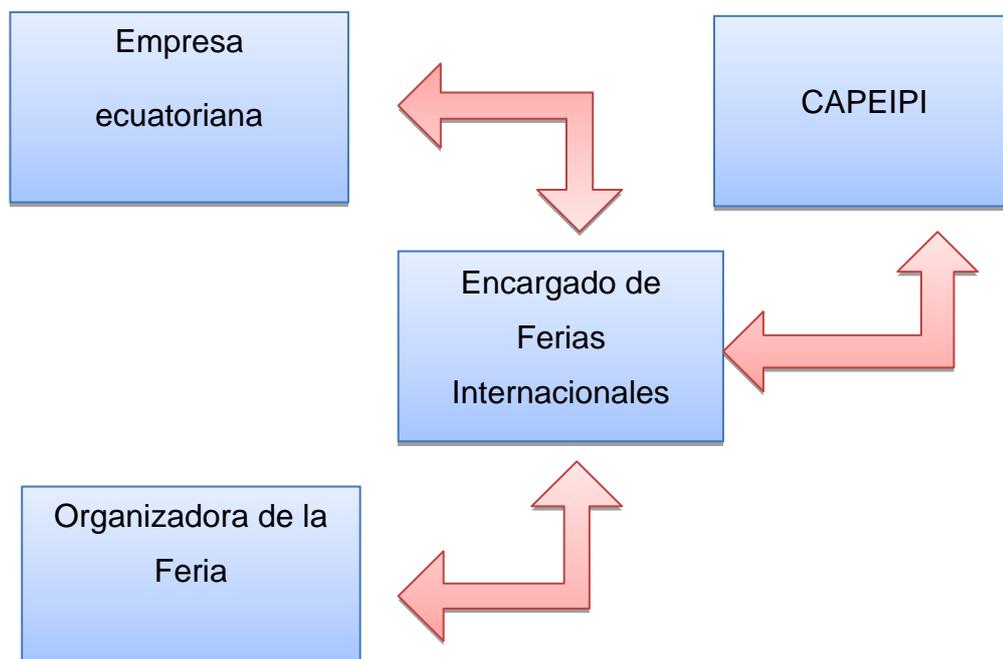
## 6. RESPONSABLES

El encargado de Ferias Internacionales del centro será responsable de la difusión del evento, inscripción y participación de los empresarios ecuatorianos.

## 7. FLUJO DE COMUNICACIÓN

### 7.1. Participación en Ferias

**Gráfico No. 21. Flujo de comunicación ferias internacionales**



Elaborado por: Juan Jara y Carolina Naranjo

### **3.5. Misiones Inversas**

Las misiones inversas son una de las nuevas tendencias que se está desarrollando en el mercado con el principal objetivo de realizar negociaciones internacionales y sobre todo para dar a conocer la oferta exportable que posee determinado sector a un costo relativamente económico ya que los microempresarios no tendrán que salir de su propio país.

La forma de hacer comercio siempre ha estado en una constante variación, es por este motivo que el dinamismo para comercializar un producto puede cambiar y figurar de diferentes formas en cada instante, la forma común de vender u ofertar un producto en el mercado internacional es ofertarlo en el mercado objetivo, pero para empresas pequeñas esto incluye un riesgo eminentemente alto al momento de analizar diferentes variables sobre todo cuando nos referimos al financiamiento que demanda ubicar un producto en mercados internacionales.

Es precisamente el dinamismo del comercio exterior que ha generado nuevas tendencias de promocionar lo que se está considerando vender, es de esta primicia donde se generan las misiones comerciales, misma que presenta algunas ventajas, una de ellas, que se considera como la más importante, se refiere al no tener que invertir una gran cantidad de dinero pagando cupos y viajes operativos para poder asistir, por otro lado, se las puede realizar varias veces al año y son mucho más personalizadas, lo que

daría como resultado, poder dirigir los productos a clientes totalmente interesados en el mismo. Líneas más adelante se desarrollará un esquema específico al sistema de trabajo de las misiones inversas.

Desde otro punto de vista, la idea de las misiones inversas a través de un organismo facilitador promoverá la actividad internacional.

La Cámara de la Pequeña y Mediana Empresas de Pichincha (CAPEIPI) podría convertirse en un amplio ente facilitador del comercio internacional, logrando promover los productos potenciales en mercados internacionales con un costo bajo de inversión pero a la vez muy productivo para el sector en el que se lo aplique. La CAPEIPI podrá desarrollar una oferta de servicios para las empresas de acuerdo con sus necesidades de asesoramiento, alineación y comitiva de personas y productos, para exportar y penetrar en mercados internacionales.

Asimismo, la cámara podrá ofrecer una serie de acciones para lograr la internacionalización empresarial considerando los recursos que posea cada empresa afiliada, cabe denotar que estos recursos deberán ser valorados inicialmente por cada una de las empresas para poder determinar el alcance de las acciones a tomar para la internacionalización.

### **3.5.1. Misiones Comerciales Inversas**

El principal objetivo de las misiones inversas es dar a conocer los productos nacionales de un grupo de empresas asociadas en uno o varios

sectores a través de una visita a la zona productiva del sector o empresa, de esta forma los invitados extranjeros conocerán todos los procesos por los que el producto potencialmente exportable debe pasar para que llegue al punto de venta.

## 1. OBJETIVOS

1.1. Potencializar la oferta exportable de productos estrellas de cada empresa asociada a un determinado sector de la CAPEIPI, generar impacto e interés a través de la presentación de procesos y visitas a la planta de las empresas participantes.

1.2. Promover interés de inversión en las PYMES a través de la presentación de ventajas del producto final así como la materia prima usada.

1.3. Conocer la potencialidad de algunos mercados promoviendo la oferta sectorial de acuerdo a la situación actual de la demanda y estructura del potencial mercado destino así como fortalecer el lazo de participación de estas empresas en nuevas misiones.

1.4. Fomentar el interés de mercados internacionales en visitar al Ecuador a través de CAPEIPI-Centro de Comercio Exterior y generar una ventaja para las empresas afiliadas.

## 2. POLÍTICAS

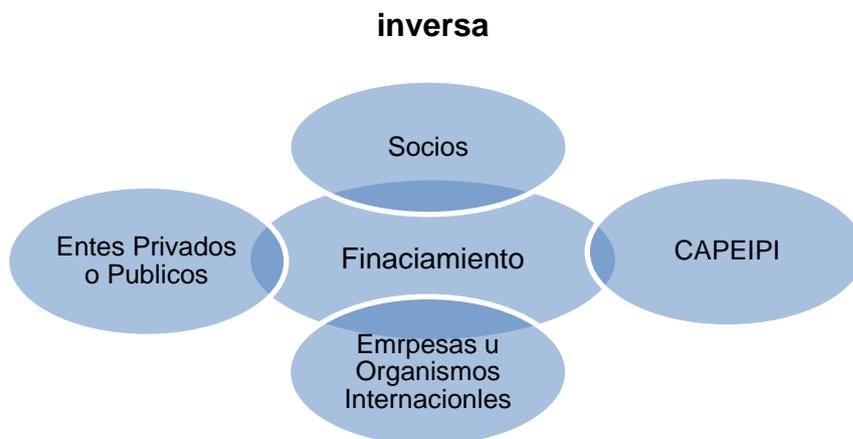
De la organización de misiones inversas.

2.1. El directorio de la CAPEIPI realizara un presupuesto anual para promover la internacionalización de las empresas, el número de misiones inversas a realizarse dependerá de este presupuesto.

Una vez que el Centro de Comercio Exterior este en marcha, el Director del centro deberá planificar conjuntamente con el Directorio de la CAPEIPI un presupuesto anual para determinado número de misiones inversas que se desee realizar, esto puede ser gestionado a través de las cuotas de afiliación que mantienen las empresas. Por otro lado el financiamiento puede darse a través de la gestión del Centro de Comercio Exterior hacia las empresas interesadas en participar o ser pioneras en crear una misión inversa. El Centro de Comercio Exterior podrá paralelamente buscar empresas internacionales que deseen invertir, financiar, participar o impulsar una misión inversa en Ecuador, así como, la búsqueda de organismos privados y públicos interesados en impulsar el producto ecuatoriano.

Cabe mencionar, que el presupuesto que defina la CAPEIPI será utilizado única y exclusivamente cuando el beneficio sea todo un sector, más no un número privado de empresas ya que la cuota de afiliación es aportada por todos los socios.

## Grafico No. 22 Posibles financiamientos para organizar una misión



Elaborado por: Juan Jara y Carolina Naranjo

2.2. Los afiliados y no afiliados podrán solicitar la organización de una misión siempre y cuando se establezca un gremio de empresarios mínimo, el Director del Centro de Comercio Exterior analizará el número de empresas según el producto o sector que se impulsará. Los empresarios interesados en una misión inversa deberán realizar la solicitud con anticipación de 3 meses antes de la fecha sugerida para la feria, tiempo en el que la solicitud será aprobada por el directorio o denegada según la factibilidad del mismo.

El mínimo de empresas se debe definir de acuerdo al producto o productos que se pretenda sean partícipes de la misión inversa, así como la factibilidad de organización de acuerdo a costos generados y presupuesto definido para estos eventos según lo mencionado en el punto.

2.3. Para la realización de una misión inversa se deberá cumplir con varias disposiciones generales:

- De preferencia se realice en fechas diferentes a las de otros eventos del mismo sector. Esto evitara el aglomeración de personas y sobre todo que se pierda la idea de una misión inversa, adicionalmente el Director del centro deberá estar al tanto de Misiones Inversas internacionales de productos similares ya que esto provocaría la falta de interés en asistir a la feria organizada por empresarios ecuatorianos si se presenta el caso que exista una más grande y variedad de productos en países vecinos.

El Director del Centro será responsable de llevar un calendario de eventos para evitar el cruce de ferias, misiones, capacitaciones y demás eventos organizados por el ente a su cargo.

- Las empresas participantes deberán ofrecer total apoyo en cuanto a información solicitada respecto a productos y detalles de la empresa. Las empresas participantes deberán presentar ante el directorio de la CAPEIPI y el personal a cargo de la organización de la misión inversa un listado de los productos y una ficha técnica del mismo, así como toda clase de información que requiera los organizadores.
- La CAPEIPI realizará un análisis para determinar el lugar donde se realizará la misión inversa, ya que esta podría definirse de tal forma en el centro de exposiciones a cargo de mencionada institución o a su vez planificar la visita de los compradores a cada una de las empresas participantes.

#### 2.4. Criterios de selección:

2.4.1. La empresa o persona natural debe contar con el Registro Único de Contribuyentes – RUC o a sus vez el RISE

2.4.2. La empresa o persona natural debe contar con un producto y/o servicio potencialmente exportable.

2.4.3. Cada empresa participante deberá presentar a los organizadores una lista de sus productos estrellas o productos potencialmente exportables.

2.4.4. El producto tiene que poseer las certificaciones necesarias, sean estos: requisitos de calidad, higiene, presentación, empaque, etc. de acuerdo a las exigencias de los mercados internacionales.

2.4.5. La empresa o persona natural no debe poseer antecedentes que denoten incumplimiento en compromisos anteriores contraídos con la CAPEIPI.

2.4.6. La empresa o persona natural no debe encontrarse en mora con el IESS, SRI y demás instituciones del Estado Ecuatoriano.

2.4.7. La empresa o persona natural debe comprometerse a participar en la misión inversa a realizarse, cumpliendo las condiciones de cofinanciamiento establecidas en el Reglamento Interno de la CAPEIPI.

2.4.8. La empresa deberá preferiblemente estar asociada a la CAPEIPI.

2.4.9. La empresa o persona natural debe entregar el formulario de inscripción, mismo que se encontrará disponible en la página web de la CAPEIPI, dentro de la fecha límite permitida, debidamente completa y firmada.

La evaluación de los criterios de selección será realizada por una Junta de Selección de CAPEIPI, conformado por 1 representante del Presidente, 1 representante de la Dirección Ejecutiva, y 1 representante de cada sector de la cámara. Se levantará un Acta firmada con los compromisos generados en el Junta.

Una vez seleccionadas las empresas, éstas deberán entregar a la CAPEIPI, el acta de compromiso debidamente firmada.

### 3. ALCANCE

Este procedimiento será ejecutado por la CAPEIPI, a partir del 1 de Enero de 2013 de manera indefinida hasta su actualización y difusión.

## 4. PROCEDIMIENTO PARA LA ORGANIZACIÓN DE MISIONES INVERSAS

### 4.1. PROMOTORES DE LAS MISIONES

#### 4.1.1 CAPEIPI

La CAPEIPI creará el evento y anunciará mediante su página web o algún otro medio informativo que se considere eficiente para la divulgación

de la invitación a la misión inversa a realizarse, esta invitación demandara que las empresas llenen algunos datos básicos y presenten otros requisitos mínimos para su inscripción. Se deberá remitir copia de la invitación a las demás cámaras para su respectiva transmisión y seguimiento.

### **Cuadro No. 14. Misión inversa**

<b>INVITACIÓN MISIÓN INVERSA COMERCIAL</b>	
<b>QUITO – ECUADOR</b>	
Fecha: Del	al
de 2013	
<b>MARCO DE LA ACCIÓN</b>	
ORGANIZA: Centro de Comercio Exterior y Negociación Internacional- CAPEIPI	
<b>ACCIÓN COFINANCIADA: Ej: PRO ECUADOR</b>	
<b>ACCIÓN DIRIGIDA A:</b>	
Micro, pequeñas y medianas empresas interesadas en internacionalizar sus productos, bienes o servicios.	
<b>Sectores recomendados:</b>	
Alimenticio	Químico
Maderero	Gráfico
Metalúrgico	
<b>CONDICIONES DE PARTICIPACIÓN</b>	
<b>1</b>	
<b>2</b>	
<b>3</b>	
<b>4</b>	
<b>INTERESADO EN PARTICIPAR DIRIJAN SU RESPUESTA A:</b>	

Elaborado por: Juan Jara y Carolina Naranjo

#### **4.1.2. GREMIO EMPRESARIAL**

La segunda forma de promover una misión inversa es en base a la solicitud realizada de varios empresarios que deseen y estén en las condiciones de ofertar el producto a nuevos mercados y de internacionalizar a la microempresa.

El gremio deberá constar por un mínimo de 10 empresarios de un mismo sector, los mismos que deberán realizar a través de una solicitud dirigida al directorio de la CAPEIPI la organización de una misión inversa bajo determinadas condiciones y propuestas que haya definido el gremio, la misma será analizada por el directorio y aprobada según la viabilidad de la misma.

#### 4.2. De los datos del producto. (FICHA TÉCNICA)

- Nombre del Producto
- Composición
- Empresa que la fabrica
- Capacidad de producción
- Requisitos para exportar (CAPEIPI-ASESORÍA)
- Requisitos del mercado destino (CAPEIPI-ASESORÍA)
- Clasificación arancelaria. (CAPEIPI-ASESORÍA)

4.3. Se debe contar con la información técnica de la Feria al menos 3 meses antes del evento.

4.4. Determinar si la Misión inversa a realizarse será factible en las visitas a las empresas productoras del gremio que oferta el producto ó a su vez realizar el análisis competente para determinar si es factible realizar la misión inversa en las instalaciones de la CAPEIPI con una explicación profunda de simulación del proceso del producto.

4.5. La CAPEIPI se encargará de solicitar al empresario visitante que remita un listado de productos o servicios que le interesaría conocer para su futura compra, de esta forma la CAPEIPI dirigirá a los empresarios visitantes, llámense importadores, a determinada empresa según el perfil analizado.

4.6. Los organizadores recibirán los formularios de inscripción, comprobarán que las empresas inscritas cumplan con los criterios básicos de selección y llevar un registro de los empresarios que participarán.

4.7. Se deberá analizar las ventajas y desventajas de los productos estrella a ofertarse frente a otros que los pueda reemplazar ya sean estos nacionales o internacionales, para esto el equipo organizador de la misión conjuntamente con el gremio participante deberá reunirse una vez definidas que empresas fueron inscritas y con qué productos participaran.

Se deberá analizar generalidades como:

#### 4.7.1. Materia Prima

La materia prima es uno de los factores de mayor análisis ya que de esta se podría obtener la mayor ventaja, si nos referimos al sector maderero pues conocemos que Ecuador está considerado como el primer país exportador de balsas, es aquí donde podemos sacar a relucir la calidad y cualidad de nuestra madera.

#### 4.7.2. Empresa/Producto

En este tema de análisis se debería tomar en cuenta las características sobre todo del producto y el valor agregado que se e entrega para su venta al exterior, por otro lado podemos definir si existe alguna particularidad en el proceso interno de la empresa aplicable al producto.

4.7.3. Requisitos de exportación/requisitos de Importación en el país de destino.

Sin duda alguna, el conocimiento de este tema es primordial para generar un buen impulso del producto potencialmente exportable, ya que si contamos con todas las facilidades de exportación podremos venderlo más fácilmente.

#### 4.7.4. Términos de Negociación y OCE´s

Por otro lado, una vez vendida la idea y el producto es primordial conocer el adecuado termino de negociación para ambas partes, este es un tema importante ya que la venta del producto no consiste solamente en venderlo, la idea es empezar a dar un buen servicio y eso se lo consigue con actitudes facilitadores para el comercio entre estos dos nuevos socios internacionales.

#### 4.7.5. Competitividad en costos y precios internacionales

Los organizadores brindarán una asesoría respecto a este tema de precios internacionales para lograr un estándar promedio respecto a precios internacionales en productos de similares o iguales características, es aquí donde ingresa el resultado del análisis de la materia prima donde Ecuador posee mucha ventaja respecto al resto de países.

#### 4.7.6. Tiempos de entrega y logística

Como mencionamos anteriormente, el producto es solo una parte de la exportación, existen otros elementos donde se puede destacar la logística y las formalidades entre exportador e importador que debe existir al momento de una operación internacional, es aquí donde la CAPEIPI prestará los servicios respecto a asesoría para la exportación de productos. Antes de que la misión inversa se realice cada empresario deberá contar con el suficiente conocimiento respecto a las facilidades logística que puede presentar a su futuro cliente.

4.8. El personal a cargo de la organización de la misión inversa deberá estar siempre a la vigilia de los participantes, ya sea por tema de asesoría o facilidades a la negociación entre las partes.

4.9. La CAPEIPI y los empresarios inscritos diseñarán el protocolo de las misiones inversas, es importante que el empresario participe en este punto ya que la idea de una misión es que el futuro importador conozca de cerca el

proceso productivo y la planta donde se genera el producto ofertable, esto será tema de análisis ya que podría presentarse mejores condiciones en otros campos como el del sector de la materia prima y sus procesos de obtención

4.10. CAPEIPI estará encargada de realizar un cronograma de actividades con los clientes potenciales que visiten a las empresas asociadas a determinados sector

4.11. Cada una de las empresas participantes deberá asumir los costos generados por la organización de la misión inversa, este costo será analizado por el directorio tomado diversos elementos en cuestión como:

- Número de días que tomará la misión inversa.
- Número de visitantes.
- Gastos Operativos.
- Gastos Administrativos.

4.12. Los responsables de la misión inversa serán los encargados de organizar temas logísticos, movilización interna, hospedaje y otros temas definidos según el cronograma de la misión.

4.13. CAPEIPI se compromete a divulgarla información mediante su página web y emitir un informe global respecto a la misión inversa realizada.

4.14. Los empresarios participantes en la misión inversa podrán solicitar asesoría y capacitación respecto a temas de internacionalización,

comercio exterior, logística y demás temas que figuran en una operación de comercio exterior.

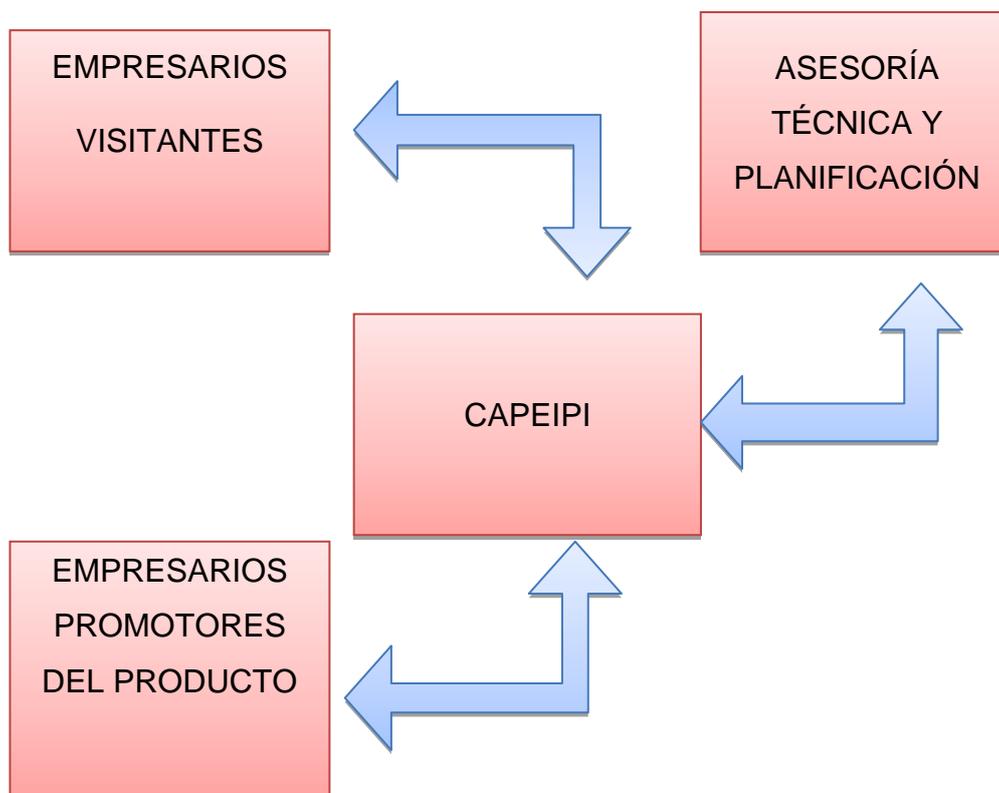
## 5. RESPONSABLES

La CAPEIPI será responsable de la difusión del evento, inscripción y participación de los empresarios ecuatorianos.

## 6. FLUJO DE COMUNICACIÓN

### 6.1. Participación en Misiones Inversas

**Gráfico No. 23. Flujo de comunicación misión inversa**



Elaborado por: Juan Jara y Carolina Naranjo

## 7. EVALUACIÓN

Cuadro No. 15. Matriz De Evaluación Y Control – Misión Inversa

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PÚBLICO	ACCIONES	RESPONSABLE	TÉCNICAS DE EVALUACIÓN	INDICADORES
Lograr la introducción de las pequeñas y medianas empresas de la CAPEIPI en el comercio internacional mediante los servicios brindados por el centro con el fin de mejorar su competitividad.	<p>Potencializar la oferta exportable de productos estrellas, generar impacto e interés a través de la presentación de procesos y visitas. Promover interés de inversión en las PYMES a través de ventajas y materia prima usada. Fomentar el interés de mercados internacionales en visitar al Ecuador</p>	Empresas afiliadas a la CAPEIPI	Planificación de misiones inversas/promoción de productos ecuatorianas a mercados extranjeros	Técnico 2	Lista de chequeo / tarjeta cuantificable / reunión de negocios o rueda de negocios después de la misión inversa	Número de personas asistentes/producto de interés/países asistentes/número de negocios cerrados/contactos empresariales

Elaborado por: Juan Jara y Carolina Naranjo

## Actividades POSTMISION

Debemos considerar que después de la feria existen actividades de gran importancia y se las deberá gestionar inmediatamente, es por eso que la propuesta de realizar determinada actividad se convierte en una necesidad después que la misión inversa haya terminado.

### Reunión de negocios.

Se planificara según la programación de actividades del evento, el mismo podrá ser al día siguiente, si el caso lo amerita, o subsecuente a la misión inversa, esto daría un enfoque de mayor interés, y los empresarios podrán realizar un contacto más personificado con los interesados en definir el negocio de sus productos. En la reunión se pretende incentivar a las empresas ecuatorianas hacia nuevas relaciones internacionales, así como vender la imagen del producto y empresa.

### Monitoreo de las actividades.

- Lista de chequeo.- Cada uno de los eventos a realizarse, deberá contar con un listado de chequeo, el mismo contendrá campos como: nombre, empresa, mail, número de contacto y el producto de interés. Con esta información se pretende generar una base de datos que permita crear nuevas estrategias hacia potenciales empresas que ya se interesaron en determinado producto según la información proporcionada por la lista de chequeo. (Ver Cuadro No. 16).

**Cuadro No. 16. Lista de chequeo**

<b>Nombre</b>	<b>Empresa</b>	<b>e-mail</b>	<b>Núm. De contacto</b>	<b>Producto de interés</b>

Elaborado por: Juan Jara y Carolina Naranjo

- Tarjeta cuantificable.- Dentro del evento se tendrá un número de personal designado específicamente para esta actividad, la idea es que la tarjeta lleve información que proporcione facilidades para cuantificar el impacto que ha tenido la misión inversa, la misma, puede ser aplicable a las ferias comerciales. (Ver Cuadro No. 17)

**Cuadro No. 17. Tarjeta cuantificable**

<b>Su opinión es importante</b>	
<b>Fecha</b> _____	<b>Hora</b> _____
<b>Procedencia:</b> Local _____	Regional _____
<b>Nacional</b> _____	Internacional _____
<b>Empresa:</b> _____	
<b>Producto que demanda:</b> _____	
<b>encontró lo que buscaba:</b>	Si ___ No ___
<b>Como le pareció la Feria:</b>	Excelente _____
buena _____	Regular _____ Puede Mejorar _____
<b>Aspectos Positivos</b> _____	
<b>Aspectos Negativos</b> _____	
<b>Sugerencias:</b> _____	

Elaborado por: Juan Jara y Carolina Naranjo

Esta tarjeta ayudará a cuantificar el impacto que ha tenido la misión inversa y/o feria comercial que se realice, la información dentro de la misma puede ser ampliada o eliminada según se considere necesario.

### **3.6. Propuesta de capacitación y asesoría al sector**

#### **3.6.1. Introducción**

Actualmente los efectos de la globalización han provocado que las empresas estén en constante cambio y actualización de conocimientos obteniendo de esta forma un alto nivel de competencia para alcanzar el éxito en mercados nacionales e internacionales, si bien es cierto, las PYMES poseen un corto y ajustado capital de trabajo destinado para temas de capacitación y asesoramiento, es completamente necesario que empiecen a mejorar permanentemente las capacidades técnicas y habilidades empresariales de su talento humano, la capacitación actualmente es un requisito indispensable para que las empresas se desarrollen y permanezcan en el mercado altamente competitivo.

Nadie puede dudar que las Pymes encierran el poder económico de todas las naciones del globo. Juegan, posiblemente, el papel más relevante en el desarrollo local de la economía y en la integración del mercado de trabajo. Es innegable su relación e incidencia en la generación de empleo, así como ser dinamizador y gestor de ideas innovadoras. (EKOS NEGOCIOS, 2012).

Tal como lo manifiesta la revista EKOS, a nivel mundial las PYMES representan el motor económico de un país, precisamente al contar con una estructura pequeña provoca que la interacción con el consumidor final sea puntual en cuestión a satisfacer necesidades y requerimientos del mismo, sin embargo, bajo la perspectiva económica, el gran problema de las PYMES son los bajos recursos, acceso a créditos por parte de instituciones públicas que impulsen el desarrollo de las mismas y por otro lado los limitantes accesos a: asesorías, tecnología y capacitación de las nuevas exigencias que demanda el mercado.

A continuación se presenta un cuadro realizado por SENPLADES.

### **Cuadro No. 18. Principales debilidades de las pymes**

#### **Principales debilidades de las Pymes**

<b>Generales</b>	<b>Internas</b>
Baja productividad y competitividad	Limitada gestión empresarial
Falta de definición y continuidad en las políticas de apoyo al sector	Control de calidad y seguridad industrial deficiente
Marco legal desactualizado	Insuficiente conocimiento del mercado y del mercadeo
Instituciones públicas y privadas no responden a las necesidades del sector	Poca formación integral del recurso humano
Carencia de liderazgo de los sectores involucrados en su desarrollo	Falta de liquidez
Insuficiente infraestructura para el sector	Falta de un sentido asociativo
Insuficiente información estadística y técnica sobre el sector	Desconocimiento de nuevas tecnologías
	Poco manejo de información

Fuente: SENPLADES

Elaborado por: Carolina Naranjo y Juan Jara

Como se puede observar en el cuadro No. 18, entre las principales debilidades que poseen las PYMES está, la baja productividad y competitividad, si analizamos este punto y hacemos referencia con lo manifestado en la introducción de este punto, básicamente el problema se genera por la falta de capacitación y asistencia técnica que tienen las PYMES para poder mantenerse en el mercado e incluso tener un crecimiento constante en el mismo. La insuficiente información estadística y técnica del sector provoca que los microempresarios desarrollen sus productos de una manera empírica y sin sustento técnico. Por otro lado la limitada gestión empresarial que existe dentro de las PYMES que no desarrollan habilidades y sobre todo su oferta al cien por ciento, existen productos que por su naturaleza se venden solos en el mercado, la demanda es considerablemente alta y sin la necesidad de haber generado un alto valor agregado al mismo, la pregunta es, si determinado producto cuenta con beneficios por su naturaleza lo que provoca ganancia sin haber generado una gestión para ingresar al mercado, que pasaría si al producto se le genera un valor agregado a sus beneficios de naturaleza, la respuesta no está más allá de la imaginación, el producto tendría mayor fuerza en el mercado y generaría mayores ingresos para la empresa.

Se puede ver que el cuadro generado por SENPLADES menciona también como debilidad, el insuficiente conocimiento del mercado y mercadeo, el desconocimiento de nuevas tecnologías y el poco manejo de la información, es aquí donde se genera la propuesta de la CAPEIPI para

fomentar, impulsar y generar nuevas gestiones que ayuden al desarrollo, preparación y sostenibilidad de la microempresa preparándolas a futuro para un ingreso en el mercado internacional o ampliación de mercados ya establecidos.

### **3.6.2. Generalidades**

- Es decisión de la microempresa solicitar asesoría y/o capacitación cuando considere necesario.
- Es obligación de la CAPEIPI contar con personal óptimo para las capacitaciones y asistencia técnica cuando la solicitud por parte de los empresarios sea realizada.
- La Cámara puede gestionar con terceros la capacitación del personal que realice la solicitud según lo considere necesario.
- Todo programa de capacitación deberá pasar por un análisis de necesidades.
- El directorio de la CAPEIPI deberá analizar los cursos planteados o solicitados por los empresarios, alinearlos con la ideología de la misma y analizar elementos como financiamiento y presupuesto para aprobar una capacitación planificada anualmente.

### **3.6.3. Objetivos**

- Establecer las normas y procedimientos para la capacitación del personal.

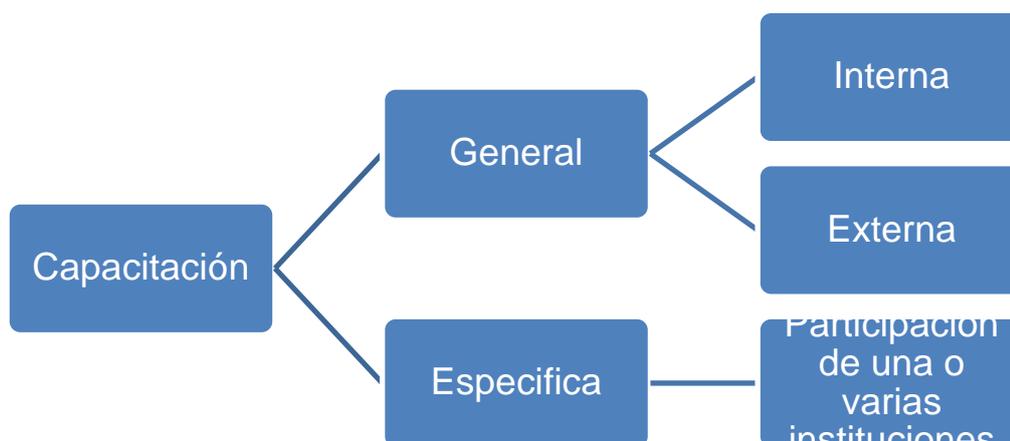
- Establecer disposiciones que permitan diagnosticar al personal de las empresas para generar un plan de capacitación y dar un seguimiento al proceso del mismo.
- Determinar las necesidades a nivel de sector y generar un plan de capacitación anual.
- Realizar una evaluación anual de los resultados obtenidos.
- Incrementar la eficiencia en los procesos productivos a través de la capacitación y desarrollo de habilidades relacionadas al sector, fomentando a su vez la participación con nuevas tecnologías y sistemas de trabajo.

#### **3.6.4. Normas para acceder a la capacitación**

- La persona que asiste a la capacitación deberá tener el aval del gerente de la compañía que proporciona la capacitación.
- No deberá encontrarse asistiendo a otra actividad de capacitación en el periodo vigente.
- Completar los requisitos exigidos para el curso, siendo esta norma variable dependiendo de la capacitación.
- Haberse inscrito en el periodo otorgado.
- El manejo de las TIC's será un requisito exigible, con excepción de las capacitaciones que se refieran al aprendizaje de estas herramientas.
- Cualquier excepción o requisito adicional podrá ser autorizado o solicitado por el directorio de la CAPEIPI.

### 3.6.5. Tipos de capacitación

Gráfico No. 24. Tipos de capacitación



Elaborado por: Carolina Naranjo y Juan Miguel Jara

#### 3.6.5.1. Interna

Este tipo de capacitación se refiere a charlas básicas y generales que pueden ser realizadas dentro de la institución solicitante, las mismas pueden ser impartidas por personal del centro de comercio exterior. No genera un costo para la empresa. No generara costo para los empresarios, el director del centro determinara los temas a tratar.

### **3.6.5.2. Externa**

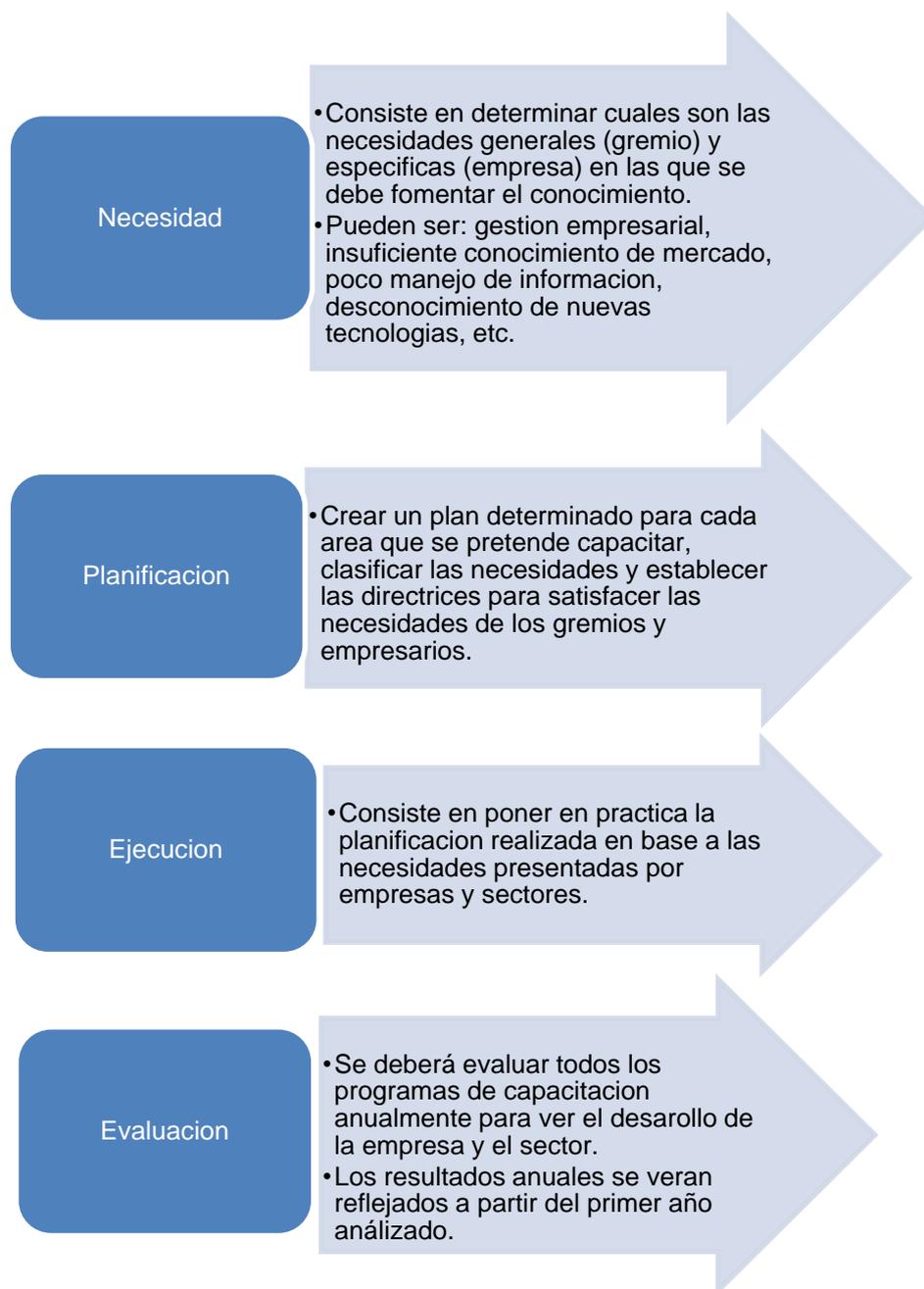
Este tipo de capacitación proviene de una figura más estandarizada y promueven el mejor desempeño de los colaboradores, dependiendo del tema a tratarse en la capacitación, puede estar impartido por personal del centro de comercio exterior o personas externas a la Cámara. Genera un costo para la empresa.

### **3.6.5.3. Participación de una o varias empresas**

El centro de comercio exterior gestionara nuevas alianzas con sectores privados y públicos que apoyen al desarrollo de las PYMES a través de la capacitación y asistencia técnica, las mismas pueden estar ubicadas en la provincia de Pichincha o en cualquier parte del país. Genera un costo para la empresa.

### 3.6.6. Etapas generales para la capacitación

Gráfico No. 25. Etapas generales de la capacitación



Elaborado por: Carolina Naranjo y Juan Miguel Jara

### **3.6.7. Requisitos para generar y solicitar un programa de capacitación.**

Los programas de capacitación presentados por un grupo de empresarios de un sector específico deberán cumplir con la presentación de una solicitud que contemplen los siguientes datos mínimos.

- Nombre del Curso
- Objetivo General
- Temario
- Fechas
- Horarios
- Duración
- Lugar.

Una vez que se cumpla con todos los requisitos se deberá presentar lo mencionado al departamento de la CAPEIPI asignado para gestionar estas solicitudes.

La CAPEIPI deberá dar respuesta a esta solicitud en un plazo no mayor a 20 días mencionando si es factible la propuesta o no.

### **3.6.8. Evaluación de las capacitaciones otorgadas**

Una vez realizada las capacitaciones, se deberá presentar un informe de los eventos realizados durante el mes, así como una descripción de las actividades para evaluar los resultados.

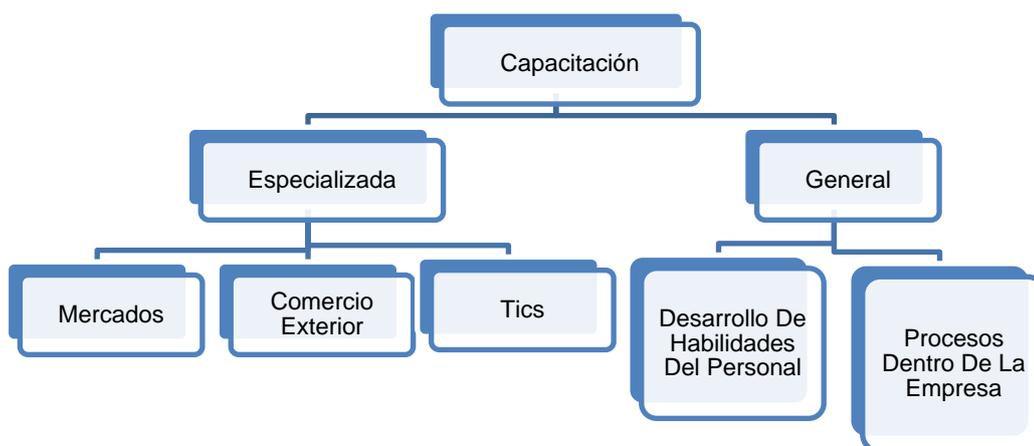
**Cuadro No. 19. Matriz De Evaluación y Control – Capacitación**

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PÚBLICO	ACCIONES	RESPONSABLE	TÉCNICAS DE EVALUACIÓN	INDICADORES
<p>Lograr la introducción de las pequeñas y medianas empresas de la CAPEIPI en el comercio internacional mediante los servicios brindados por el centro con el fin de mejorar su competitividad.</p>	<p>Diagnosticar las necesidades de capacitación generales de las empresas asociadas. Determinar las necesidades a nivel de sector y generar un plan de capacitación anual. Incrementar la eficiencia en los procesos / desarrollo de habilidades / nuevas tecnologías y sistemas de trabajo.</p>	<p>Empresas afiliadas a la CAPEIPI</p>	<p>Plan de capacitaciones generales y específicas</p>	<p>Técnico 3</p>	<p>Informe de actividades después de cada capacitación / pre evaluación, evaluación intermedia y evaluación al final de la capacitación</p>	<p>Número de personas capacitadas, índices de conocimiento en los diferentes temas de capacitación.</p>

Elaborado por: Juan Jara y Carolina Naranjo

Como se puede observar en el Grafico No. 26, existe dos tipos de capacitaciones, la primera denominada “especializada”, consiste en temas específicos para empresas idóneas para recibir la capacitación en el ámbito de: mercados y comercio exterior. Por otro lado están las capacitaciones denominadas generales, dentro de este campo existe el desarrollo de habilidades para el personal, los temas serán especificados más adelante, también temas relacionados con las tecnologías de la información y asesoría a procesos internos de la empresa.

**Gráfico No. 26. Etapas generales de la capacitación**



Elaborado por: Carolina Naranjo y Juan Miguel Jara

A continuación se va a mencionar varios temas de capacitación:

Mercados.

- Nuevos mercados potenciales

- Mercados ya conocidos con capacidad de incrementar el mismo.
- Estrategias de mercado
- La influencia de la cultura de mercados específicos.
- Tips de negociación

#### Comercio Exterior.

- Operadores de Comercio Exterior OCE´s
- Requisitos de Exportación
- Acuerdos comerciales
- INCOTERMS
- Normas de Origen
- Formas de pago
- Requisitos de ingreso a mercados internacionales
- Ecuapass
- Acuerdos comerciales

#### Tecnologías de la Información y Comunicación.

- Internet (navegadores)
- Correo electrónico corporativo
- Banca online
- Comercio electrónico
- Reuniones virtuales

- E-administración
- Excel (básico, medio y avanzado)

#### Desarrollo de Habilidades del personal

- SRI
- Contabilidad
- Liderazgo
- Finanzas
- Ventas

## **CAPÍTULO 4**

### **PROCESOS DE FUNCIONAMIENTO, ESTATUTOS Y POLÍTICAS**

#### **4.1. Misión**

Ser un organismo promotor de las exportaciones y la internacionalización de las empresas asociadas a través de la capacitación y gestión para incrementar las inversiones extranjeras, contribuir al crecimiento sostenible de Ecuador, la diversificación de mercados y la generación de empleo.

#### **4.2. Visión**

Ser el centro modelo y de mayor relevancia en el apoyo a pequeños y medianos empresarios a través de la prestación de servicios orientados a la internacionalización eficaz de las pymes como vía para mejorar su competitividad.

#### **4.3. Objetivos**

##### **4.3.1. Objetivo General**

Incrementar e impulsar el desarrollo de las PYMES asociadas, a través del comercio exterior e internacionalización de las PYMES, mediante el correcto uso e interpretación de la información proporcionada por el

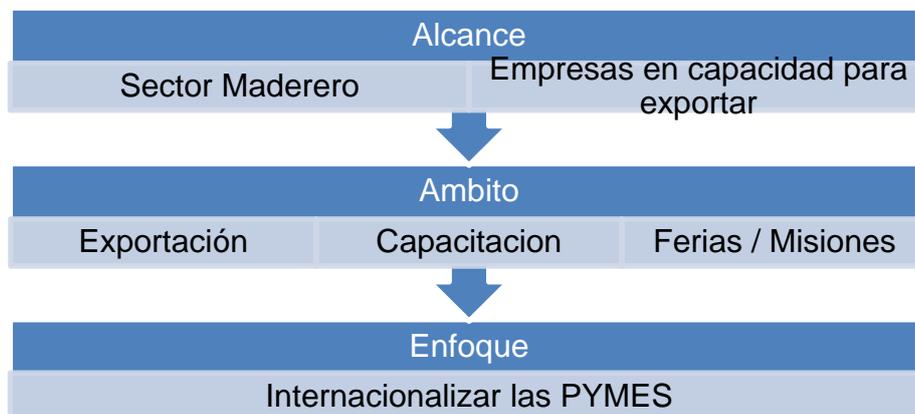
Observatorio de la CAPEIPI, proveyendo asesoría y capacitaciones para la mejora continua de las empresas y empresarios.

#### **4.3.2. Objetivos Específicos**

- Lograr la introducción de las pequeñas y medianas empresas de la CAPEIPI en el comercio internacional mediante los servicios brindados por el centro con el fin de mejorar su competitividad.
- Identificar oportunidades comerciales en el extranjero con el fin de promover la exportación de los productos ofertados por las PYMES asociadas a la cámara.
- Determinar los posibles socios comerciales extranjeros con los que sería más factible realizar negocios, con el fin de internacionalizar las empresas y aprovechar todas las ventajas del comercio internacional.
- Elaborar perfiles de mercado para los productos que conforman la oferta de la CAPEIPI, con el fin de que los pequeños y medianos empresarios conozcan las características específicas de un mercado determinado, y así puedan definir las mejores estrategias para el éxito de la empresa en el comercio internacional.
- Realizar y coordinar las actividades de promoción, como: ferias internacionales y misiones inversas.
- Brindar servicios de capacitación y asesoría de comercio exterior a los socios de la CAPEIPI para incentivar a la exportación y fortalecer la competitividad en los mercados extranjeros.

#### 4.4. Alcance, ámbito y enfoque

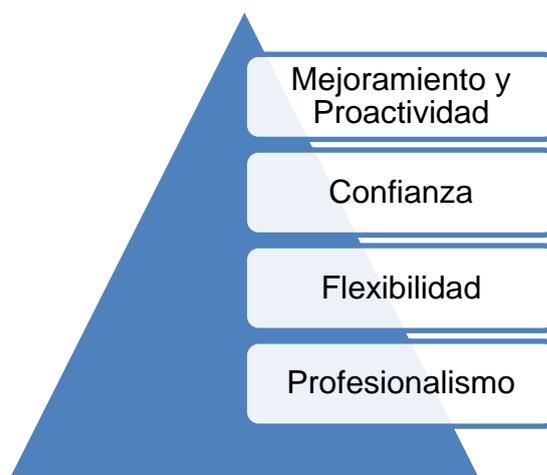
Gráfico No. 27. Alcance, ámbito y enfoque



Elaborado por: Carolina Naranjo y Juan Miguel Jara

#### 4.5. Valores Institucionales

Gráfico No. 28. Valores institucionales



Elaborado por: Carolina Naranjo y Juan Miguel Jara

Mejoramiento y Proactividad: Lo que ofrecemos en este valor institucional es dar respuestas rápidas y efectivas para alcanzar el objetivo de cada micro empresario.

Confianza: Generar esperanza firme en nuestros clientes y brindar la seguridad a través de cada una de las actividades diarias realizadas en el centro.

Flexibilidad: El centro estará en la capacidad de adaptarse a nuevas ideas y situaciones según las necesidades de los microempresarios, siempre y cuando se encuentre dentro de la normativa establecida en los diferentes ámbitos del proyecto.

Profesionalismo: El personal responsable del centro actuara con ética y moral en cada uno de los roles y actividades a desarrollarse con los microempresarios.

#### **4.6. Actividades del Centro**

Actividad 1.- Investigación, selección, depuración, procesamiento de datos y análisis de la información relacionada al objetivo general de esta propuesta, brindando información veraz y actualizada a los usuarios del centro.

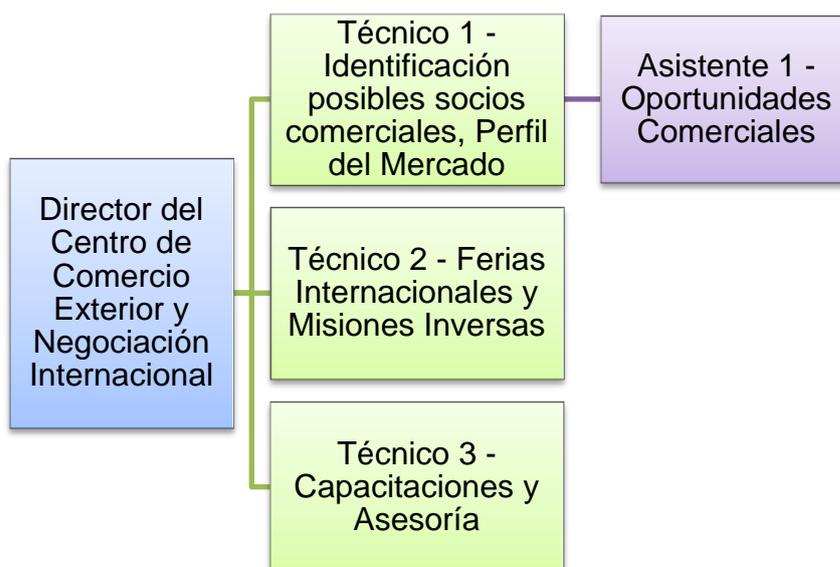
Actividad 2.- Planificación, coordinación y realización de todas las actividades que implican la promoción de los productos de los usuarios del centro tanto en lo que son, ferias internacionales como misiones inversas.

Actividad 3.- Planificación, Coordinación y realización de las capacitaciones y servicios de asesoría de comercio exterior a los pequeño y medianos empresarios.

Actividad 4.- Publicación de la información sobre oportunidades comerciales, perfiles de mercado, detalle de participación en ferias internacionales y misiones inversas, información sobre capacitaciones y asesorías, en el portal web de la CAPEIPI.

#### 4.7. Organigrama del Centro

**Gráfico No. 30. Organigrama**



Elaborado por: Carolina Naranjo y Juan Miguel Jara

## **4.8. Perfil de Puestos**

### **4.8.1. Director del Centro**

#### **TÍTULO DEL PUESTO:**

Director del Centro de Comercio Exterior y Negociación Internacional.

#### **MISIÓN DEL PUESTO:**

Administrar de forma eficaz y eficiente el centro de Comercio Exterior y Negociación Internacional, para así lograr que las pequeñas y medianas empresas socias a la CAPEIPI, ingresen en el gran mundo del comercio internacional.

#### **TAREAS PRINCIPALES:**

El Director del Centro debe cumplir con las siguientes labores principales:

- Ejercer la representación del Centro de Comercio Exterior y Negociación Internacional.
- Plantear y elaborar las políticas de operatividad técnica, administrativa y financiera del Centro.
- Legalizar todos los actos administrativos internos del Centro de Comercio Exterior y Negociación Internacional.
- Realizar el cálculo del presupuesto anual del Centro y lo somete a aprobación de la CAPEIPI.

- Proponer la contratación o remoción conforme a la legislación vigente, del recurso humano que presta o prestará sus servicios en el Centro de Comercio Exterior y Negociación Internacional.
- Revisar y aprobar la información que se entregará a los empresarios, proporcionada por los técnicos de comercio exterior, bajo su criterio y responsabilidad profesional.
- Autorizar la publicación de información elaborada por los técnicos.
- Planificar y gestionar la firma de convenios de cooperación interinstitucional, pública y privada, para brindar mejores y más servicios a los micro y pequeños empresarios.

#### TAREAS OCASIONALES:

El Director debe cumplir con las siguientes labores ocasionalmente:

- Suministrar información requerida y comunicarse con las partes interesadas y ajenas a la cámara.
- Presentar información pertinentemente cuando el Presidente o el Director Ejecutivo así lo soliciten.

#### RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

El Director debe reportarse con el Presidente y el Director Ejecutivo de la CAPEIPI para conocer los análisis, procedimientos que él debe realizar para que la cámara prospere y cumpla con sus objetivos.

Además, el Director tendrá que relacionarse con Instituciones públicas como PROECUADOR, SRI, MIPRO, MAGAP, PROECUADOR, SENA, INEC, INEN, Cancillería del Ecuador, Universidades, entre otros; y con los representantes de las organizaciones adscritas a la cámara.

## ESPECIFICACIÓN DE LA FUNCIÓN

### Requisitos

El Director debe tener título de cuarto nivel en Comercio Exterior, Negocios Internacionales o carreras afines, mismo que debe estar registrado en el SENEYCT.

Experiencia: Mínima 4 años en funciones similares.

### Competencias técnicas

El Director debe tener conocimientos de:

- Comercio exterior
- Investigación de mercados
- Legislación aduanera
- Estrategias para la internacionalización de empresas, apertura y penetración de mercados
- Técnicas de negociación
- INCOTERMS
- Normas de origen

- Promoción comercial internacional
- Inglés, 100 % Hablado, leído, escrito y traducido
- Bases de datos internacionales
- Manejo de office, 100%

#### Competencias de gestión

El Director tiene varias responsabilidades propias de su gestión, como:

- Gestión directiva y administración ejecutiva
- Estrategias de liderazgo, para la toma de decisiones
- Aplicar creativa y críticamente sus conocimientos
- Trabajo en equipo y manejo de conflictos.
- Asesoría a Exportadores y Potenciales Exportadores
- Identificación y generación de oportunidades comerciales, participación en ferias, asistencia y asesoramiento a empresas en acceso y penetración de mercados e investigaciones en materia comercial entre otras actividades.
- Relación con públicos internos y externos.
- Planear y organizar su trabajo hacia resultados.
- Ejercer y delegar autoridad.

#### **4.8.2. Técnico 1 Identificación socios comerciales/Perfil del Mercado**

##### **TÍTULO DEL PUESTO:**

Técnico 1 del Centro de Comercio Exterior y Negociación Internacional.

##### **MISIÓN DEL PUESTO:**

Suministrar información especializada de mercados internacionales a los actuales y potenciales exportadores socios a la cámara, a las instituciones públicas o privadas relacionadas al comercio exterior, y a centros de educación, con el fin de que puedan tomar decisiones oportunas y acertadas, brindando una visión global de los mercados y así contribuir al desarrollo de estrategias de penetración. Asimismo, brindar información eficaz sobre los mejores socios comerciales, con los que las empresas inscritas a la cámara pueden realizar sus negocios y, así alcanzar réditos y éxito en el extranjero.

##### **TAREAS PRINCIPALES:**

El Técnico 1 del Centro debe cumplir con las siguientes tareas principales:

- Investigar, seleccionar y sistematizar los posibles socios comerciales
- Verificar los datos de las compañías o posibles socios, y establecer un primer listado de posibles candidatos.

- Elaborar la presentación del posible socio, e indagar el interés de establecer una relación comercial con la empresa ecuatoriana y plasmarlo en una nota de postura.
- Realizar las gestiones necesarias para que las pymes de la cámara tengan contacto directo con los posibles socios.
- Determinar las necesidades de perfiles de mercado, identificar los productos y proporcionar información de mercados internacionales.
- Identificar y seleccionar los mejores mercados para elaborar perfiles de mercado.
- Extracción de información estadística de comercio exterior.

#### TAREAS OCASIONALES:

El Técnico 1 debe cumplir con las siguientes labores ocasionalmente:

- Crear una nota de mercado con datos de producción, consumo e importaciones del producto ofertado.
- Elaborar un store check de puntos de venta en el extranjero.
- Brindar el servicio de negociación con los contactos o canales de distribución que la pyme ecuatoriana seleccione como la más apta para realizar negocios.
- Proveer información requerida y comunicarse con las partes interesadas y ajenas a la cámara.
- Presentar información específica de temas relacionados a su trabajo, al Presidente o el Director Ejecutivo, cuando así lo soliciten.

## RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

El Técnico 1 debe reportarse con el Director del centro para conocer las funciones, procedimientos que debe desarrollar, y sugerencias del trabajo ya cumplido, con la finalidad de que el centro alcance todos sus objetivos propuestos.

Además, el Técnico 1 se relaciona con Instituciones públicas como PROECUADOR, SRI, MIPRO, MAGAP, PROECUADOR, SENA, INEC, INEN, Cancillería del Ecuador, Universidades; instituciones públicas y privadas en el extranjero, con los representantes de las organizaciones y presidentes gremiales adscritas a la cámara con la finalidad de conocer sus requerimientos de estudios de mercado e identificación de posibles socios, entre otros.

## ESPECIFICACIÓN DE LA FUNCIÓN

### Requisitos

El Técnico 1 debe poseer título de tercer nivel en Comercio Exterior, Negocios Internacionales o carreras afines, mismo debe estar registrado en el SENECYT.

Experiencia: Mínima 3 años en funciones similares.

### Competencias técnicas

El Técnico 1 debe tener conocimientos de:

- Conocimientos amplios en comercio exterior
- Conocimientos amplios en inteligencia de mercados
- Conocimientos en el desarrollo de:
  - Análisis estadísticos
  - Fichas técnicas de países
  - Investigación de mercados internacionales
  - Identificación de las regulaciones arancelarias
  - Documentos de exportación e importación
  - Reglamentación y normas técnicas
- Técnicas de negociación
- INCOTERMS
- Normas de origen
- Términos de pago internacional
- Inglés, 100% leído y escrito
- Bases de datos internacionales
- Manejo de Office (100%), principalmente: Word, Excel, Power Point

#### Competencias de gestión

El Técnico 1 tiene varias responsabilidades propias de su gestión, como:

- Comprende los procesos relacionados con su trabajo y con otras áreas de la cámara.
- Recopila información relevante, la organiza de forma sistemática y establece relaciones.

- Capacidad de toma de decisiones que demandan conocimientos teóricos y prácticos y, aplicación del propio juicio.
- Trabajo en equipo y habilidad de manejo de conflictos.
- Asesoría a Exportadores y Potenciales Exportadores.
- Manejo de documentos confidenciales de alta prioridad para la elaboración de perfiles y selección de socios comerciales.
- Evaluación de las actividades a su cargo.
- Relación con públicos internos y externos.
- Planear y organizar su trabajo hacia resultados.

#### **4.8.3. Asistente 1 - Oportunidades Comerciales**

##### **TÍTULO DEL PUESTO:**

Asistente 1 del Centro de Comercio Exterior y Negociación Internacional.

##### **MISIÓN DEL PUESTO:**

Investigar, analizar, observar y seleccionar las oportunidades comerciales que mejor se acoplen a la oferta exportable de las empresas socias a la cámara.

##### **TAREAS PRINCIPALES:**

El Asistente 1 del Centro debe cumplir con las siguientes tareas principales:

- Investigar, seleccionar y sistematizar las oportunidades de negocio identificadas por las oficinas comerciales del Ecuador o de otros países en el extranjero.
- Recibir y responder eficazmente, las consultas de empresarios internacionales sobre la oferta de las empresas adscritas a la cámara, y constatar la existencia legal de dichas empresas, evitando la publicación de una oportunidad comercial falsa.
- Generar la necesidad de adquisición de bases de datos de empresas internacionales, posteriormente contactar a las mencionadas empresas e interesarlas en realizar negocios con empresas ecuatorianas.
- Diseñar y actualizar los formatos para la elaboración y publicación de las oportunidades comerciales.
- Diseñar la estrategia y formatos de evaluación de su función.

#### TAREAS OCASIONALES:

El Asistente 1 debe cumplir con las siguientes labores ocasionalmente:

- Asistir al Técnico 1, en la identificación posibles socios comerciales.
- Proveer información requerida y comunicarse con las partes interesadas y ajenas a la cámara.
- Asesorar a empresas en materia de comercio internacional
- Presentar información específica de temas relacionados a su trabajo, al Presidente o el Director Ejecutivo, cuando así lo soliciten.

## RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

El Asistente 1 debe reportarse con el jefe inmediato para conocer las funciones, procedimientos que debe desarrollar, y sugerencias del trabajo ya cumplido, con la finalidad de que el centro alcance todos sus objetivos propuestos.

Además, el Asistente 1 se relaciona con Instituciones públicas como las oficinas comerciales de Ecuador y de otros países en el mundo, con los empresarios internacionales que requieran proveerse de productos ecuatorianos.

## ESPECIFICACIÓN DE LA FUNCIÓN

### Requisitos

El Asistente 1 debe poseer título de tercer nivel en Comercio Exterior, Negocios Internacionales o carreras afines, mismo debe estar registrado en el SENECYT.

Experiencia: Mínima 2 años en funciones similares.

### Competencias técnicas

El Asistente 1 debe tener conocimientos de:

- Comercio exterior
- Investigación de mercados

- Inglés, 100% leído y escrito
- Manejo de Office (100%), principalmente: Word, Excel, Power Point.
- Software especializados para el manejo información y diversas bases de datos.

#### Competencias de gestión

El Asistente 1 tiene varias responsabilidades propias de su gestión, como:

- Habilidad en el manejo de Internet.
- Capacidad de toma de decisiones
- Trabajo en equipo y habilidad de manejo de conflictos.
- Asesoría a Exportadores y Potenciales Exportadores
- Archivos físicos y electrónicos de información de negocios internacionales
- Evaluación de las actividades a su cargo.
- Relación con públicos internos y externos.
- Planear y organizar su trabajo hacia resultados.
- Iniciativa para aportar y proponer soluciones de mejora en su tarea diaria.

#### **4.8.4. Técnico 2 - Ferias Internacionales y Misiones Inversas**

TÍTULO DEL PUESTO:

Técnico 2 - Ferias internacionales y misiones inversas

### MISIÓN DEL PUESTO:

Elaborar y ejecutar programas organizados de ferias nacionales, internacionales y misiones inversas para las empresas asociadas a la CAPEIPI, fomentar el reconocimiento de los productos ecuatorianos y su oferta exportable.

### TAREAS PRINCIPALES:

El Técnico debe cumplir con las siguientes labores principales:

- Generar y programar conjuntamente con el gerente del Centro de Comercio Exterior las ferias nacionales, internacionales y misiones inversas a favor de los empresarios asociados a la CAPEIPI.
- Mantener constante comunicación y analizar la información presentada por el técnico 1 y asistente 1 para generar nuevas propuestas relacionadas a misiones y ferias comerciales nacionales e internacionales.
- Generar cuadros, tablas y calendarios informativos correspondientes a ferias internacionales en países vecinos, encargarse de obtener los contactos y establecer las relaciones con los organizadores de los eventos mencionados para incentivar nuevos proyectos donde participen los empresarios ecuatorianos.
- Será el responsable de manejar a todo un equipo de trabajo que participara en la realización de ferias o misiones inversas, este campo

aplica obtener contactos logísticos, gestionar el talento humano, delegar funciones y tener control sobre las mismas.

- Tener constante comunicación y gestión con empresarios para impulsar la realización de varias ferias y misiones durante todo el año.
- Crear comisiones para la operativa de la feria y gestionar la obtención del talento humano para la participación de mencionados grupos, deberá tomar en cuenta comisiones de protocolo, cultura, seguridad, logística, monitoreo y evaluación, grupos voluntarios (estudiantes), comitiva de financiación y gastos, comitiva para seguimiento y planificación y demás posibles grupos que se puedan presentar de acuerdo a la necesidad de la misión y feria.
- Planificar la feria en todos sus campos como: nombre de la feria, logotipo, fechas, público objetivo, lugar físico, procesos de inscripción y servicios adicionales como plus del centro de comercio exterior.
- Deberá ser el responsable de coordinar y controlar cualquier actividad, previamente definida, posterior a la feria para que las empresas e invitados puedan cerrar y concretar sus relaciones de compra y venta.
- Deberá realizar un informe que se presentara al director del Centro de Comercio Exterior y al directorio de la CAPEIPI. El análisis de resultados de las ferias y misiones inversas realizadas, deberán mostrarán datos como: Número de visitas, número de participantes, cantidad de negocios cerrados, gastos operativos y demás que se

considere necesarios según el directorio de la CAPEIPI y el director del centro.

- Llevar un control del crecimiento en ventas de todos los productos que participaron en cada una de las ferias y misiones para generar un informe de resultados obtenidos cuando el director del centro o directorio de la CAPEIPI lo requieran.
- Responsable de generar un cronograma de actividades para todo el año.
- Las demás obligaciones y disposiciones legales y administrativas que sean aplicables, así como las que le asigne el director del centro de comercio exterior.

#### TAREAS OCASIONALES:

El técnico debe cumplir con las siguientes labores ocasionalmente:

- Reuniones constantes con los empresarios interesados en participar en misiones inversas y ferias nacionales o internacionales.
- Buscar y gestionar grupos voluntarios para la participación de ferias en universidades con carreras afines a los proyectos en marcha.
- Buscar empresas privadas y públicas que apoyen la iniciativa de ferias nacionales, internacionales y misiones inversas sobre todo en el campo financiero y la organización de las mismas.
- Incrementar las relaciones con organismos internacionales que se interesen en los productos ecuatorianos.

## RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

El técnico de este puesto deberá reportar y tener relación directa con el gerente del Centro de Comercio Exterior, así como con el personal de la CAPEIPI involucrado en el proyecto de capacitaciones.

El técnico deberá mantener relaciones con personas y empresas privadas interesadas en participar y fomentar el desarrollo de las PYMES a través de las ferias internacionales, nacionales y las misiones inversas.

El técnico deberá buscar incrementar las relaciones con universidades y organismos públicos y privados interesados en participar activamente en la organización de las ferias comerciales.

## ESPECIFICACIÓN DE LA FUNCIÓN

### Requisitos

El técnico 2 debe poseer título de tercer nivel en Comercio Exterior o Negocios Internacionales, mismo que debe estar registrado en la SENECYT.

Experiencia mínima de 3 años

### Competencias técnicas

El técnico debe tener conocimientos de:

- Office
- Habilidad en el manejo de internet

- Capacidad de planeación, administración, coordinación y organización de eventos a gran escala, liderazgo y buen manejo de personal.
- Deberá tener habilidades en manejo de conflictos.
  - Usar adecuadamente las herramientas y procesos de trabajo en la planificación y ejecución de una feria o misión inversa.
  - Ejecutar programas ajustándose a las restricciones de tiempo y costo que implica un proyecto de este nivel.

#### Competencias de gestión

El Técnico 2 tiene varias responsabilidades propias de su gestión, como:

- Deberá tener facilidad de palabra/comunicación.
- Deberá tener capacidad para trabajar bajo presión, iniciativa y creatividad para el desarrollo de actividades.
- Toma de decisiones
- Actitud de liderazgo
- Iniciativa para el aporte de soluciones a problemas y mejora diaria en las actividades del centro.
- Comunicación efectiva
- Capacidad de relación interpersonal y trabajo en equipo

#### **4.8.5. Técnico 3 - Capacitaciones y Asesoría**

TÍTULO DEL PUESTO:

Técnico 3 CAPACITACIONES Y ASESORIA.

MISIÓN DEL PUESTO:

Elaborar y ejecutar programas de capacitación en las diferentes materias relacionadas al comercio exterior, internacionalización y asesoría a las empresas asociadas, coordinando la capacitación presencial de los afiliados a la cámara, así como promover el interés en contratar los servicios adicionales que dispondrá el centro.

TAREAS PRINCIPALES:

El Técnico 3 debe cumplir con las siguientes labores principales:

- Contribuir con el director del Centro de Comercio Exterior a elaborar, modificar constantemente los planes de capacitación anual para la mejora continua de estos programas.
- Crear un formato o sistema para detectar las necesidades de capacitación prioritarias que requieren las empresas asociadas a la cámara.
- Reportar trimestralmente a través de un registro las capacitaciones realizadas durante el periodo.

- Administrar los lugares donde se realicen las capacitaciones, coordinar horarios, implementos y demás necesidades que requiera cada capacitación.
- Elaborar las certificaciones de los participantes que concluyan las capacitaciones, así como, reportes para generar datos estadísticos donde debe incluir información de la persona que asiste al curso y el nombre de la empresa a la que representa.
- Generar un informe del impacto que ha tenido las capacitaciones en un número de empresas seleccionadas.
- Será el responsable de informar a todos los miembros del centro, cuales son las empresas que han participado en las diferentes capacitaciones, de esta forma el resto de técnicos podrán generar estrategias para incentivar el uso de los diferentes servicios ofertados.
- Generar una base de datos por capacitación brindada, de esta forma mantendrá a los participantes informados de nuevas actualización y temas para futuras capacitaciones.
- Las demás obligaciones y disposiciones legales y administrativas que sean aplicables, así como las que le asigne el director del centro de comercio exterior.
- Proponer la organización de foros, seminarios y demás talleres que se consideren necesarios para el bienestar de las empresas asociadas.

## TAREAS OCASIONALES:

El técnico debe cumplir con las siguientes labores ocasionalmente:

- Suministrar, gestionar y comunicar cualquier tipo de actividad e información que requiera el director del centro.
- Realizar contactos y acercamiento con nuevas entidades públicas y privadas para crear nuevos planes y proyectos de capacitación.
- Tener un continuo acercamiento con las empresas después de haber otorgado el servicio de capacitación.
- Gestionar visitas a empresas para impulsar el interés en contratar los servicios de asesoría.
- Elaborar y mantener actualizado el directorio de empresas que participan en las capacitaciones y personas que brindan las mismas.

## RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

Deberá reportar y tener relación directa con el director del centro, así como con el personal de la CAPEIPI involucrado en el proyecto de capacitaciones.

El técnico deberá mantener relaciones con personas y empresas privadas interesadas en participar en las capacitaciones que se ofertara.

Constante compromiso e interés en relacionarse con los organismos reguladores del comercio exterior para fomentar las relaciones con los mismos, así como deberá estar en contacto con el Observatorio de

Comercio Exterior por la información actualizada que maneja mencionado ente.

## ESPECIFICACIÓN DE LA FUNCIÓN

### Requisitos

El técnico deberá cumplir con un título profesional en una de las siguientes carreras que estén registradas en la SENECYT: Comercio Exterior o Comercio Internacional.

El técnico deberá poseer una experiencia mínima de 3 años en trabajos similares.

### Competencias técnicas

El técnico debe tener conocimientos de:

- Office
- Capacidad de planeación, administración, coordinación y organización de eventos en pequeña y gran escala.
- Facilidad de palabra/comunicación.
- Capacidad para trabajar bajo presión, iniciativa y creatividad para el desarrollo de actividades.
- Habilidades en manejo de conflictos.
- Manejo de paquetes informáticos.
- Idioma inglés certificado.

## Competencias de gestión

El Técnico 3 tiene varias responsabilidades propias de su gestión, como:

- Habilidad en el manejo de internet.
- Toma de decisiones y habilidad de manejos de conflictos.
- Actitud de liderazgo.
- Iniciativa para el aporte de soluciones a problemas y mejora diaria en las actividades del centro.
- Comunicación efectiva.
- Capacidad de relación interpersonal.

Es importante señalar que todos los funcionarios del centro, de acuerdo a su formación y competencias en comercio exterior y negociación internacional, estarán en la capacidad de colaborar en cualquiera de las actividades realizadas por el mismo, en caso de requerirlo.

## **4.9. Financiamiento y Mantenimiento Financiero del Centro**

### **4.9.1. Inversión inicial por etapas y por clasificación de cuentas**

La inversión inicial del proyecto asciende a un valor de 17.303,33 USD, la cual está clasificada en 3 etapas: Adecuación del centro, sueldos y salarios, y lanzamiento del centro. Ver tabla No. 1.

Con lo que respecta a la etapa 2, tenemos un único escenario, en esta etapa se hizo una suma de los sueldos de cada uno de los integrantes del centro multiplicado por tres meses que corresponden a la etapa inicial de la implementación del centro.

Podemos observar que la etapa 3 también tiene solamente un escenario, los gastos incurridos en esta etapa ascienden a 1495,00 USD, este valor cubrirá rubros para el lanzamiento del centro, tales como: invitaciones, arreglos florales, bebidas y bocaditos, meseros y material informativo del centro.

Tabla No. 1. Inversión del proyecto por etapas

<b>INVERSIÓN DEL PROYECTO POR ETAPAS</b>		
<b>ETAPA 1: ADECUACIÓN DEL CENTRO</b>		
	<b>Escenario CAPEIPI</b>	<b>Escenario COMPRAS (3 meses)</b>
Servicios Básicos	0,00	986.15
5 escritorios con sus respectivas sillas	0,00	965,00
5 computadores	0,00	1975,00
1 impresora copiadora	0,00	79,00
5 teléfonos	0,00	95,00
Materiales de oficina	0,00	308.17
<b>TOTAL ETAPA 1</b>	<b>0,00</b>	<b>4408.33</b>
<b>ETAPA 2: SUELDOS Y SALARIOS PARA 3 MESES</b>		
	Único escenario	
Director del Centro		1200,00
Técnico 1		700,00
Técnico 2		700,00
Técnico 3		700,00
Asistente 1		500,00
<b>TOTAL ETAPA 2</b>		<b>11400,00</b>
<b>ETAPA 3: LANZAMIENTO DEL CENTRO</b>		
Evento de lanzamiento	Único escenario	
Local CAPEIPI		0,00
Invitaciones		288,00
Flores		112,00
Bebidas		100,00
Bocaditos		360,00
Trípticos diseño		70,00
Trípticos informativos del Centro de Comercio Exterior (impresión 3000)		165,00
Meseros		400,00
Protocolo ESPE (FACULTAD DE TURISMO)		0,00
<b>TOTAL ETAPA 3</b>		<b>1495,00</b>
<b>TOTAL FINAL INVERSIÓN</b>		<b>17303,33</b>

Elaborado por: Carolina Naranjo y Juan Miguel Jara

**Tabla No. 2. Inversión del proyecto por clasificación de cuentas**

<b>INVERSIÓN DEL PROYECTO POR CLASIFICACIÓN DE CUENTAS</b>	
<b>INVERSIÓN FIJA</b>	
	COMPRAS 1 MES
5 escritorios con sus respectivas sillas	965.00
5 computadores	1975.00
1 impresora copiadora	79.00
5 teléfonos	95.00
<b>TOTAL INVERSIÓN FIJA</b>	<b>3114.00</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO (3 meses)</b>	
Servicios Básicos	986.15
Materiales de oficina	308.17
Recurso humano (mensual)	3800.00
Director del Centro	1200.00
Técnico 1	700.00
Técnico 2	700.00
Técnico 3	700.00
Asistente 1	500.00
total Recurso humano por 3 meses	11400.00
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>12694.33</b>
<b>GASTO PRE- OPERATIVO</b>	
Evento de lanzamiento	1495.00
<b>TOTAL GASTO PRE- OPERATIVO</b>	<b>1495.00</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>17303.33</b>

Elaborado por: Carolina Naranjo y Juan Miguel Jara

#### 4.9.1.1. Etapa 1

Como podemos observar en la etapa 1, (Ver tabla No. 1) existen dos posibles escenarios para la adecuación del centro, el escenario denominado CAPEIPI aplicaría cuando mencionada institución suministre las necesidades mínimas para poder empezar con la iniciativa, siendo este el caso, necesitaríamos 0,00 USD de inversión para esta etapa. En el segundo escenario denominado COMPRAS, aplicaría en el caso que CAPEIPI no

pueda suministrar las necesidades planteadas en la primera etapa, como resultado de inversión, tendríamos un valor de 4.572,45 USD.

Para el caso puntual de los servicios básicos y materiales de oficina, consideramos que, los rubros serán de 320,00 y 100,00 USD respectivamente para el primer mes de inicio de las actividades, a partir del segundo mes, tomaremos como referencia un incremento del 2.7% por ser cuentas variables en relación a las actividades del centro. (Ver Tabla No. 2)

Los costos de cada uno de los enseres y muebles de oficina están cotizados en el mercado nacional. (Ver Anexo D, H)

#### **4.9.1.2. Etapa 2**

Se ha considerado que los sueldos y salarios de los tres primeros meses será parte de la inversión inicial del centro. (Ver tabla No. 1).

#### **4.9.1.3. Etapa 3**

Para el lanzamiento y presentación del centro es indispensable la realización de un evento, el mismo generará un valor estimado de 1.495,00 USD. En esta etapa se pretende dar a conocer e impulsar el uso de todos los servicios ofertados. El lanzamiento incluye las invitaciones, arreglos florales, bebidas y bocaditos, meseros y material informativo.

## **4.9.2. Ingresos**

### **4.9.2.1. Ingresos por cuota**

Según el departamento de marketing y publicidad de la cámara, con una campaña promocional efectiva, se podría iniciar con una participación de 70 afiliados, mismos que tendrán que aportar una cuota de 12,00 USD mensuales. Cabe mencionar que, el incremento de afiliados al centro será paulatino y se tomara como referencia, dejando abierto las posibilidades de incremento, una tasa porcentual mínima del 2.7%. Además, es importante destacar que el valor de la cuota puede modificarse, según lo acuerde el Directorio de la CAPEIPI.

### **4.9.2.2. Ingresos por servicios**

A continuación, se detalla los ingresos que se estima obtener por cada uno de los servicios que prestará el Centro de Comercio Exterior. Cabe mencionar que, los costos pueden ser variables y modificables de acuerdo a las necesidades y decisiones del director del centro conjuntamente con los directivos de la CAPEIPI.

## **Oportunidades Comerciales**

Serán el principal medio de promoción para estimular la demanda de los servicios ofertados, es por esta razón que no tendrá costo alguno para los empresarios asociados a la cámara, básicamente el funcionamiento de esta promoción esta en publicar información de nuevas oportunidades

comerciales a través de la página web de la CAPEIPI, correos electrónicos de los empresarios y la deliberada entrega de información en los diferentes eventos realizados por el centro.

El servicio será como actividad promocional del centro, de esta forma sembraremos interés en los empresarios para demandar los servicios consecutivos a las oportunidades comerciales.

### **Identificación de socios comerciales**

Las empresas que demanden este servicio deberán invertir un valor de 350.00 USD.

Por efectos de cálculo para los ingresos, se estima iniciar con una demanda correspondiente al 10% de los afiliados que ingresen por cuota, en este caso corresponde a 7 empresarios, la misma demanda se prevé considerar para los siguientes dos meses, además, al menos cada trimestre se incentivará a los socios para lograr un incremento de una empresa en este servicio.

### **Nota de mercado**

El Centro deberá impulsar e incentivar a las empresas que contraten el servicio de identificación de socios comerciales, a emplear el servicio adicional: nota de mercado. Con esto, no queda limitado que las firmas deseen y puedan contratar exclusivamente el servicio en mención.

El valor de la inversión por el mencionado servicio será de USD 250.00. Se estima que, en los tres primeros meses se deberá brindar el servicio a 21 empresas, 7 empresas por cada mes, en el cuarto y décimo mes el centro de Comercio Exterior deberá tener un incremento de por lo menos una empresa.

### **Store Check**

Este es otro de los servicios adicionales que el Centro ofertará, el valor de inversión corresponderá a USD 200.00, y al igual que los anteriores servicios se estima que se empezará con 7 empresas mensuales durante los tres primeros meses, a partir del cuarto, séptimo y décimo mes se trabajará en incentivar por lo menos a una empresa más al uso de este servicio.

### **Negociación**

El valor de inversión de este servicio será de USD 200.00. Lo estimado por el Centro de Comercio Exterior será contar con un mínimo de 21 empresas en los tres meses iniciales. Asimismo, para el cuarto, séptimo y décimo mes se incentivará al aumento mínimo de una empresa más.

### **Perfiles de mercado**

La oferta de un perfil de mercado no consta en el flujo de ingresos ya que realmente es una cuenta variable, no se puede definir un costo específico y generalizar un perfil de mercado para determinado país, los costos serán determinados por el Director del Centro según la complejidad

del perfil y de acuerdo a la disponibilidad de información que se pueda obtener.

### **Ferias internacionales**

Las ferias internacionales deben ser programadas según el manual de mencionado servicio, eso implica que es un costo variable de acuerdo a las oportunidades, disponibilidad de empresas e iniciativa de incentivar a los empresarios por parte del Centro de Comercio Exterior. Al ser un costo variable y sin frecuencia para la realización se ha decidido que no forme parte del flujo de ingresos y egresos.

Las ferias internacionales serán gestionadas y financiadas por las empresas participantes y adicionalmente los funcionarios del Centro gestionarán la búsqueda de nuevos auspiciantes para la realización de cada evento, esto implica empresas públicas y privadas.

### **Misiones Inversas**

Las misiones inversas también corresponden a un rubro sin frecuencia estimada, la misma implica más organización, además dependerá de las empresas participantes, la realización del evento. Por otro lado, el encargado de este servicio deberá incentivar a las empresas a participar en que se pretenden realizar según el manual del mismo, con esta actividad se incrementa y se incentiva la contratación de los servicios constantes que dispondrá el centro de Comercio Exterior.

### **Capacitaciones**

El Centro de Comercio Exterior gestionará al menos una capacitación mensual con un quórum mínimo de 35 personas. La cuota por cada persona que decida asistir es de 75.00 USD. Mensualmente se estima tener un incremento del 10% que corresponde a cuatro personas adicionales por cada mes, sin dejar a un lado la posibilidad de un crecimiento mayor.

### **Asesoría**

El servicio de asesoría prestado por los funcionarios del Centro de Comercio Exterior será un servicio adicional, las empresas pueden solicitar cualquier tipo de asesoría dentro de los temas que se manejará dentro del mismo. Para que el proyecto se mantenga financieramente será necesario que se realice la contratación de al menos dos asesorías mensuales por cada uno de los técnicos y asistente, a un costo de 50 dólares. Además, se harán las gestiones necesarias para que cada tres meses haya un incremento de una asesoría más por cada especialista del centro.

### 4.9.3. Fuentes – Usos del Proyecto

**Tabla No. 3. Fuentes- Usos del Proyecto**

FUENTES - USOS DEL PROYECTO														
	INICIO DEL PROYECTO												TOTAL	
	Previo Inicio	TRES PRIMEROS MESES INICIALES			ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE		DICIEMBRE
	ENERO	FEBRERO	MARZO											
Saldo Inicial	0.00	12694.33	6645.00	6980.16	7349.66	8956.97	9405.88	9900.57	11645.66	12246.20	12907.76	14836.48	15639.10	129207.77
Gastos por inversión fija	3114.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Sueldos y salarios		3800.00	3800.00	3800.00	3800.00	3800.00	3800.00	3800.00	3800.00	3800.00	3800.00	3800.00	3800.00	45600.00
Servicios básicos		320.00	328.64	337.51	346.63	355.99	365.60	375.47	385.61	396.02	406.71	417.69	428.97	4464.82
Materiales de Oficina		100.00	102.70	105.47	108.32	111.25	114.25	117.33	120.50	123.76	127.10	130.53	134.05	1395.26
Gastos pre- operacionales	1495.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>USOS TOTAL</b>	<b>4609.00</b>	<b>4220.00</b>	<b>4231.34</b>	<b>4242.99</b>	<b>4254.95</b>	<b>4267.23</b>	<b>4279.85</b>	<b>4292.80</b>	<b>4306.11</b>	<b>4319.77</b>	<b>4333.81</b>	<b>4348.22</b>	<b>4363.02</b>	<b>51460.07</b>
Ingreso por cuota		840.00	924.00	1016.40	1118.04	1229.84	1352.83	1488.11	1636.92	1800.61	1980.68	2178.74	2396.62	17962.80
Ingreso por asesoría		400.00	400.00	400.00	600.00	600.00	600.00	800.00	800.00	800.00	1000.00	1000.00	1000.00	8400.00
<b>Ingreso por servicios</b>														
Identificación de Socios Comerciales		2450.00	2450.00	2450.00	2800.00	2800.00	2800.00	3150.00	3150.00	3150.00	3500.00	3500.00	3500.00	35700.00
Nota de mercado (opcional)		1750.00	1750.00	1750.00	2000.00	2000.00	2000.00	2250.00	2250.00	2250.00	2500.00	2500.00	2500.00	25500.00
Store check		1400.00	1400.00	1400.00	1600.00	1600.00	1600.00	1800.00	1800.00	1800.00	2000.00	2000.00	2000.00	20400.00
Negociación		1400.00	1400.00	1400.00	1600.00	1600.00	1600.00	1800.00	1800.00	1800.00	2000.00	2000.00	2000.00	20400.00
Capacitaciones externa		2625.00	2887.50	3176.25	3493.88	3843.26	4227.59	4650.35	5115.38	5626.92	6189.61	6808.57	7489.43	56133.74
Aporte CAPEPI	17303.33													
<b>FUENTES TOTAL</b>	<b>17303.33</b>	<b>10865.00</b>	<b>11211.50</b>	<b>11592.65</b>	<b>13211.92</b>	<b>13673.11</b>	<b>14180.42</b>	<b>15938.46</b>	<b>16552.30</b>	<b>17227.54</b>	<b>19170.29</b>	<b>19987.32</b>	<b>20886.05</b>	<b>184496.54</b>
<b>GANANCIA DEL PERÍODO</b>	<b>12694.33</b>	<b>6645.00</b>	<b>6980.16</b>	<b>7349.66</b>	<b>8956.97</b>	<b>9405.88</b>	<b>9900.57</b>	<b>11645.66</b>	<b>12246.20</b>	<b>12907.76</b>	<b>14836.48</b>	<b>15639.10</b>	<b>16523.03</b>	<b>133036.47</b>

Elaborado por: Carolina Naranjo y Juan Miguel Jara

Como lo muestra la tabla No. 3, la ganancia proyectada para el primer mes es de \$6645.00, en el tercero de \$7349.66, en el sexto de \$9900.57, en el noveno de \$12907.76 y, finalmente en el doceavo mes de \$16523.03. Es así, que para final del primer año existirá una ganancia neta de \$133036.47 para la CAPEIPI. También, se puede determinar que para el segundo año, se estima un crecimiento mínimo del 10%, dando como resultado un rédito neto de USD 146340.12, demostrando así, que el proyecto es rentable.

## CAPÍTULO 5

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

- La propuesta planteada da cumplimiento a los objetivos establecidos en el Plan Nacional del Buen Vivir:
  - Objetivo 10.1.g. Fomentar la sustitución selectiva de importaciones, en función del potencial endógeno territorial, con visión de encadenamiento de industrias básicas e intermedias.-el proyecto impulsa la internacionalización de las empresas a través de la exportación, utilizando estudios de mercados extranjeros para un mejor conocimiento del mercado meta, mecanismos como las ferias internacionales y misiones inversas.
  - Objetivo 4. Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.- por medio de las capacitaciones y asesoría se logrará crear o fortificar los conocimientos de los agremiados para una mejor gestión empresarial.
- El comercio internacional es de gran importancia en la prosperidad de un país, ya que permite cruzar fronteras, y obtener mayores posibilidades productivas, de cooperación y poder adquirir más bienes o servicios con menos recursos. Por otro lado, conforme las exportaciones e importaciones van incrementando, crece la necesidad de contar con

mejores procesos productivos, que permitan producir más a un menor costo, haciendo que los niveles de producción asciendan, explotando las ventajas comparativas, lo que da como resultado mayor desarrollo económico para un país.

- Las Pymes juegan un papel primordial en las economías de los estados, tanto en el Ecuador como en el resto del mundo. Así lo demuestran las estadísticas, en la Unión Europea el 99.8% de las empresas se clasifican así. Por otro lado, las pymes tienen una característica particular, su facilidad para la generación de empleo, tanto es así, que en Latinoamérica el 90% de los empleos son creados por estas empresas. Por consiguiente, son las MIPYMES, las que sostienen la economía.
- La internacionalización de las empresas, hoy en día, es un método clave para obtener un mayor crecimiento, establecer la posición de mercado a nivel internacional, incrementar el volumen de ventas y por ende las utilidades y, mantener la estabilidad económica de la compañía a escala internacional, cuando el mercado nacional entra en recesión, ejemplos como China e India, indican la prosperidad que se puede alcanzar al entrar al comercio exterior.
- La identificación de oportunidades comerciales es un servicio de gran utilidad para los socios de la CAPEIPI, ya que a partir de ahí puede nacer la idea de crear un producto o servicio demandado en mercados

extranjeros; conocer las necesidades, gustos y preferencias del consumidor internacional, obtener contactos comerciales y finalmente concretar una venta, logrando así que las pymes no se conformen tan solo con el mercado nacional, sino más bien, que tengan interés de internacionalizarse.

- La necesidad, cada vez más grande, de contar con información efectiva y veraz es esencial para el crecimiento empresarial, es así que el perfil de mercado conforma un servicio significativo para los agremiados, ya que va a aportar con información específica de cierto mercado, y así ayudar de cierta forma a que los empresarios elaboren, evalúen o re evalúen las estrategias que están manejando dentro de su empresa. El contar con dichas estrategias son fundamentales para el éxito en los mercados internacionales, es así que gracias a este servicio se va a dejar a un lado la realidad de los socios de la cámara, como son los empresarios madereros – sólo el 7% realiza investigación de mercados-, y ayudarlos a que mejoren su participación en el comercio exterior ecuatoriano.
- Las ferias internacionales y misiones van a contribuir en el éxito futuro que obtengan las MIPYMES en el exterior, esto porque, gracias a este servicio los empresarios pueden exponer sus productos, y obtener contactos y clientes para nuevos negocios. A su vez, van a ser excelente oportunidad para que las pymes creen o incrementen sus exportaciones, además será el medio para que los empresarios conozcan las

costumbres y cultura de sus posibles compradores, y así adaptar, mejorar o crear nuevos productos. Por otro lado, la participación en una feria o misión les dará la oportunidad de obtener contratos, lo cual genera que las empresas creen empleos, mismo que favorece de cierta manera a contrarrestar los índices de desempleo del país.

- La evaluación en todas las actividades que se realiza es esencial ya que permite determinar la importancia de lo que se efectúa, y a partir de esto elaborar un análisis, que será la punto de partida para planificar de los siguientes períodos. Además, estas evaluaciones van a proporcionar información muy valiosa para la institución, ya que se podrá contar con datos de los mercados actuales y posibles de exportación, tener una base de datos de productos estrellas de exportación de cada empresa adscrita; conocer la experiencia que tienen en el sector, en comercio internacional, capacidad productiva, ventas, entre otros. En consecuencia, esto ayudará a mejorar, progresar y a la evolución de la cámara.
- Las capacitaciones y asesoría que va ofertar el Centro van a aumentar las capacidades y productividad de las empresas, dando como resultado que la competitividad de las mismas mejoren.
- El centro de comercio exterior y negociación internacional va a aportar al crecimiento de las pymes, ya que todos sus servicios están encaminados

a que se internacionalicen a través de la exportación de productos, por otro lado, la CAPEIPI también se beneficiará de dicha prestación por los ingresos generados, mismo que ascienden a USD 133036.47 para el primer año de gestión.

## **5.2. Recomendaciones**

- Se recomienda que los empresarios aprovechen el índice de población, de adquisición, cambios monetarios, etc. de otros países para obtener réditos de una exportación. Además, especializarse, es decir, hacer lo que mejor se sabe hacer, con el objetivo de venderlo a un tercero, lo cual permite mejorar y aumentar la producción, generando mayor competitividad y rentabilidad.
- Es importante que los micro, pequeños y medianos empresarios utilicen la estrategia empresarial de internacionalización, componente fundamental y valioso que deben tener las compañías si desean obtener un crecimiento rentable y sostenible, considerando que cada vez se vive en un mundo más competitivo que demanda abrirse a mercados internacionales.
- Es de vital importancia para las MIPYMES que el Estado y organismos privados fortalezcan el desarrollo de las mismas, a través de capacitaciones y financiamiento directo a una tasa de interés relativamente baja, de esta forma la economía de las provincias y el país

en general tendrá mayor fluidez gracias al desarrollo de empleo que genera una MIPYME en crecimiento.

- El personal del centro de Comercio Exterior y CAPEIPI deberá determinar la problemática de cada empresa asociada al sector para determinar necesidades puntuales en cada empresa, de esta forma luego de un minucioso análisis se recomienda tomar acciones determinantes para soluciones viables a corto plazo.
- El Centro de Comercio Exterior y Negociación Internacional como la CAPEIPI deben esforzarse por explicar las ventajas de participar en una feria internacional y misiones inversas e incentivar a los empresarios a que formen parte de estas actividades.
- Las MIPYMES por ser organizaciones de capital reducido y ajustado no tienen un fácil acceso a las capacitaciones y muchas de ellas no consideran necesario invertir para su desarrollo, es por esto que se recomienda concienciar a las empresas la importancia de mantener un capital humano bien capacitado en procesos operativos y administrativos.
- Es imprescindible que la institución auspiciante, apoye con anuncios, videos promocionales, etc. en su portal web, sobre la importancia que va a tener este centro y de los beneficios que los agremiados podrán

obtener. Esto con la finalidad de incentivar a los mismos, a que apoyen con las cuotas determinadas en el estudio.

## BIBLIOGRAFÍA

Acosta & Asociados. (s.f.). *Acosta & Asociados*. Obtenido de [http://www.acostayasociados.com.ar/espanol/demo/1\\_el\\_entorno\\_de\\_la\\_negociacion.htm](http://www.acostayasociados.com.ar/espanol/demo/1_el_entorno_de_la_negociacion.htm)

Arellano, I. (14 de abril de 2009). *Comercio Internacional*. Obtenido de <http://www.comerciointernacional.blogspot.com/2009/04/republica-bolivariana-de-venezuela.html>

Aros, E. (31 de Agosto de 2009). *Boletín Redem*. Obtenido de <http://www.redem.org/boletin/boletin310809a.php>

Asobancaria. (2008). *Asobancaria*. Obtenido de <http://www.asobancaria.com/portal/pls/portal/docs/1/752078.PDF>

BANCO MUNDIAL . (22 de Junio de 2013). *El Banco Mundial* . Obtenido de <http://datos.bancomundial.org/indicador/IC.BUS.EASE.XQ>

Calle, M. (2007). Estado del arte en el estudio de la negociación internacional. Medellín - Colombia: Universidad EAFIT.

Calle, M. (2007). Estado del arte en el estudio de la negociación internacional. Medellín - Colombia: Universidad EAFIT.

Canales, C. A. (Mayo de 2010). *Universidad Santiago de Chile* . Recuperado el 04 de Agosto de 2013, de <http://www.fae.usach.cl/blogadmin/wp-content/uploads/2012/08/De-que-hablamos13.pdf>

CAPEIPI. (2012). Consultorías gratuitas para el afiliado. *Informativo CAPEIPI*, 3.

CAPEIPI. (2013). *CAPEIPI*. Obtenido de [http://www.capeipi.org.ec/home/index.php?option=com\\_content&view=article&id=66](http://www.capeipi.org.ec/home/index.php?option=com_content&view=article&id=66)

CAPEIPI. (Septiembre de 2013). *CAPEIPI*. Obtenido de <http://capeipi.org.ec/>

CAPEIPI. (s.f.). *CAPEIPI*. Recuperado el 05 de mayo de 2013, de <http://www.capeipi.org.ec/index.php/corporativa/quienes-somos>

Capriotti, P. (1992). *La imagen de empresa: estrategia para una comunicación integrada*. Barcelona : El Ateneo .

Centro de Comercio Internacional . (Julio de 2006). *Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC*. Obtenido de <http://programasimr.sre.gob.mx/moodleimr/mat-cur/cvc000/docs/David/061103-MktProfile-guide-SP.pdf>

Centro de Comercio Internacional. (2013). *Trade Map*. Recuperado el 05 de Mayo de 2013, de [http://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx)

Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC . (Julio de 2006). *Campus Virtual Instituto Matías Romero* . Recuperado el 20 de Octubre de 2013, de <http://programasimr.sre.gob.mx/moodleimr/mat-cur/cvc000/docs/David/061103-MktProfile-guide-SP.pdf>

Centrocolegio. (2013). *Centrocolegio*. Obtenido de <http://centrocolegio.blogspot.com/2007/12/estilos-de-negociacin.html>

China Import and Export Fair. (s.f.). *Cantonfair Online*. Obtenido de <http://cantonfair.org.cn/en/exhibitor/whyexhibitor.shtml>

Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. (2010 ). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Quito : Registro Oficial Editora Nacional .

Cornejo E. citado por Tabra E. y Lavanda F. (2005). *Negocios Internacionales*. Lima: SAC.

Cortés, E. C., & Ramón, D. Q. (2000). *Estrategias de internacionalización de la empresa*. España: Editorial Club Universitario.

Covey, S. (1996). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. México: Paidós.

Crece negocios. (Enero de 2012). *Crece negocios*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/estrategias-de-negociacion/>

Cronejo Garza, J. E. (2012). *UDEM OpenCourseWare*. Obtenido de [http://ocw.udem.edu.mx/cursos-de-profesional/ambiente-de-negocios-internacionales/Ambiente%20de%20Negocios%20Internacionales%20-%20jcornejo/Unidad3\\_1.pdf](http://ocw.udem.edu.mx/cursos-de-profesional/ambiente-de-negocios-internacionales/Ambiente%20de%20Negocios%20Internacionales%20-%20jcornejo/Unidad3_1.pdf)

Cubillo, J. M., & Cerviño, J. (2008). *Marketing Sectorial*. Madrid: ESIC Editorial.

Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2007). En *Negocios Internacionales* (pág. 816). Cengage Learning Editores.

Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2008). *Marketing Internacional* (Octava Edición ed.). México: Cengage Learning Editores.

Czinkota, M., Ronkainen, I., & Moffett, M. (2007). *Negocios Internacionales*. México: Cengage Learning.

Daniels, J., Radebaugh, L., & Sullivan, D. (2004). *Negocios Internacionales*. México: Pearson.

Definición.de. (2013). *Definición.de*. Recuperado el 04 de mayo de 2013, de <http://definicion.de/pyme/>

Definicion.de. (s.f.). *Definicion.de*. Recuperado el 06 de mayo de 2013, de <http://definicion.de/negocio/>

Definición.de. (s.f.). *Definición.de*. Obtenido de <http://definicion.de/cultura/>

Definición.de. (s.f.). *Definición.de.* Obtenido de  
<http://definicion.de/oportunidad/>

DeGerencia. (2013). *degerencia.com.* Recuperado el marzo de 2013, de  
[http://www.degerencia.com/tema/comercio\\_exterior](http://www.degerencia.com/tema/comercio_exterior)

DeGerencia. (2013). *degerencia.com.* Recuperado el marzo de 2013, de  
[http://www.degerencia.com/tema/comercio\\_exterior](http://www.degerencia.com/tema/comercio_exterior)

Del Olmo Díaz, C. (2009). *Calidad y excelencia en la gestión de las pymes españolas.* España: EOI Esc.Organiz.Industrial.

Diario Hoy. (02 de abril de 2013). *Diario Hoy.com.ec.* Obtenido de  
<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/las-oportunidades-de-venta-de-las-pymes-se-amplian-en-la-region-577719.html>

Dirección General de Industria y de la PYME. (5 de Agosto de 2013). *Ipyme.*  
Recuperado el 21 de Agosto de 2013, de  
[http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato\\_PYME\\_2013.pdf](http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato_PYME_2013.pdf)

Dirección General de Industria y de la PYME. (2013). *ipyme .* Recuperado el  
12 de Junio de 2013, de  
[http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato\\_PYME\\_2013.pdf](http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato_PYME_2013.pdf)

Economía General. (2012). *Economiaes.* Obtenido de  
<http://economiaes.com/comercio/historia-del-comercio.html>

Economía General. (2012). *Economías*. Obtenido de <http://economias.com/comercio/historia-del-comercio.html>

Ecuapymes. (2011). *Ecuapymes*. Recuperado el 05 de mayo de 2013, de <http://www.ecuapymes.com/ecuapymes/queesunapyme.htm>

EKOS NEGOCIOS. (2012). *La Eficiencia de la Pequeña y Mediana empresa*.

El Comercio. (2011). *El Comercio.com*. Obtenido de [http://www.elcomercio.com.ec/negocios/divorcio-deje-quebrado\\_0\\_430157003.html](http://www.elcomercio.com.ec/negocios/divorcio-deje-quebrado_0_430157003.html)

El Comercio. (21 de Enero de 2013). Cuatro sectores marcan el ritmo de las Pymes en el Ecuador. *El Comercio*. Recuperado el 09 de mayo de 2013, de [http://www.elcomercio.com/negocios/sectores-marcen-ritmo-pymes-Ecuador-SRI\\_0\\_851314928.html](http://www.elcomercio.com/negocios/sectores-marcen-ritmo-pymes-Ecuador-SRI_0_851314928.html)

El Comercio. (21 de Enero de 2013). Cuatro sectores marcan el ritmo de las Pymes en el Ecuador. *El Comercio*. Recuperado el 09 de mayo de 2013, de [http://www.elcomercio.com/negocios/sectores-marcen-ritmo-pymes-Ecuador-SRI\\_0\\_851314928.html](http://www.elcomercio.com/negocios/sectores-marcen-ritmo-pymes-Ecuador-SRI_0_851314928.html)

El Comercio. (21 de Enero de 2013). *El Comercio.com*. Obtenido de [http://www.elcomercio.com/negocios/sectores-marcen-ritmo-pymes-Ecuador-SRI\\_0\\_851314928.html](http://www.elcomercio.com/negocios/sectores-marcen-ritmo-pymes-Ecuador-SRI_0_851314928.html)

El Universo. (09 de marzo de 2009). *El Universo*. Recuperado el 09 de mayo de 2005, de <http://www.eluniverso.com/2005/03/09/0001/9/A948D754433D471D8BAA7B831B37B403.html>

Eliazer, C. (s.f.). *Letras Internacionales*. Recuperado el 05 de mayo de 2013, de <http://www.ort.edu.uy/facs/boletininternacionales/contenidos/104/eliaz er104.html>

Equipo Vértice. (2010). *Powerpoint 2007*. España: Editorial Vértice.

Española, R. A. (1970). *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid.

Española, R. A. (2001). *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado el 15 de Agosto de 2013, de <http://lema.rae.es/drae/>

Exportar paso a paso. (n.d). Recuperado el 3 de mayo de 2013, de <http://www.healthcareguide.nhsdirect.nhs.uk/>

Exportar paso a paso. (n.d). Recuperado el 3 de mayo de 2012, de <http://www.healthcareguide.nhsdirect.nhs.uk/>

Fahrenheit. (2013). *Fahrenheit Magazine*. Obtenido de <http://www.fahrenheitmagazine.com/mexico-y-peru-impulsaran-pymes-para-generar-empleo/>

Fernández de Arroyabe, J. C., & Arranz Peña, N. (1999). *La Cooperación Entre Empresas: Análisis y Diseño*. Madrid: ESIC Editorial.

Fernández, S. (2005). En *Técnicas de Negociación* (pág. 1). España: Ideaspropias.

Figuroa, A. M. (2008). *Manual de exportaciones: la exportación en Colombia*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.

Fondo Monetario Internacional. (Noviembre de 2001). *Fondo Monetario Internacional*. Recuperado el 15 de Julio de 2013, de <http://www.imf.org/external/np/exr/ib/2001/esl/110801s.htm>

Fontaine, G. (2009). *Los conflictos ambientales por petróleo y la crisis de gobernanza ambiental en el Ecuador*. Quito: CIP -Ecosocial.

FUNDACION PROMENDOZA. (ND). *FUNDACION PROMENDOZA*. Recuperado el 09 de 2013

FUNDEPIM. (2013). *Fundepim*. Obtenido de [smfundepim.blogspot.com](http://smfundepim.blogspot.com)

García Sanz, M. P., & Martínez Clares, P. (2012). *Guía Práctica para la realización de Trabajos de Fin de Grado y Trabajos de Fin de Máster*. España: Editum.

González Blanco, R. (2011). DIFERENTES TEORÍAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL. *Revista de Economía ICE Información Comercial Española*, 103-117.

Hinrichs, J.-T. (2003). *La influencia de la cultura de la negociación*. Valdivia - Chile: Universidad Austral de Chile.

Hofstede, G. (s.f.). *El Centro Hofstede*. Recuperado el 14 de mayo de 2013, de <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>

INFOMIPYME.COM. (2006). *Red de Cajas de Herramientas Guatemala*. Recuperado el 04 de 09 de 2013, de [http://negociosgt.com/main.php?id\\_area=53](http://negociosgt.com/main.php?id_area=53)

Kirchner, A. E., & Castro, E. M. (2010). *Comercio y marketing internacional*. México : Cengage Learning Editores.

León, O. (2005). *Cómo Redactar Textos Científicos En Psicología y Educación*. España: Netbiblo.

Líderes. (2006). ¿Qué es una pyme? *Líderes*, 4.

Líderes. (29 de Abril de 2013). *Líderes*, 31.

Líderes. (21 de Enero de 2013). *Líderes.ec*. Recuperado el 09 de mayo de 2013, de [http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/sectores-mejoraron-ventas\\_0\\_851314883.html](http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/sectores-mejoraron-ventas_0_851314883.html)

Líderes. (21 de Enero de 2013). *Líderes.ec*. Recuperado el 09 de mayo de 2013, de [http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/sectores-mejoraron-ventas\\_0\\_851314883.html](http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/sectores-mejoraron-ventas_0_851314883.html)

Loten , A. (24 de agosto de 2011). The Wall Street Journal. Boston, Estados Unidos.

Luna Osorio, L. (2007). *Economía Internacional del Siglo XXI*. Buenos Aires: Tinta fresca.

Moreno, L. (02 de Noviembre de 2004). *Desarrolloweb.com*. Recuperado el 27 de Octubre de 2013, de <http://www.desarrolloweb.com/articulos/1691.php>

Morillas Gómez, S., Tortajada Montañana, I., & Magal Royo , T. (2006). *Preproducción multimedia: Comunicación Audiovisual*. España: Universidad Politécnica de Valencia.

*Negociación e-learning*. (n.d). Recuperado el 08 de mayo de 2013, de [http://www.acostayasociados.com.ar/espanol/demo/1\\_el\\_entorno\\_de\\_la\\_negociacion.htm](http://www.acostayasociados.com.ar/espanol/demo/1_el_entorno_de_la_negociacion.htm)

Negrete Basantes , A. (2013). *Propuesta e implementación de procedimientos administrativos y financieros a aplicarse en la empresa importadora Comercial Armas S.A.* (Tesis inédita de Ingeniería), Ecuador : Universidad Central del Ecuador. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1785/1/T-UCE-0003-245.pdf>

Objetivismo.org. (2013). *Objetivismo.org*. Recuperado el 14 de mayo de 2013, de <http://objetivismo.org/colectivismo/>

Observatorio de la PYME . (Enero de 2012). *Universidad Andina Simón Bolívar* . Recuperado el 26 de Agosto de 2013, de [http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/Las\\_PyME\\_y\\_su.pdf](http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/Las_PyME_y_su.pdf)

Organización Mundial de Comercio. (2013). *Organización Mundial de Comercio*. Obtenido de <http://www.wto.org/indexsp.htm>

Organización Mundial del Comercio. (2013). *Organización Mundial del Comercio*. Obtenido de [http://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/whatis\\_s/what\\_stand\\_for\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/what_stand_for_s.htm)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (24 de Enero de 2013). *OECD Library*. Recuperado el 15 de Agosto de 2013, de [http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/education/trends-shaping-education-2010/china-and-india-catching-up\\_trends\\_edu-2010-graph11-en#page4](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/education/trends-shaping-education-2010/china-and-india-catching-up_trends_edu-2010-graph11-en#page4)

Pecina Rivas, M. (2011). *EUMED*. Obtenido de [www.eumed.net/libros/2011a/900/](http://www.eumed.net/libros/2011a/900/)

PRO ECUADOR. (2013). *PROECUADOR*. Obtenido de [www.proecuador.gob.ec](http://www.proecuador.gob.ec)

ProMéxico. (Marzo de 2010). *ProMéxico*. Obtenido de <http://www.promexico.gob.mx/work/models/promexico/Resource/96/1/images/ComoParticiparConExitoEnFeriasYExposicionesInternacionales.pdf>

Puente, M. Á. (06 de Mayo de 2013). Hoy, los sindicatos deben aportar a la productividad. *Líderes*, pág. 3.

Pymes y Emprendedores . (23 de agosto de 2010). *Pymes y Emprendedores* .  
Obtenido de <http://pymesyemprendedores.wordpress.com/category/pymes/page/8/>

Real Academia Española. (2013). *Diccionario de la Lengua Española*.  
Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/?val=comercio>

Redecuatoriana. (mayo de 2004). *RedEcuatoriana.com*. Recuperado el 04 de mayo de 2013, de <http://portal.redecuatoriana.com/foros/ecuador-pais-exportador>

Rengifo Tobar , D., & Jiménez Peñarreta, F. (2013). *PROPUESTA DE UN MODELO DE OBSERVATORIO DE COMERCIO EXTERIO PARA PYMES DE LA CAPEIPI. (Tesis Ingeniería)*. Quito, Ecuador: Escuela Politécnica de las Fuerzas Armadas "ESPE".

Ruíz, A. L. (Octubre de 2007). *ACIMED*. Recuperado el 28 de Agosto de 2013, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352007001000015&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007001000015&nrm=iso)

Ruiz, L. (s.f.). *Centro de Investigación e Información Digital*. Obtenido de [http://ciid.politicas.unam.mx/negociacionesinternacionales/1\\_fundamentosdelasnegociacionesinternacionales.swf](http://ciid.politicas.unam.mx/negociacionesinternacionales/1_fundamentosdelasnegociacionesinternacionales.swf)

Russell Bedford Ecuador S.A. . (Diciembre de 2010 ). *Russell Bedford Ecuador*. Recuperado el 26 de Agosto de 2013, de <http://www.russellbedford.com.ec/images/Boletines%202010/12.%20Resolucion%20SUPER%20CIAS%20PYMES%20-%20SC-INPA-UA-G-10-005.pdf>

*Definición.de.* (s.f.). Obtenido de <http://definicion.de/individualista/>

Sánchez, M. d., Lara, E. M., & Vázquez, M. S. (2006). *Planificación estratégica de las ferias comerciales*. Madrid : Editorial Dykinson.

Servicio de Rentas Internas. (s.f.). *Servicio de Rentas Internas*. Recuperado el 20 de Agosto de 2013, de <http://www.sri.gob.ec/web/10138/32@public>

Sevilla Quiroz , M. A. (s.f.). *1001 Sugerencias para una secretaria eficaz* (Segunda ed.). Quito : Libresa.

Sinbaldi, F. (Febrero de 2009). *Gestión Pyme*. Recuperado el 06 de mayo de 2013, de <http://gestionpyme.com/definicion-de-negociacion/>

SIRZEE. (2013). *Sistema de Información Regional para el fortalecimiento y desarrollo de la pequeña y mediana empresa y los gobiernos locales de la Región Huetar Norte, Costa Rica*. Obtenido de [http://www.sirzee.itcr.ac.cr/modules/Guia\\_Exportar/guia\\_pdf/capitulo2.pdf](http://www.sirzee.itcr.ac.cr/modules/Guia_Exportar/guia_pdf/capitulo2.pdf)

Superintendencia de Compañías . (2010). *Superintendencia de Compañías* .

Recuperado el 24 de Agosto de 2013, de

[http://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/lotaip/14b.pdf](http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/14b.pdf)

Torres Gaytán, R. (2005). *Teoría del comercio internacional*. México: Siglo

XXI editores.

Universidad de Palermo. (s.f.). Centro de Estudios para el Desarrollo

Exportador. Palermo: Universidad de Palermo. Recuperado el 05 de

mayo de 2013, de Las Pymes y su rol en el comercio internacional:

[http://www.palermo.edu/cedex/pdf/pyme\\_com\\_internacionall.pdf](http://www.palermo.edu/cedex/pdf/pyme_com_internacionall.pdf)

Universidad ICESI. (3 de Octubre de 2008). *Universidad ICESI*. Recuperado

el 08 de mayo de 2013, de

<http://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2008/10/03/27/>

Wielage, G. (2000). *Gran libro Windows 2000 Profesional*. España :

Marcombo.