



Marzo 2018 - ISSN: 1696-8352

## ESTRATEGIAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES ECUATORIANAS

**Autores**  
**Docente**

**MSc. Marlene Merizalde Sellán**

Carrera de Comercio Exterior, Universidad Laica Vicente Rocafuerte, Guayaquil, Ecuador  
mmerizaldes@ulvr.edu.ec

**Docente**

**Mg. Betty Aguilar Echeverría**

Carrera de Comercio Exterior, Universidad Laica Vicente Rocafuerte, Guayaquil, Ecuador  
baguilare@ulvr.edu.ec

**Estudiante**

**Gabriela Peñafiel Vera**

Carrera de Comercio Exterior, Universidad Laica Vicente Rocafuerte, Guayaquil, Ecuador  
gpenafielv@ulvr.edu.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Marlene Merizalde Sellán, Betty Aguilar Echeverría y Gabriela Peñafiel Vera (2018): "Estrategias para la internacionalización de las pymes ecuatorianas", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (marzo 2018). En línea: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/03/internacionalizacion-pymes-ecuador.html>

### RESUMEN

Las pequeñas y medianas empresas son una fuente necesaria de desarrollo del país, ya que, al iniciar su actividad comercial, generan fuentes de trabajo para muchas personas, pero existen características que las determinan en esta posición, tales como el capital, el número de trabajadores, y es así como la determinan si son pequeñas, medianas o microempresas. En lo que concierne a la contratación del personal, la empresa debe tener en cuenta el conocimiento y la experiencia en el manejo de la misma, ya que, se necesita de un conocimiento amplificado para la elaboración de estrategias y así ponerlas en práctica en el proceso de internacionalización, las mismas que no están exentas de fracasos, y por esa razón el empresario tiene como objetivo desarrollar un esquema de ventajas y desventajas que se presente en la internacionalización de su empresa. En la elaboración de las desventajas que se le presenten a estas pequeñas y medianas empresas, el empresario le dará una posible solución, en caso de que estas se presenten. Respecto a este obstáculo, se agotan recursos necesarios, como lo es la aplicación de datos estadísticos de fuentes fehacientes, en especial las gubernamentales, que son las que llevan el registro de todas las empresas, sean grandes o pequeñas, del país. El uso de estrategias y factores claves como lo es la globalización, contribuye a la internacionalización de las Pymes, el planteamiento de preguntas acerca de qué

probabilidad hay que las pequeñas y medianas empresas puedan ser internacionalizadas. Una acción fundamental en este tema, son los tratados bilaterales, ya que permite tener relación entre distintos países, obteniendo algunas ventajas de la misma.

### **PALABRAS CLAVES**

Globalización, Pymes, internacionalización, exportador, ventajas, desventaja, características.

### **ABSTRACT**

Small and medium-sized enterprises are a necessary development in the country, since starting their business, generate jobs for many people, but there are features, as the number of workers that determines them in this position, suchs as the capital, and this show they determine it if they are small, medium and micro-enterprises. In what concerns the recruitment of staff, the company should know the knowledge and experience in the management of the same, it requires of a knowledge amplified for the elaboration of strategies and put them in practice in the process of internationalization, which are not free of failures, and for that reason the employer aims to develop a diagram of pros and cons that obtain in the internationalization of your company. In making that occur to these small and medium-sized enterprises the entrepreneur will give it a possible solution where these arise. With respect to this hurdle are exhausted resources such as the application of statistical data from reliable sources, especially the gubernamental what are leading registry of all companies, are big o small, country. The use of strategies and key factors such as globalization contributes to the internationalization of Pymes, approach the questions concerning what likelihood there is that small and medium-sized enterprises can be internationalized. A fundamental action on this issue are bilateral treaties enabling relationship between different countries getting some advantage of the same.

### **KEY WORDS**

Globalization, pymes, internationalization, exporter, advantages, disadvantages, features.

## INTRODUCCIÓN

“Las pequeñas y medianas empresas también conocidas como Pymes, poseen características propias que las determinan en esta posición, entre ellas el capital social, el volumen de ventas, el número de trabajadores, entre otras.” (Gelmetti, Carlos J., 2011). Las pymes presentan características específicas que las colocan en esta posición, y son accesibles a la internacionalización.

Debido a la necesidad de expansión de las pequeñas y medianas empresas, existen varios factores que contribuyen a la misma, como lo es la globalización, aquella que, con la aparición de la Revolución Industrial, se volvió un factor de gran importancia para la internacionalización de las pymes.

Además de la globalización como factor clave para la expansión a nivel mundial de las Pymes, se debe tener conocimiento en management, ya que es necesario saber manejar la empresa y proyectar un posible resultado de procesos que se emprendan dentro de la empresa, desarrollando nuevos métodos de innovación, para darle una visión con enfoque internacional a la misma.

Dentro de este proceso se presentan ventajas y desventajas en la internacionalización, tales como la adaptación del producto en el mercado, la relación que tiene el consumidor con el exportador, así como también se pueden abrir campo dentro de un mercado altamente competitivo y tratar de alcanzar el mismo nivel que las grandes corporaciones.

La investigación elaborada en los meses de Julio y Agosto se realiza con un enfoque mixto, ya que, con la técnica de investigación documental, se registran ciertas cualidades y estrategias a poner en práctica para que las pymes se internacionalicen. La utilización de datos estadísticos de fuentes fehacientes como lo es el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, conocidos por sus siglas INEC, contribuyó a esta investigación tomando sus datos como enfoque cuantitativo, los mismos que han sido utilizados visualizar en qué situación se encuentran las pymes y así poder internacionalizarse.

La utilización del método analítico derivado de las estrategias, conlleva a que la investigación sea analítico-sintético, por lo tanto, así como se descompone desde la parte principal el tema investigado, se lo construirá de una manera eficaz y consciente.

La consulta se efectuó de fuentes confiables como lo es el uso de libros virtuales, revistas que están inmersas en el mundo de los negocios, sitios webs serios y que proporcionan evidencia de los documentos publicados en los mismos.

Se debe señalar que dentro de esta investigación se ha determinado como objetivo general:

- Mencionar las estrategias necesarias en el proceso de internacionalización, y requisitos solicitados por las mismas, utilizando información veraz, a fin de dar a conocer las herramientas utilizadas en las mismas.

Y sus respectivos objetivos específicos se determinaron como los a continuación mencionados:

- Recopilar información sobre las ventajas y desventajas que poseen las Pymes al momento de internacionalizar, por medio de estrategias, aplicando las prácticas que se desarrollan en las mismas.
- Identificar posibles sectores comerciales donde es más frecuente la internacionalización de las Pymes ecuatorianas, con la utilización de métodos cuantitativos, comprendiendo los datos cualitativos que en ella ofrece.
- Detallar características de las Pymes dentro del mercado ecuatoriano, a base de datos estadísticos, comprobando la veracidad de lo expuesto.

## **DESARROLLO**

Desde tiempos remotos las pymes y grandes corporaciones, es decir, las empresas en general, representan una fuente de ingreso y de desarrollo al país, ya que al aparecer generan trabajo al mismo tiempo que contribuyen a la economía del país.

Con el transcurrir de los años, las pequeñas y medianas empresas han ido desarrollándose tanto con la capacitación, como con la nueva tecnología implementada en ellas, y es aquí que con la aparición de tecnología, los nuevos métodos de internacionalización de productos, la velocidad con la que el mundo está en constante cambio, es lo que se denomina la globalización, el cual también se conoce como el factor más influyente dentro de las Pymes generales, ya que, sin ésta sería casi imposible su internacionalización.

López Agos, afirma que la internacionalización es un proceso complejo en el que numerosos factores han de ser tenidos en cuenta. Como en cualquier proyecto empresarial el sentido común y la información han de ser premisas básicas para una Pyme que quiera salir al exterior, no cabe la improvisación. Las contrapartidas justifican el esfuerzo: ampliación de mercados, de facturación, de beneficios, y de mayor solidez ante los mercados y el sector.

Las pymes deben cumplir con los requisitos necesarios para que sean empresas internacionalizadas exitosas, de manera que una vez ya establecidas en el mercado exterior, estas puedan desenvolverse de manera eficaz y de satisfacción a los consumidores. Teniendo en cuenta que una de las necesidades de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas, es el miedo de enfrentarse ante competidores internacionales.

### **Ventajas y desventajas de la internacionalización de las Pyme.**

Para iniciar el proceso de internacionalización de una pyme, es necesario ver ambos lados del proceso, determinando tanto las ventajas como las desventajas, el

conocimiento de estas partes, ayudarán a determinar que probabilidad de internacionalización tienen las pequeñas y medianas empresas, y que países podrán internacionalizarlas.

La obtención de mejores posibilidades para las Pymes y la representativa acción de una mejora notable, es decir, que el proceso de funcionamiento de la empresa se desarrolle significativamente, son unas de las ventajas que presentan las pequeñas y medianas empresas al momento de la internacionalización.

Esto se debe a la ampliación del panorama que este ha tomado desde el momento que se internacionalizó, pues permite que la empresa observe el nivel de movimiento del producto y al mismo tiempo se vuelve más competitiva, de manera que el nivel productivo y financiero se beneficiará debido al incremento que posiblemente presentará, y no solo beneficia a la empresa sino que también a los consumidores.

Debido al incremento de la producción que generan las pequeñas y medianas empresas en el mercado internacional, permite que la empresa tenga una fácil adaptación

Entre las desventajas y su lado positivo en las mismas, que se interponen en la internacionalización de las Pymes se encuentra, el miedo a enfrentarse a la aventura de abrirse campo en el mercado internacional, y la solución de esto, es realizar un plan de internacionalización para saber cómo actuar frente a un mercado desconocido y altamente competitivo.

El factor económico es otra desventaja, ya que mucho de los propietarios no se detienen a comercializar sus bienes y servicios por temor a que la empresa no pueda rendir los mismos frutos que lo hace nacionalmente, elaborando un plan financiero, se puede llevar un control monetario de la empresa.

La desventaja más común de las pymes al internacionalizarse es el desconocimiento cultural del país donde se establecerá y cómo se desarrolla el negocio en esas partes del mundo, y es por eso que es necesario el conocimiento en management.

La pyme ya establecida en el mercado internacional, se ve obligada a contratar personal, y en muchos casos, son personas no calificadas las que el empresario contrata, lo que significa una situación de riesgo para la empresa, debido a que no es el personal cualificado y experimentado que necesita la empresa.

### **Características para la internacionalización de las Pymes ecuatorianas.**

En este proceso incurren factores externos, como lo es la oferta y demanda de productos, si la demanda de productos es baja, podrían significar un impedimento para la Pyme que se quiere internacionalizar, ya que necesita de una adaptación local para estudiar o establecer una hipótesis de cómo se daría la adaptación de la Pyme en un mercado internacional.

Entre los factores internos, se encuentra el trabajo en equipo, la correcta división del trabajo, el desenvolvimiento del estudio de mercado internacional, la constante innovación de productos, este último es uno de los elementos más importantes para la internacionalización, debido al cambio de preferencias constantes de los clientes, las pequeñas y medianas empresas deben satisfacer las necesidades del consumidor, esto obliga al empresario a crear nuevas estrategias de mercado, y a innovar su producto o el servicio que ofrezca.

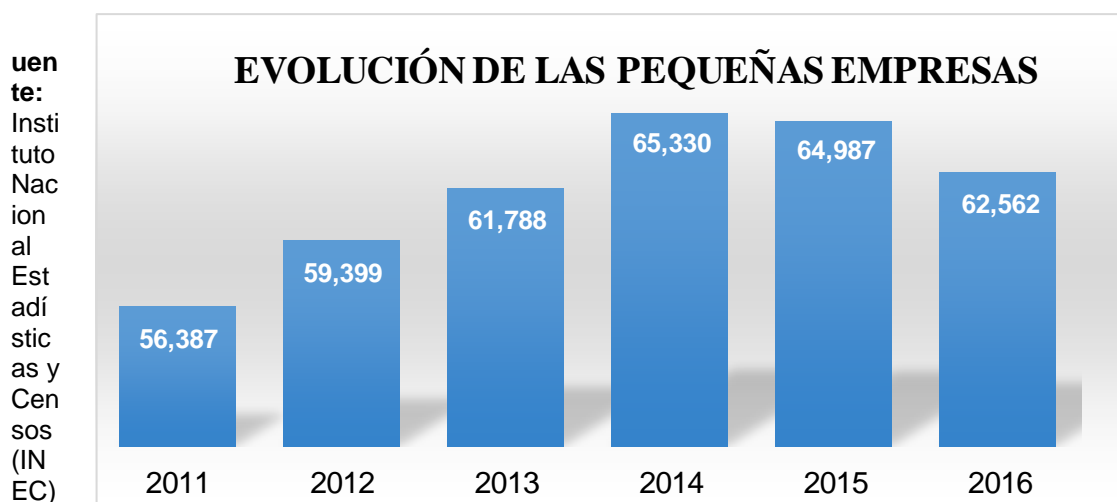
Para la internacionalización de las pymes ecuatorianas, primero se debe basar en datos estadísticos confiables, si la situación actual de la empresa contribuye a este proceso es por eso que se determina la conformación de las Pymes:

- Pequeña empresa
- Mediana empresa A
- Mediana empresa B

En los siguientes cuadros estadísticos se establecen la evolución que han presentado estas empresas a través de los años, su evolución, su retraso o estancamiento, según el año. Tomando en cuenta desde el año 2011, hasta el año 2016, de este modo se puede plantear la hipótesis de cuantas Pymes se pueden internacionalizar, tomando en cuenta la intervención del factor evolutivo que ellas presentan.

De acuerdo con el cuadro estadístico de las pequeñas empresas presentado en la tabla 1, se observa que, en el año 2011, empieza con 56.387 pequeñas empresas, teniéndose en cuenta que ha habido un incremento en la evolución de las mismas y han ido aumentando hasta el año 2014, habiendo un incremento del 86.31% desde el año 2011 hasta el 2014, pero vemos a continuación que en el 2015 decae en un 1.05%, y lo que pasa desde el año 2015 al 2016, es aún peor, porque hay un decaimiento del 9.62%.

**Gráfica 1.**



E

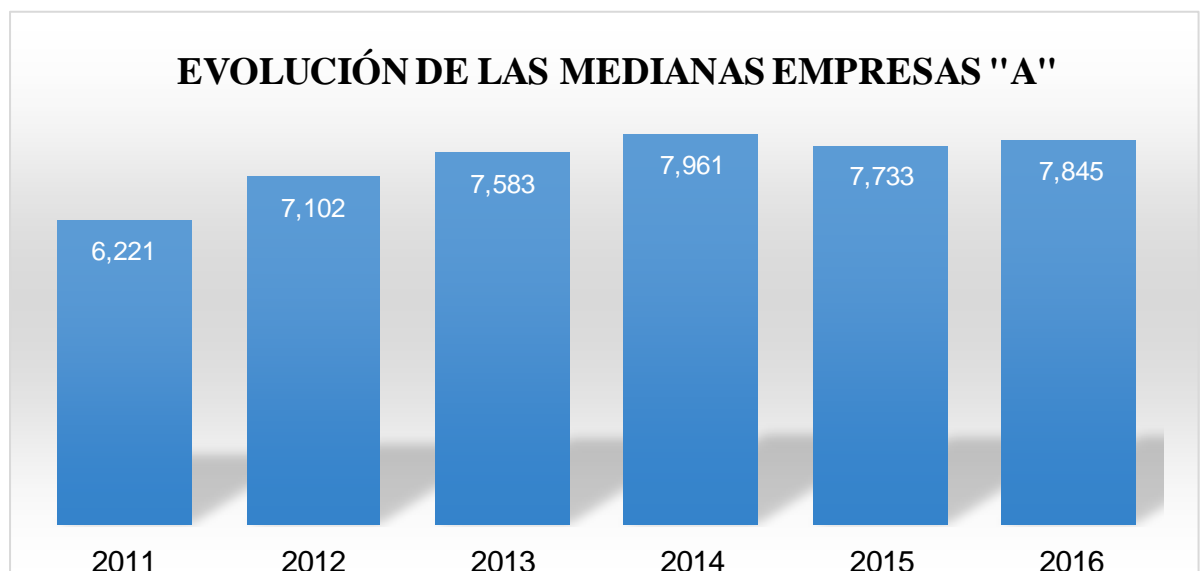
laborado por: Gabriela Peñafiel Vera

Como se puede observar en el gráfico 1 para el año 2017 las empresas pequeñas no pueden internacionalizarse, ya que, así como hubo un incremento considerable desde el año 2011 hasta el año 2014, no se puede dejar de lado que desde al año 2015 al 2016, ha habido un retraso en su evolución, es decir, puede ser que por varios factores estas pequeñas empresas se hayan quedado estancadas, por lo tanto es necesario implementar algún plan estratégico para que su evolución siga aumentando.

La tabla 2, indica que en el año 2011 la mediana empresa tipo "A" tuvo un total de 6.221 empresas en el año 2011, mientras que en el 2012 presenta un incremento en su evolución del 8%, lo que quiere decir que estas empresas tienen un desarrollo muy amplio, debido a que en el año 2013 hubo un aumento del 12% incluso mayor que el del año anterior, aumentando aún más en el año 2014, pero en el 2015 decae con alrededor de un 9%, recuperándose el siguiente año con un 1,4% en el desarrollo de esta mediana empresa.

Se determina que el rango de las empresas medianas tipo "A", se mantienen en constante desarrollo o evolución, aunque se divisa claramente que tiene un ligero decaimiento en el año 2015, pero para el año 2016 se recupera y empieza a volver a mostrar un desarrollo en su campo empresarial.

**Gráfica 2**



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

**Elaborado por:** Gabriela Peñafiel Vera

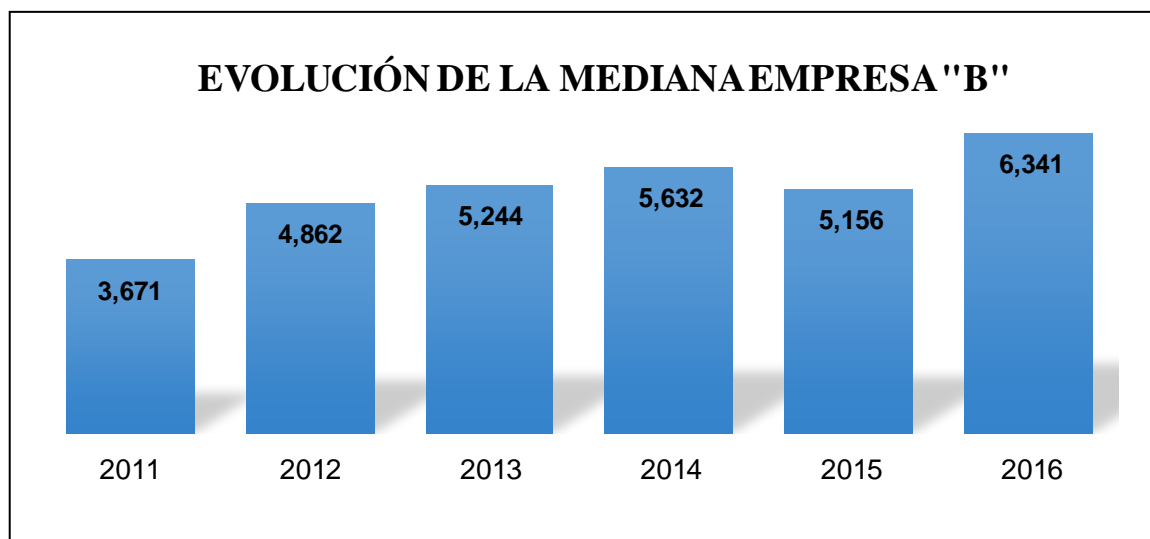
En la tabla 3 se detalla la evolución anual que han tenido las empresas medianas de tipo "B", en primer lugar se demuestra que desde el año 2011 al año 2014 hubo un desarrollo muy significativo ya que según los datos del año 2011, la evolución de las medianas empresas tipo "B" fue de 3.671, pero para el 2014 ya había ascendido a 5.632 empresas, y se

toma en cuenta que en el año 2015 tiene un decaimiento de 5.156, lo cual lo ve muy bien superado el siguiente año, ya que en el 2016 asciende a una cifra de 6.341 empresas.

Una vez determinados los datos estadísticos de la pequeña empresa, mediana empresa tipo "A" y mediana empresa tipo "B", que son las que conforman las Pymes, se establece que el año 2014, fue un periodo de evolución representativa, y en estos años las pequeñas y medianas empresas, pudieron haber realizado el proceso de internacionalización, ya que estando en un periodo de apogeo evolutivo, representaba una gran ventaja y facilidad de estrategias y practicas planteadas.

Considerando las tres tablas estadísticas, se deduce que el año 2014 fue un periodo aparentemente de mucha productividad, mientras que al siguiente año estas empresas no correrían con la misma suerte, ya que en el año 2015 tanto para la pequeña empresa, la mediana empresa "A" y para la mediana empresa "B", significó un periodo de recesión evolutiva, dado a que presentaron un decaimiento en el desarrollo de las mismas empresas.

**Gráfica 3**



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

**Elaborado por:** Gabriela Peñafiel Vera

En el gráfico 4 se puede observar que en la provincia de Pichincha hay un mayor porcentaje de exportación, y las provincias con mayor porcentaje de exportación de las pymes que le siguen a esta son Guayas y otras provincias no especificadas. Teniendo en último lugar a las pymes de las provincias de Manabí, El Oro y Tungurahua.



**Gráfica 4**



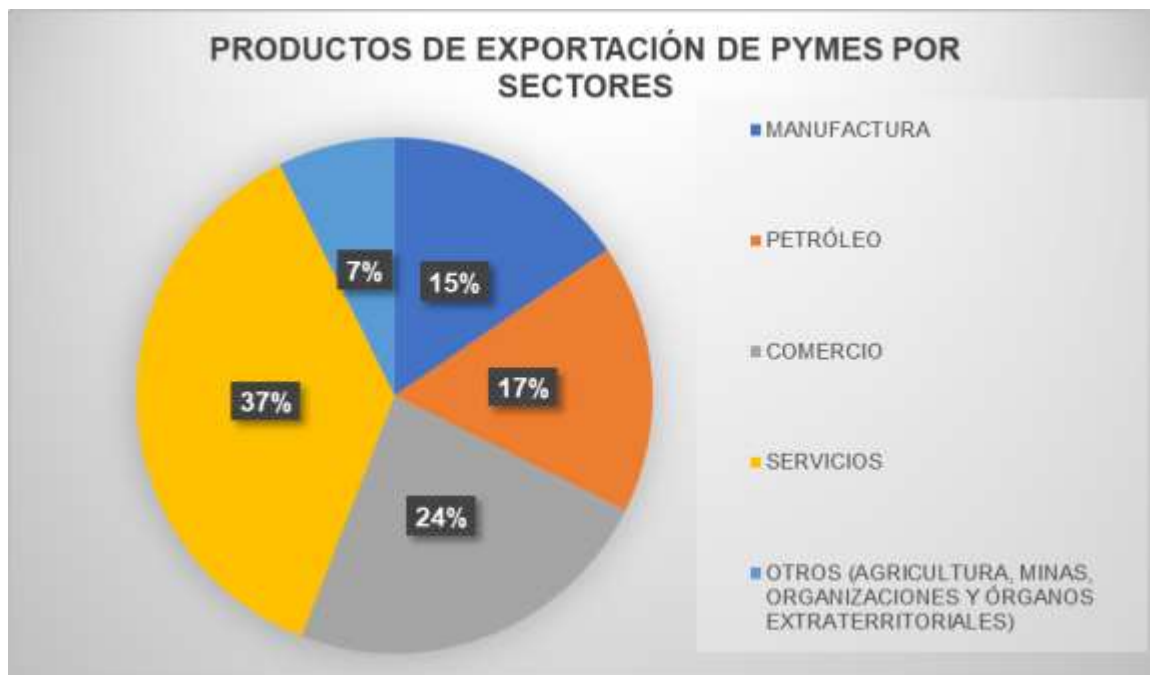
**Fuente:** Censo Nacional Económico 2010 (INEC)

**Elaborado por:** Gabriela Peñafiel Vera

Se han tomado estas provincias en específico, ya que son sectores que por lo general se dedican a la actividad agrícola, acuícola, avícola, etc., por lo que se determina que en las ciudades ya mencionadas en el gráfico anterior, presentan altas posibilidades de internacionalizar, ya que son productoras, entonces se establece que 8 de cada 10 pymes dedicadas a actividades campestres, tienen posibilidades de exportación.

En el gráfico 5, según el censo del año 2010 realizado por el Censo Nacional Económico, se determinan los sectores en las que las diferentes pymes ecuatorianas se internacionalizan, y presenta que las empresas que pertenecen al sector agrícola, minero, seguido del comercio tienen un gran apogeo en los productos de exportación.

**Gráfico 5**



**Fuente:** Censo Nacional Económico 2010 (INEC)

**Elaborado por:** Gabriela Peñafiel Vera

Analizando estos gráficos en conjunto, se establece que la estratificación de un posible mercado internacional funciona si se los aplica tal y como se los ha detallado en la planificación, siguiendo los respectivos pasos.

El sector que desde el año 2010 hasta la actualidad se ha internacionalizado frecuentemente, ha sido el sector que está relacionado con el campo, el cultivo, la ganadería, tal y como se establece en el gráfico 4 y el gráfico 5, donde gracias al Censo realizado por la INEC se pueden establecer datos fehacientes, y así ofrecer a los sectores menos desarrollados a que cambien de estrategia, o el buen desarrollo de su plan de internacionalización.

Otras de las características de las Pymes es que son creativas e innovadoras, debido a su pequeña estructura es más sencillo innovar sus productos o darles un valor agregado a sus servicios. En esta decisión participan todos los trabajadores de la empresa.

Debido a su carácter emprendedor, proponen nuevas ideas o nuevas estrategias que pueden ser de utilidad como no lo puede ser, respecto a su volatilidad, estas nuevas ideas o innovaciones, le pueden interesar a los consumidores, o los puede llevar al fracaso.

#### **Estrategias claves para la internacionalización**

En primer lugar se debe tener conocimiento relacionado con la internacionalización empresas, de tal manera que herramientas tecnológicas, como Internet,

sirvan de ayuda para agilizar este trámite, y se lo realice de forma segura y sin pérdidas de tiempo.

Las estrategias de posicionamiento en el exterior pueden variar en función de la forma de operación y tamaño de la empresa que se quiera implantar en el exterior. La pregunta básica que todo empresario que quiera internacionalizar su empresa es: ¿Dónde quiero estar y donde quiero ver mi empresa dentro de 5 años aproximadamente? (Pardina Carranco, Maria Pilar, 2015)

Una vez planteada esta interrogante, el empresario deberá asumir la responsabilidad de la decisión que tomará, debido a que el destino de la empresa puede ser muy exitoso, como también hay la posibilidad de que sea un completo fracaso. Se deberá tomar en cuenta todos los aspectos que las pequeñas y medianas empresas posean, ya que es un requisito fundamental, porque así, permitirá que el empresario le dé una buena dirección a la empresa que desea internacionalizar.

Pero aquí surge otra interrogante ¿Cómo evitar el fracaso al momento de la internacionalización de las Pymes? La respuesta está en elaborar un plan de comercio, en el que se detalle los objetivos que la empresa desee cumplir. Las pequeñas y medianas empresas poseen motivos de fuerza mayor por la que deciden internacionalizar, siendo la inversión directa uno de los principales motivos.

“La inversión directa es una inversión realizada en todo tipo de actividades, además que permite participar en la gestión y control de actividades en las que las empresas han invertido en el exterior teniendo de esta manera influencia directa” (Pardina Carranco, Maria Pilar, 2015)

Se expresan varios motivos que conllevan a las pequeñas y medianas empresas a utilizar la inversión directa, entre estos se tienen:

- La búsqueda de materias primas, debido a que mientras mejor sea el producto, mejor será vendido, esto conduce a que el empresario busque la materia prima en el exterior.
- Al momento de la búsqueda de materias primas, estas Pymes se encuentran en un periodo de expansión, ya que sus proveedores no solo serán nacionales, sino que también serán internacionales, por lo que sus redes de expansión serán más amplias, el cual también sirve como ventaja en la internacionalización.
- A pesar de su tamaño, estas buscan que su costo de producción sea económico, debido a que nacionalmente el costo de producción puede estar a un precio considerablemente elevado, por lo cual, al momento de la venta del producto, se deberá vender a un precio alto.

Es por esta razón que buscan países donde el costo de producción sea económico, por ende, el producto se podrá vender a un precio accesible al mercado.

En definitiva, como se puede observar, la internacionalización de las empresas se lleva a cabo mediante la exportación, las filiales de venta y las filiales de producción en el extranjero-inversión directa extranjera-, así como mediante la celebración de convenios entre empresas, a través de contratos, alianzas, o franquicias. ( Delgadillo de Lira, 2004)

Existe una variedad de estrategias que se pueden aplicar en este proceso de internacionalización, entre ellos se encuentran, los acuerdos bilaterales, el cual se conoce como el mutuo acuerdo entre dos empresas, estas se pueden dar entre empresas nacionales-nacionales; nacionales-extranjeras.

Estos acuerdos bilaterales se dan desde la consolidación de la Organización Mundial del Comercio (OMC), ya que al realizar esto, la relación entre distintos países pertenecientes a esta organización, poseen ventajas en la comercialización de sus productos internacionalmente, y uno de estos beneficios son los bajos precios arancelarios, y tasas aduaneras, es decir, facilita el trabajo del empresario, ya que así es más sencillo internacionalizar su empresa, sea pequeña o mediana.

Una de las estrategias para lograr abrirse mercado internacionalmente, es la flexibilidad, ya que las pymes deben involucrarse en el mercado al cual se van a dirigir, conociendo todos los aspectos básicos de la sociedad, llevando un ritmo de adaptación extenso. La adaptación relaciona el lugar donde las pymes se encontrará localizada, pero esto no solo delimita el lugar, sino a la adaptación del producto y el nivel de acogida que los consumidores le den al mismo.

Además de estos factores claves, se debe comparar si la tecnología que se usa en la empresa está al mismo nivel que en el país donde se desee internacionalizar, de esta manera, la comunicación del empresario-consumidor no se verá afectada.

### **Conclusión**

Si es posible que la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas se den de manera exitosa, lo más importante es elaborar una buena estrategia para así no caer en fracaso, elaborar un estudio de mercado realista, estudiar todos los aspectos necesarios y culturales acerca del país donde se desea internacionalizar la pyme, tomar en cuenta hasta el más mínimo factor que ayude a que avance y no se vuelva estática siendo evolutiva y constante, creando nuevos productos que capten la atención del consumidor.

Las ventajas deben tomarse como armas para utilizar mediante todo este proceso que será realizado, y las desventajas deben verse no como un obstáculo, sino como una posibilidad de superación empresarial, debido a que cada desventaja tiene su lado positivo.

Se tomaron en cuenta datos estadísticos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), debido a que se debe dar a conocer el porcentaje de empresas que cada vez inician su periodo de internacionalización, a causa de algunos factores que empujan a estas empresas a aventurarse a la internacionalización, pues estos factores están conformados por la competitividad, la saturación del mercado, es decir, la gran cantidad de empresas que existen en un sector determinado.

El resultado de la investigación, demostró que así como hay riesgos que asumir, también hay aspectos positivos que se pueden tomar y realizar la internacionalización de las pymes, dado a que las estrategias tienen lógica, y las estadísticas presentadas, muestran los datos y los sectores donde es más posible la internacionalización, aunque eso no quiere decir que las demás empresas no puedan internacionalizar, sino al contrario, toda empresa, sea grande o pequeña, tiene su periodo de déficit y de apogeo, entonces queda aprovechar el periodo de altos ingresos, y empezar con los requisitos necesarios para iniciar la internacionalización sin sufrir riesgos ni pérdidas mayores.

## REFERENCIAS

- Delgadillo de Lira. (2004). *La internacionalización de las empresas familiares españolas en México: análisis de sus factores determinantes*. Madrid: Visión Net.
- Becerra, D. P. (2009). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de la internacionalización. *Pensamiento & gestión*. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1025/4971>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). Obtenido de [www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-Fortaleza-su-empresa/2017/Marzo/Estrategias-para-internacionalizar-una-pyme](http://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-Fortaleza-su-empresa/2017/Marzo/Estrategias-para-internacionalizar-una-pyme)
- Cuellar, C. (2009). *Asesoramiento en Comercio Exterior*. Obtenido de <http://asesoramientocomex.wordpress.com>
- Eco-finanzas. (s.f.). Obtenido de <http://www.eco-finanzas.com/diccionario/M/Management.htm>
- Gelmetti, Carlos J. (2011). *Pymes globales: estrategias y prácticas para la internacionalización*. Ugerman Editor.
- INEC. (s.f.). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)*. Obtenido de [produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geopluk/proxy/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=empresas\\_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymus=true](http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geopluk/proxy/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymus=true)
- Pardina Carranco, Maria Pilar. (2015). *Internacionalización de las Pymes*. Ministerio de Educación de España.
- PQS.pe. (2015). Obtenido de [www.pqs.pe/actualidad/ventajas-que-logra-una-pyme-al-internacionalizarse](http://www.pqs.pe/actualidad/ventajas-que-logra-una-pyme-al-internacionalizarse)

*Puro Marketing*. (2013). Obtenido de [www.puromarketing.com/53/18090/claves-para-internacionalizacion-pymes.html](http://www.puromarketing.com/53/18090/claves-para-internacionalizacion-pymes.html)

Wilson Araque Jaramillo, Andrés Arguello Salazar. (2015). *Caracterización del proceso de internacionalización de las Pymes ecuatorianas*. Quito.