



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO

FACULTAD DE ECONOMIA Y CIENCIAS EMPRESARIALES

TÍTULO: ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE INTERNACIONALIZACIÓN EN
EMPRESAS DE CALZADO

TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO PREVIO
A OPTAR EL GRADO DE:

**INGENIERO EN CIENCIAS EMPRESARIALES CON CONCENTRACIÓN
EN DIRECCIÓN Y PLANEACIÓN COMERCIAL**

AUTOR:

JUAN GALO LEÓN PALACIOS

TUTOR:

ECON. CHRISTIAN ROSERO BARZOLA MSC.

SAMBORONDÓN, AGOSTO DE 2014

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del estudiante Juan Galo León Palacios, perteneciente a la Facultad de Economía y Ciencias Empresariales de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo.

CERTIFICO:

Que he analizado el trabajo de investigación con el título: “ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE INTERNACIONALIZACIÓN EN EMPRESAS DE CALZADO” presentado por el estudiante de la Facultad de Economía y Ciencias Empresariales, Juan Galo León Palacios, con código estudiantil 2010056229, como requisito previo para optar por su título en Ingeniero en Ciencias Empresariales con concentración en Dirección y Planeación Comercial, y considero que dicho trabajo investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes necesarios de carácter académico y científico, por lo que lo apruebo.

Muy atentamente,

Econ. Christian Rosero Barzola, MSc.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE INTERNACIONALIZACIÓN EN EMPRESAS DE CALZADO

Resumen

El actual escenario económico internacional se caracteriza por ser muy dinámico y cambiante. Aspectos como la interdependencia de mercados, el surgimiento de economías emergentes y los grandes avances tecnológicos, dan paso a un entorno complejo y altamente competitivo. Dentro de este contexto, la internacionalización se torna en un factor clave para el crecimiento de las empresas. El presente trabajo tiene como propósito conocer en qué medida se cumplen los factores de internacionalización establecidos en varios estudios por el Modelo de Uppsala, en las empresas de calzado de Guayaquil. El artículo inicia con una revisión conceptual del Modelo de Uppsala, para luego presentar los resultados de la investigación y plantear conclusiones que pueden dar paso a futuras investigaciones. Los resultados demostraron que actualmente las empresas de calzado de Guayaquil carecen de experiencia internacional, y que sus actores perciben la internacionalización como una posibilidad lejana debido a las grandes deficiencias del sector.

Palabras claves: internacionalización, Uppsala, empresas de calzado, experiencia internacional.

Abstract

The current international economic environment is characterized for being highly dynamic and changing. Aspects such as the interdependence of markets, the rise of emerging economies and technological breakthroughs, give way to a complex and highly competitive environment. Within this context, internationalization turns into a key factor for the growth of companies. This paper aims to know the extent in which internationalization factors established by the Uppsala Model are met in footwear companies of Guayaquil. The article starts with a review of the literature of the Uppsala Model, then the results of the research are presented and finally conclusions that can give way to future research are proposed. The results demonstrated that the footwear companies in Guayaquil lack of international experience, and also perceive internationalization as a distant possibility due to large gaps in the sector.

Keywords: internationalization, Uppsala, footwear companies, international experience

INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia del Ecuador, al igual que otros países de América Latina, se ha caracterizado por ser un exportador de bienes primarios y al mismo tiempo un gran importador de productos con valor agregado. Esto ha generado que a pesar de la gran cantidad de recursos que posee el país, los márgenes de ganancia más grandes se queden en aquellos lugares que agregan valor a los bienes y servicios. (SENPLADES, 2012)

Bajo la actual estructura productiva, la economía ecuatoriana es vulnerable y está sujeta a factores externos como el clima y las fluctuaciones de precios de bienes primarios a nivel mundial. Este último, es un aspecto de mucha consideración ya que involucra un alto nivel de incertidumbre para el país. Según datos de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (2013), la volatilidad de precios en el mercado de *commodities* es muy marcada, lo cual se convierte en un gran problema para aquellos países en vías de desarrollo que dependen altamente de la exportación de este tipo de bienes.

Luego de la gran crisis regional en los años ochenta, América Latina emprendió un proceso de transformación productiva impulsado por la Comisión Económica para América Latina (CEPAL). Durante más de 20 años, países como Brasil, Chile y Colombia han sido parte de este proceso, alcanzando altos niveles de desarrollo económico.

Durante seis años, el gobierno del Econ. Rafael Correa ha optado por mantener el modelo económico que Ecuador ha seguido históricamente. La poca o nula tecnificación, la volatilidad de precios de bienes primarios, y la excesiva dependencia de las exportaciones de petróleo, se han mantenido como constantes en este régimen. Conscientes de esta situación, en este segundo período de gestión, el presidente ha optado por seguir el patrón de desarrollo de América Latina, y ha impulsado un proceso de cambio de la matriz productiva que permita al país generar valor agregado a su producción, fundamentado en la construcción de una sociedad del conocimiento. (SENPLADES, 2012)

En el año 2012, el gobierno, a través de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), definió una lista de sectores estratégicos sobre los cuales se asentará el proceso de transformación productiva, entre los cuales destaca el sector de cuero y calzado como una de las industrias con mayor potencial de desarrollo.

La situación actual de la industria de cuero y calzado en Ecuador es destacable, luego de haber superado una gran crisis la década anterior, donde el calzado chino dominaba ampliamente el mercado. El año 2008 fue el punto más crítico para la industria, cuando existían tan solo 600 productores nacionales, de los más de 3200 que habían antes de la invasión asiática (Cámara de Calzado de Tungurahua, 2014).

El gobierno, en su afán de salvar la industria, decide en el 2009 iniciar un plan de salvaguardias y gravar un impuesto específico de \$10 por par de zapatos. Desde entonces, la industria ha experimentado un crecimiento significativo y continuo. Para el año 2012, existían más de 5000 fabricantes nacionales, cuya producción total sobrepasaba los 30 millones de pares, una cifra ampliamente superior a los menos de 15 millones fabricados en el 2008 (MIPRO, 2014).

El Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) está a la cabeza del proceso de transformación industrial a nivel nacional. A julio de 2014, ya se han tomado iniciativas en cada una de las industrias estratégicas definidas por el gobierno.

Como parte de las acciones que ha emprendido la institución en la industria de cuero y calzado, se realizó la visita a siete empresas del sector a nivel nacional con el objetivo de verificar el cumplimiento de los acuerdos y resoluciones de medidas restrictivas de exportación, según se indica en su informe preliminar de rendición de cuentas 2013. Sin embargo, como la propia institución menciona, los escasos recursos económicos no permiten ampliar el universo de visitas. Asimismo, se han realizado reuniones con asociaciones, gremios y representantes de la industria para definir las líneas de acción en pos del cambio en la matriz productiva. Como resultado de estos encuentros, se logró elaborar un borrador para suscripción de convenio marco y suscripción de convenios para el 2014. (MIPRO, 2014)

La intención del gobierno de fortalecer la industria local de calzado y hacer de ella un pilar para el desarrollo del país. La apertura a mercados externos, es uno de los objetivos trazados para el sector, como parte del proceso de transformación productiva (Ecuador Inmediato, 2012).

El propósito de este trabajo es conocer cómo se encuentran las empresas de calzado de Guayaquil, tomando como base el marco conceptual del Modelo de Uppsala. Se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿En qué medida se cumplen los factores de internacionalización establecidos por el Modelo de Uppsala en las empresas de calzado de la ciudad de Guayaquil? Se realizó una investigación con enfoque cualitativo aplicando la metodología de estudio de casos múltiples a través de entrevistas a profundidad, las mismas que fueron realizadas a empresas de calzado de la ciudad de Guayaquil.

La investigación se esquematizó de la siguiente manera: Se inició con una revisión de la literatura que aborda el proceso de internacionalización de las empresas. Luego, se analizó a profundidad las características más determinantes y los factores claves de internacionalización que establece el Modelo de Uppsala, siendo este el marco conceptual en el que se inserta el presente trabajo. Con las bases teóricas definidas, se procedió a levantar la información a través de la metodología planteada y analizar los resultados obtenidos. Finalmente, se presentaron las principales conclusiones y se dio respuesta a las preguntas de investigación planteadas previamente.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Definición y teorías de internacionalización

La internacionalización se define como el conjunto de actividades que hacen posible el establecimiento de vínculos estables entre la empresa y uno o más mercados extranjeros, durante un proceso de implicación progresiva y proyección internacional (Rialp, 1999; Root, 1994).

Existe una serie de teorías que han surgido a lo largo de los años para intentar explicar el proceso de internacionalización de las empresas. Según Galván (2003), existen tres grandes perspectivas que abordan este proceso, las mismas que han sido respaldadas a través de distintos modelos desarrollados por varios autores a través del tiempo. A continuación, se resumen las teorías que abordan la internacionalización con sus distintos modelos.

Tabla 1: Teorías y modelos de internacionalización

Perspectiva Teórica	Tipo de Proceso	Motivos de Internación alización	Modelos de Internacionalización
Perspectiva Económica	Estático	Económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Teoría de la Organización Industrial • Teoría de la Internacionalización • Teoría Ecléctica de Dunning • Enfoque Macroeconómico
Perspectiva de Procesos	Dinámico	Económicos y de conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • El Ciclo de Vida del Producto de Vernon • El Modelo de Uppsala • El Modelo de Jordi Canals • El Modelo Way Station
Perspectiva de Redes	Dinámico	Sinergias mutuas	<ul style="list-style-type: none"> • El Modelo de Redes de Johanson y Mattson

Nota. Tomado de (Galván, 2003) Actualizado por el autor

La primera teoría es la llamada “internacionalización desde una perspectiva económica”. Dentro de este contexto, se incluyen todas las teorías que estudian la internacionalización desde un punto de vista basado en costos y en los beneficios económicos del proceso (Hymer, 1976; Vernon, 1966; Dunning, 1981, 1988, 1992). Bajo este enfoque, se pueden encontrar modelos como la “Teoría de la Organización Industrial”, “Teoría de la Internacionalización”, “Teoría Ecléctica de Dunning”, “Enfoque Macroeconómico”, entre otras (Galván, 2003).

A nivel general, estos enfoques conceptualizan la internacionalización como un hecho estático, sin dinamismo, ya que estudian las razones que promueven la inversión extranjera, pero no analizan la forma como se debe llevar la expansión internacional de la empresa (Trujillo, Rodríguez, Guzmán, & Becerra, 2006).

Los enfoques de internacionalización de empresas abordados bajo esta perspectiva, parten de la hipótesis de que la decisión de inversión en otros mercados involucra un proceso de toma de

decisiones racional (Rialp & Rialp, 2001). Dentro del marco de estas teorías, no se distingue las empresas que están en fases iniciales de internacionalizar sus actividades de aquellas que ya tienen experiencia previa, constituyendo una de las principales críticas. (Welch y Loustarinen, 1988; Alonso, 1993, 1994; Rialp y Rialp, 2001).

La “internacionalización desde una perspectiva de procesos” constituye el segundo enfoque. Bajo esta concepción, se agrupan todas las teorías que conceptualizan la internacionalización como un proceso, a diferencia de la perspectiva económica que la considera como un fenómeno estático. Dentro de este contexto, se pueden encontrar teorías como “El Ciclo de Vida del Producto de Vernon”, “El Modelo de Uppsala”, “El Modelo de Jordi Canals”, “El Modelo Way Station”, entre otros.

En términos generales, estas teorías buscan explicar la forma y los motivos por las que una empresa llega a convertirse en una gran multinacional, y cuándo está preparada para dar el paso final que la llevará al nivel máximo de internacionalización (Trujillo, Rodríguez, Guzmán, & Becerra, 2006). Para Melin (1992), el eje central de este enfoque radica en que la experiencia y capacidades requeridas para la internacionalización de una empresa, se adquieren mediante un proceso incremental de aprendizaje. Uno de los aportes importantes de esta perspectiva, consiste en la importancia que se le da a la percepción de oportunidades por parte de los directivos de las empresas, previo a la toma de decisiones de expansión internacional.

La “internacionalización desde una perspectiva de redes” aparece como tercer enfoque. Dentro de este marco conceptual, se concibe el proceso de internacionalización como un desarrollo normal de las redes de la organización, que la llevan a expandirse a mercados externos, sacando así el máximo beneficio a sus contactos (Johanson & Mattsson, 1988; Weimann, 1989; Larson, 1992).

De acuerdo con esta perspectiva, el ingreso a mercados extranjeros es considerado como función de las interacciones inter organizativas duraderas entre las organizaciones y

sus redes. Esto quiere decir que las oportunidades de expandirse a mercados externos llegan a la empresa local a través de miembros de la red (Blankenburg Holm, 1995; Johanson y Mattson, 1998).

Modelo de Uppsala

Como se mencionó previamente, en este apartado se aborda el marco conceptual del Modelo de Uppsala, por ser el modelo de internacionalización dentro del cual se enmarca el presente trabajo de investigación.

El Modelo de Uppsala forma parte de las teorías desarrolladas dentro de la perspectiva de procesos (Galván, 2003), y se define como el proceso a través del cual la empresa incrementa gradualmente sus recursos comprometidos en un país extranjero a medida que adquiere experiencia en dicho mercado (Johanson & Wiedersheim Paul, 1975).

Estos autores introducen el concepto de cadena de establecimiento, y definen las cuatro etapas de internacionalización para una empresa: La primera etapa consiste en realizar actividades esporádicas de exportación; luego, se inician exportaciones a través de representantes autónomos; la tercera fase, consiste en establecer una sucursal comercial en otro país; y finalmente, llegan al nivel más alto de internacionalización al crear unidades productivas en el nuevo destino.

Otro de los conceptos importantes dentro de este enfoque, es el fenómeno de la distancia psicológica, el cual Johanson y Vahlne (1977) definen como los factores que obstaculizan los flujos de información entre la empresa y el mercado externo, tales como diferencias sociales, de idioma, culturales, políticas, entre otras. Basado en esta definición, Davidson (1980) concluye que el ingreso a mercados extranjeros tiende a iniciarse en países psicológicamente más cercanos al de origen.

Para Johanson y Vahlne (1990), el conocimiento del mercado externo y el nivel de compromiso son rasgos característicos de una mayor participación en dichos mercados. De esta forma, se asume que la falta de conocimiento de los mercados extranjeros constituye un obstáculo

para la internacionalización de las empresas y que, por ende, a medida que aumentan los conocimientos, el nivel de implicación de la empresa es mayor (Pla-Barber & Suárez

Con respecto al contexto general del modelo, se plantean tres excepciones: la primera, cuando se trata de empresas con bastantes recursos, ya que las consecuencias de aventurarse en otros mercados serán menores, por lo que se espera que estas empresas realicen avances más profundos en sus actividades de internacionalización. En segundo lugar, cuando el mercado externo presenta una situación estable, existen formas más sencillas de adquirir conocimientos sobre ellos, y no necesariamente a través de experiencia propia. Por último, cuando se trata de empresas que cuentan con experiencia previa en otros mercados, ya que esa experiencia servirá como base para definir estrategias para ingresar a nuevos mercados (Pla-Barber & Suárez Ortega, 2001; Whitelock, 2002).

Los factores más importantes que definen la internacionalización según el Modelo de Uppsala, su respectiva interpretación y criterio de evaluación, se resumen en el siguiente cuadro:

Tabla 2: Variables de internacionalización según Modelo de Uppsala

Factores	Interpretación	Criterio
Experiencia Internacional	Tiempo de experiencia de las empresas en mercados externos, bajo cualquier nivel de involucramiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de presencia en los mercados externos • Años en los que realiza exportaciones de manera continua • Tiempo de presencia en el mercado principal
Características del Mercado de Destino	Basado en la definición de “distancia psicológica”, e incorpora las semejanzas entre el país de origen y el de destino en aspectos culturales, económicos, sociales, entre otros.	<ul style="list-style-type: none"> • Países psicológicamente más cercanos • Países psicológicamente más lejanos
Diversificación de Mercados	Número de mercados en los cuales tienen presencia las empresas.	<ul style="list-style-type: none"> • Únicamente un país • Entre 2 y 4 países • Entre 5 y 7 países • Entre 8 y 10 países • Más de 10 países
Formas de Internacionalización	Se refiere a las formas que utilizan las empresas para	<ul style="list-style-type: none"> • Comercializadoras Internacionales • Agentes y/o distribuidores

	ingresar a mercados externos (ventas directas, exportaciones, alianzas, entre otras).	<ul style="list-style-type: none"> • Maquila • Ferias • Venta directa a consumidor final • Alianzas estratégicas con empresas extranjeras y/o nacionales • Licencias • Franquicias • Plantas de producción en otros mercados
Actividades de Preparación para la Exportación	Medidas internas que toman las empresas para dinamizar el proceso de internacionalización	<ul style="list-style-type: none"> • Certificaciones de calidad • Sitio Web • Plan de exportación • Inversión en Investigación y Desarrollo
Conocimiento del Mercado de Destino	Nivel conocimiento del comportamiento y exigencias del mercado externo.	<ul style="list-style-type: none"> • Barreras de entrada • Competencia • Política de precios • Canales de distribución • Perfil del consumidor y hábitos de consumo • Necesidades insatisfechas
Propósitos de Internacionalización	Objetivos que impulsan la empresa para internacionalizarse	<ul style="list-style-type: none"> • Expansión • Contactos • Oportunidades de acuerdos comerciales • Diversificar riesgos • Economías de escala • Aprovechar situaciones coyunturales • Excedentes en la producción • La competencia también lo hace • Planificación estratégica

Nota. Sacado de Gómez & Gonzáles (2011) y actualizada por el Autor

METODOLOGÍA

Esta investigación se realizó de forma cualitativa, aplicando la metodología de estudio de casos múltiples a través de entrevistas a profundidad. Para ello, se elaboró una guía de preguntas como herramienta de recolección de datos, tomando como base los factores de internacionalización previamente identificados en la revisión literaria (Tabla 2). Para la elaboración de la guía, se realizaron consultas a un experto en la materia y autor de múltiples artículos científicos sobre la internacionalización de PYMES, quien validó la funcionalidad de la herramienta.

Se tomó como población objetivo a aquellas empresas fabricantes de calzado, legalmente constituidas y domiciliadas en la ciudad de Guayaquil, con al menos cinco años de experiencia en la industria local. De esta población, se entrevistó presencialmente a los representantes legales de cinco empresas a las cuales se tuvo acceso.

Como punto de partida, se realizó el análisis de un caso piloto para probar la herramienta de recolección de datos y realizar los ajustes necesarios. Realizada esta prueba, se procedió a levantar la información a los demás actores.

Cada caso fue analizado de forma individual, lo cual permitió encontrar las principales similitudes y diferencias entre ellos. Posteriormente, se integraron los datos a través de códigos para agrupar la información en base a las variables de estudio definidas y analizar los datos sin omitir detalles importantes.

Estos datos permitieron construir una definición de internacionalización basada en el criterio de los actores de la industria guayaquileña, y comparar posteriormente esta información con los postulados del Modelo de Uppsala.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Experiencia Internacional

Los resultados obtenidos en la presente investigación ponen de manifiesto la nula experiencia internacional de la industria de calzado guayaquileña, y el bajo potencial percibido por los actores para internacionalizarse. En primera instancia, la investigación demostró que en Guayaquil no existen empresas con presencia en mercados externos, ninguno de los entrevistados cuenta con experiencia internacional y aseguran que no existen empresas que la posean. Es importante aclarar en este punto que no se consideraron las actividades de diseñadores de calzado, aun cuando algunos de ellos sí cuentan con presencia en otros países, debido a que no manejan grandes volúmenes de producción, y su aporte a la transformación productiva del Ecuador es menor.

De manera general, los actores de la industria de calzado en Guayaquil definen la “internacionalización” como el hecho de exportar sus productos. Esto refleja la existencia de una brecha con respecto al Modelo de Uppsala, el cual define la internacionalización como un proceso gradual en donde las exportaciones son tan solo el primer paso hasta consolidarse en mercados externos con la apertura de nuevas filiales.

Pensar en una futura internacionalización de la industria es complicado. Existen aspectos que impiden aspirar a traspasar las fronteras nacionales, que están lejos de solucionarse. El excesivo contrabando, la informalidad del sector, la falta de materia prima nacional, el alto costo de la mano de obra y la no existencia de centros de formación especializados, son algunos de los factores sobre los cuales todavía hay mucho por hacer (Toro, 2014; Palacios, 2014).

A criterio del Presidente del Gremio de Artesanos de Guayaquil y Gerente General de Manufacturas Rey, Gonzalo Toro, el desarrollo de la industria de calzado constituye el último eslabón dentro de una cadena, la cual debería iniciar con el fortalecimiento de industrias que permitan elaborar materia prima nacional, como la petroquímica. Mientras la industria no cuente con insumos locales, la internacionalización del sector será solo un anhelo.

Características del mercado de destino

Dada la nula experiencia internacional de la industria guayaquileña, no se pudo comprobar el cumplimiento de la teoría de distancias psicológicas que establece el Modelo de Uppsala. Sin embargo, es importante mencionar en este punto que en el supuesto de que exista alguna futura oportunidad de internacionalización, las empresas optarían por ingresar a mercados como Estados Unidos, que a pesar de ser psicológicamente más distante y desarrollado, maneja atractivos volúmenes de compra. Por el contrario, se buscaría evitar mercados psicológicamente más cercanos como Perú, Brasil o Colombia ya que cuentan con industrias más desarrolladas, moneda propia, mano de obra calificada y más barata. Europa, Asia y África no figuran como posibilidad inicialmente debido a las exigencias para ingresar al mercado y las grandes diferencias culturales y

sociales. Bajo este supuesto, quedaría descartada la teoría de teoría de distancias psicológicas del modelo.

Diversificación y conocimiento del mercado de destino

Como ya se ha mencionado, la experiencia y conocimiento de mercados externos es nulo en la industria guayaquileña. Sin embargo, en este apartado es importante resaltar la poca diversificación de productos y segmentos de mercado a nivel local. La mayoría de las empresas, optan por atender tan solo a uno o dos segmentos de la población, en su mayoría, calzado de moda para mujeres de todas las edades. Tres de los entrevistados se dedican a fabricar calzado de mujer, mientras que dos fabrican solo calzado de hombre. Los entrevistados aseguraron conocer solo un productor en Guayaquil que atiende el segmento de calzado industrial.

En el caso puntual de las empresas que distribuyen su calzado al por mayor a través de cadenas de almacenes a nivel local, es importante mencionar que no cuentan con una cartera de clientes tan diversa, y en su mayoría poseen solo uno o dos. Esto indudablemente implica un alto riesgo para las empresas, pero aseguran que esto se debe a la falta de confianza en el producto nacional.

Formas de internacionalización

Partiendo de la teoría de conocimiento y compromiso que establece el Modelo de Uppsala, en donde se manifiesta que a mayor conocimiento del mercado de destino, mayores serán los recursos comprometidos en dicho mercado, se pudo comprobar que debido a la falta de conocimiento y la nula experiencia internacional de las empresas guayaquileñas, estas optarían por buscar distribuidores en otros países y así evitar el riesgo asociado a introducir sus tiendas en dicho mercado. Es importante mencionar en este punto que, a pesar de que muchas empresas se dedican localmente a la comercialización de sus productos a través de canales directos, para la exportación preferirían probar con intermediarios debido a la falta de experiencia en otros países. La búsqueda de socios estratégicos o agentes de

ventas aparecen como opciones secundarias para la industria, mientras que la apertura de filiales de producción en el extranjero no constituye una opción, ya que para este sector el término internacionalización está circunscrito únicamente a la exportación.

Actividades de preparación para la exportación

El Modelo Uppsala postula que las empresas pasan por una etapa previa a la exportación, la cual consiste en realizar actividades de preparación para dar el primer salto a mercados externos. Este principio no se cumple en la industria guayaquileña ya que, a pesar de existir empresas que están fortaleciendo su infraestructura a través de la obtención de sellos de calidad, optimización de procesos, e inversión en nuevas maquinarias y tecnología; estas no lo han hecho apuntando a internacionalizar sus productos, sino que es parte de su estrategia para consolidarse en el mercado local.

La investigación también demostró que uno de los limitantes para la internacionalización de la industria, es la falta de empresas formalmente constituidas. En su mayoría, la industria está conformada por productores con calificación artesanal. Estos productores cuentan con no más de quince colaboradores, entre operarios y aprendices, y su producción no es muy grande. Existe también un gran número de actores informales dentro de la industria que incluso no cumplen ni siquiera con los requisitos mínimos establecidos por la ley, como lo es la declaración de impuestos, afiliación del personal al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, cumplimiento de obligaciones en seguridad y salud ocupacional, y en algunas ocasiones, pagando sueldos que están por debajo del salario mínimo vital.

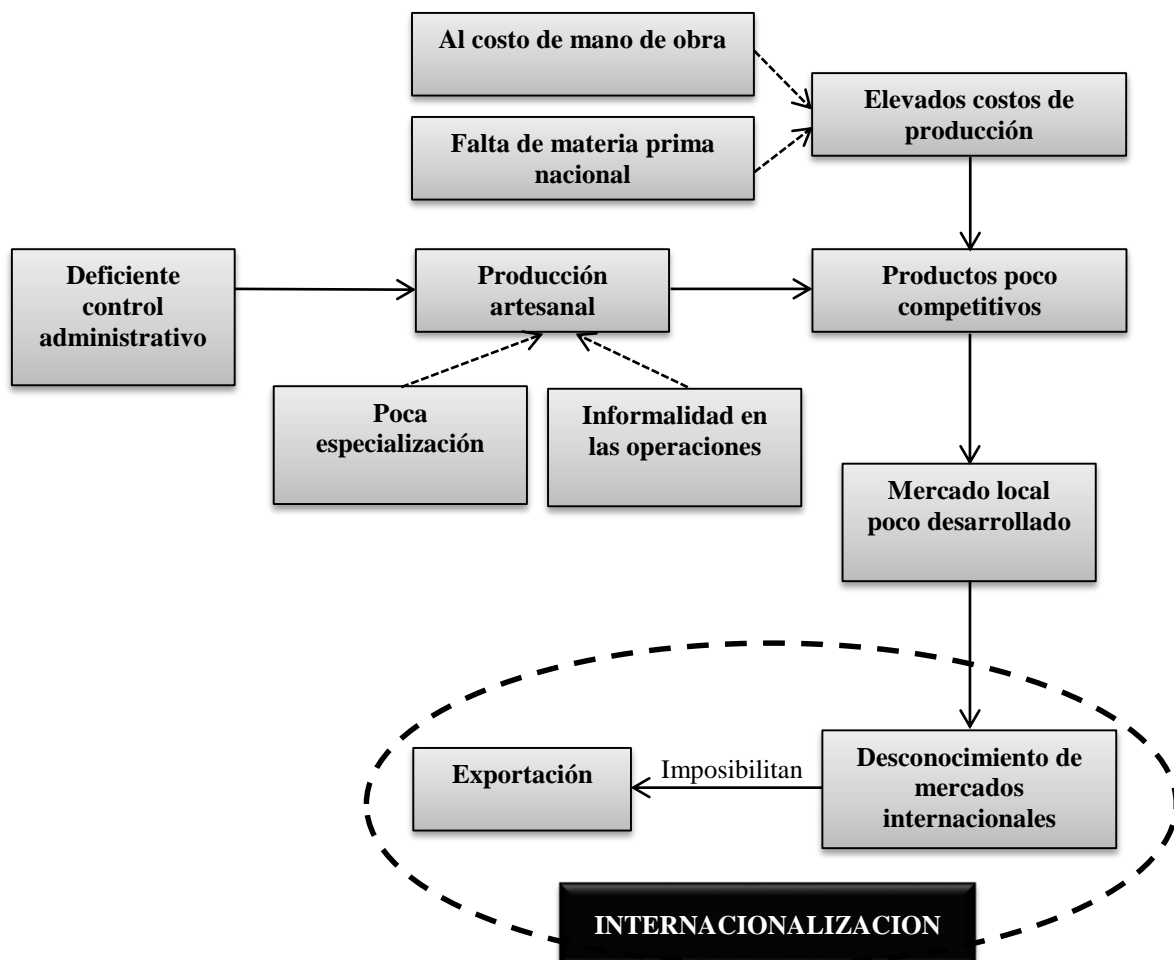
Estos datos indican que, antes de pensar en posibles actividades de pre exportación y una futura internacionalización, primero se debe regularizar a los actores de la industria, buscando así que se conviertan en verdaderos entes productivos que aporten al cambio de la matriz productiva.

Propósitos de internacionalización

Se demostró que una potencial decisión de internacionalizar la industria respondería únicamente al deseo de aumentar las ventas. Se comprobó que no existen planes estratégicos definidos, dada la poca formalidad con la que se maneja la industria. Se descartó la posibilidad de que las empresas busquen aprovechar acuerdos comerciales con otros países, ya que al contrario, tienen la percepción generalizada de que el Ecuador no cuenta con verdaderos socios comerciales que ofrezcan una oportunidad atractiva para la industria de calzado.

En el siguiente gráfico se resume la información obtenida en la investigación sobre el análisis de los factores para la internacionalización en las empresas de calzado de Guayaquil

Figura 1. Mapa de resultados obtenidos en la investigación



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El estudio sobre los factores de internacionalización en las empresas de calzado de Guayaquil, demostró de manera contundente la falta de experiencia internacional del sector, por lo que no es posible encajar el proceso dentro del Modelo de Uppsala. A pesar de que en ciertos rasgos se evidencia la tendencia hacia dicho modelo en el supuesto caso de alguna futura oportunidad de internacionalización, la brecha con la teoría es muy grande.

La informalidad en las operaciones de la industria constituye el problema más grande. Se debe realizar una reestructuración profunda, que va de la mano con un cambio cultural. Es necesario dejar atrás el paradigma de que la producción de calzado es una actividad puramente artesanal, y ver el potencial que tiene la actividad para convertirse en una industria representativa para el Ecuador. Adicionalmente, las autoridades deben realizar una revisión a las condiciones laborales de la industria, ya que existen muchas empresas que no cumplen con la normativa jurídica en materia laboral.

Otros de los grandes problemas detectados, corresponde a la falta de materia prima nacional. La dependencia de insumos importados, encarecen el calzado ecuatoriano y lo imposibilitan de competir con países como Brasil o Colombia que sí cuentan con materia prima nacional y más barata. Esto demuestra que, antes de pensar en la exportación del calzado local, las autoridades deben fomentar el desarrollo de industrias como la petroquímica, que forman parte de la cadena productiva para la elaboración de calzado. Sin embargo, dado que esta posibilidad es realizable a largo plazo, una alternativa provisional y a corto plazo podría ser la eliminación de aranceles a la importación de insumos, hasta lograr que la materia prima sea producida localmente.

A nivel generalizado, los actores de la industria guayaquileña concuerdan que en una futura oportunidad de internacionalización, buscarían ingresar al mercado estadounidense. Sin embargo, para que esto sea posible deberán primero robustecer su estructura de manera que puedan cumplir con los volúmenes de compra que exige un mercado como el norteamericano.

La diversificación de productos y segmentos de mercado es muy escasa en la industria. La mayoría de productores se especializan en uno o dos tipos de calzado, de los cuales destaca el

segmento de sandalias de moda para mujer. La necesidad de innovar es evidente. Se debería analizar la posibilidad de implementar lugares especializados de investigación y desarrollo de productos, que permitan crear materiales e insumos innovadores para el calzado, lo que a su vez facilitaría a los productores locales diferenciar sus productos. Sin embargo, esta posibilidad parece lejana dado que es necesario solucionar problemas graves en las bases del sector a nivel nacional, antes de pensar en alternativas más avanzadas.

La exportación es la única opción de internacionalización que considerarían las empresas guayaquileñas. Pensar en abrir sucursales en otros países, no constituye una opción. En primera instancia, no es malo el hecho que las empresas consideren la exportación como única opción, ya que como establece el Modelo de Uppsala, a medida que adquieran experiencia internacional, buscarán otras formas de asentar su presencia en mercados externos.

Como se observó en la investigación, la posibilidad de internacionalizar la industria, se percibe muy lejana entre los actores del sector, ya que existen muchas deficiencias que deben arreglarse casa adentro inicialmente. A criterio del autor, este último punto puede convertirse en el origen de nuevas investigaciones para diseñar una estrategia de fortalecimiento de la industria local en pos del cambio de la matriz productiva.

Referencias

- The internationalization of the firm- A Model of knowledge development and increasing foreign market commitments. (1977). *Journal of International Business Studies*, Vol. 8 (1), 23-32.
- The Location of Foreign Direct Investment Activity: Country Characteristics and Experience Effects. (1980). *Journal of International Business Studies* Vol. 11, No. 2, 9-22.
- Alonso, J. (1993). «*Internationalisation Process and Forms of Market Penetration: A Dynamic Proposa*. Madrid: Universidad Complutense.
- Alonso, J. (1994). El proceso de internacionalización de la empresa . *Información Comercial Española, Revista de Economía*, 127-143.
- Blankenburg, D. (1995). A network approach to foreign market entry. In K. Moller, & D. Wilson, *Business Marketing, An Interaction and Network Perspective*. London: Kluwer Academic Publishers.
- CALTU. (2014). Retrieved from <http://www.caltuecuador.com/>
- Cámara de Calzado de Tungurahua. (2014). Retrieved from <http://www.caltuecuador.com/>
- Dunning, J. (1981). *International Production and the Multinational Enterprise*. London: George Allen & Unwin.
- Dunning, J. (1988). *The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions*. *Journal of International Studies*.
- Dunning, J. (1992). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. London: Addison Welsey.
- Ecuador Inmediato. (2012, Mayo 17). Industria de Calzado en Ecuador Reactiva Economía Nacional. *Ecuador Inmediato*.
- Galván, I. (2003). *LA FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE SELECCIÓN DE MERCADOS EXTERIORES EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS*. Las Palmas de Gran Canaria: UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA.
- Gómez, E., & Gonzáles, G. (2011). Proceso de Internacionalización de Empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga. *Revista Lebret*, 57-81.
- Gómez, E., & Gustavo, G. (2011). Proceso de Internacionalización de Empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga. *Revista Lebret*, 57-81.
- Hymer, S. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. M.I.T Press.
- Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1988). *Internationalization in industrial systems: a network approach*. Londres: N. Hood y J.E. Vahlne.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, Vol. 7 Iss: 4.

- Johanson, J., & Wiedersheim Paul, F. (1975). *The Internationalization of the Firm - Four Swedish Cases*. Journal of Management Studies.
- Larson, A. (1992). *Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships*. Virginia: Administrative Science Quarterly, Vol. 27.
- Melin, L. (1992). *Internationalization as a Strategy Process*. Linköping: Strategic Management Journal, Vol 13.
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2014). Retrieved from <http://www.industrias.gob.ec/>
- Ministerio de Producción y Competitividad. (2014). *Informe Preliminar de Rendición de Cuentas*. Retrieved from <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2014/03/MIPRO-INFORME-PRELIMINAR-DE-RENDICION-DE-CUENTAS-.pdf>
- MIPRO. (2014). Retrieved from <http://www.industrias.gob.ec/>
- MIPRO. (2014). *Informe Preliminar de Rendición de Cuentas*. MIPRO.
- Palacios, M. (2014, Agosto 11). Propietaria Leonpal S.A. (J. G. León, Interviewer)
- Pla-Barber, J., & Suárez Ortega, S. (2001). ¿Cómo se explica la internacionalización de la empresa? Una perspectiva teórica integradora. *ICADE: Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales, ISSN 1889-7045, Nº 52, 155-176*.
- Rialp, A. (1999). *Los enfoques micro-organizacionales de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Rialp, A., & Rialp, J. (2001). Conceptual frameworks on SMEs' internationalization: Past, present and future trends of research. *Advances in International Marketing Vol. 11, 49-78*.
- Root, F. (1994). *Entry strategies for international markets*. Nueva York: Lexington Books.
- SENPLADES. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva*. Retrieved from http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf
- Toro, G. (2014, Agosto 13). Propietario de Manufacturas Rey. (J. G. León, Interviewer)
- Trujillo, M., Rodríguez, D., Guzmán, A., & Becerra, G. (2006). *Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- UNCTAD. (2013). *Informe sobre el Comercio y el Desarrollo, 2013*. Retrieved Agosto 1, 2014, from http://unctad.org/es/PublicationsLibrary/tdr2013_es.pdf
- Vernon, R. (1966). *International Investment and International Trade in the Product Cycle*. The Quarterly Journal of Economics .
- Weimann, G. (1989). Social Networks and Communication. In W. Gudykunst, & M. Bella, *Handbook of International and Intercultural Communication*. Los Angeles: M. Asante and W.B. Gudykunst.
- Welch, L., & Wiedersheim-Paul, F. (1980). Initial exports-a marketing failure? *Journal of General Management, Vol. 14 (2)*.

Whitelock, J. (2002). Theories of Internationalisation and their Impact on Market Entry. *International Marketing Review*, Vol. 19, Vol. 4., 342-347.