Emprendimiento y negocios internacionales

oportunidades comerciales y desafíos legales en **Ecuador**



Zaida Mejia | Diego Muñoz & Jorge Chunés

Emprendimiento y negocios internacionales

Oportunidades comerciales y desafíos legales en Ecuador

Zaida Brigith Mejia Tulcanaza
Diego Armando Muñoz Tulcanaza
Jorge Luis Chunés Jácome

EDITORIAL
SAGA



Datos bibliográficos

ISBN:	**978-9907-854-01-5**
Título del libro:	Emprendimiento y negocios internacionales Oportunidades comerciales y desafíos legales en Ecuador
Autores:	Mejia Tulcanaza, Zaida Brigith Muñoz Tulcanaza, Diego Armando Chunés Jácome, Jorge Luis
Editorial:	SAGA
Materia:	382 - Comercio internacional (Comercio exterior)
Público objetivo:	Profesional / académico
Publicado:	2026-10-27
Número de edición:	1
Tamaño:	5Mb
Soporte:	Libro digital descargable
Formato:	Pdf (.pdf)
Idioma:	Español
DOI:	https://doi.org/10.63415/saga.2026.158

Hecho En el Ecuador / Made in Ecuador

Autores

Zaida Brigith Mejia Tulcanaza
Universidad Politécnica Estatal del Carchi
zaida.mejia@upec.edu.ec
https://orcid.org/0009-0007-5967-1879
Tulcán, Ecuador

Diego Armando Muñoz Tulcanaza
Universidad Politécnica Estatal del Carchi
diego.munoz@upec.edu.ec
https://orcid.org/0009-0000-0828-3621
Tulcán, Ecuador

Jorge Luis Chunés Jácome
Universidad Politécnica Estatal del Carchi
jorge.chunes@upec.edu.ec
https://orcid.org/0000-0003-1967-7110
Tulcán, Ecuador

EDITORIAL
SAGA

El contenido y las ideas expuestas en esta obra se encuentran protegidos por la normativa vigente en materia de propiedad intelectual y constituyen derechos exclusivos de su(s) autor(es)

Todos los derechos reservados © 2026

Sinopsis

El libro *Emprendimiento y negocios internacionales: oportunidades comerciales y desafíos legales en Ecuador* aborda los fundamentos de la actividad emprendedora y su relación con el desarrollo económico, la innovación y la participación en mercados internacionales, desde una perspectiva educativa vinculada con la Educación General Básica y el Bachillerato del sistema ecuatoriano. La obra presenta conocimientos sobre identificación de oportunidades comerciales, investigación de mercados y formulación de modelos de negocio, con énfasis en el aprovechamiento responsable de los recursos productivos nacionales. Examina también las estrategias de internacionalización y los principales aspectos jurídicos que regulan las actividades empresariales en Ecuador. Su contenido permite relacionar los aprendizajes escolares con situaciones económicas reales mediante el análisis de iniciativas productivas y experiencias comerciales. Desde el ámbito pedagógico, favorece el desarrollo progresivo del pensamiento crítico y las capacidades de planificación empresarial. Asimismo, promueve la comprensión de las obligaciones tributarias y laborales junto con la protección de la propiedad intelectual y los derechos de los consumidores. La obra constituye un recurso de apoyo para docentes y estudiantes interesados en fortalecer la educación emprendedora mediante conocimientos aplicables a proyectos escolares, iniciativas comunitarias y propuestas de negocio orientadas al desarrollo económico sostenible del país.

Palabras clave: educación empresarial, enseñanza secundaria, comercio internacional, desarrollo económico, innovación

Synopsis

The book Entrepreneurship and International Business: Commercial Opportunities and Legal Challenges in Ecuador examines the foundations of entrepreneurial activity and its relationship with economic development, innovation, and participation in international markets from an educational perspective linked to General Basic Education and Upper Secondary Education within the Ecuadorian educational system. The work presents knowledge concerning the identification of commercial opportunities, market research, and the development of business models, emphasizing the responsible use of national productive resources. It also examines internationalization strategies and the main legal provisions governing business activities in Ecuador. Its content connects school learning with real economic situations through the analysis of productive initiatives and commercial experiences. From a pedagogical perspective, it encourages the progressive development of critical thinking and business planning skills. Furthermore, it promotes an understanding of tax and labor obligations alongside the protection of intellectual property and consumer rights. The book serves as an educational resource for teachers and students interested in strengthening entrepreneurship education through knowledge applicable to school projects, community initiatives, and business proposals aimed at promoting the country's sustainable economic development.

Keywords: business education, secondary education, international trade, economic development, innovation

Índice General

Sinopsis ..... **v**

Índice General **7**

Índice de Tablas **19**

Índice de Figuras **23**

Introducción **25**

Capítulo I El emprendimiento como motor del desarrollo económico **29**

1.1. Concepto e importancia del emprendimiento 31

1.2. El emprendimiento y su contribución al desarrollo económico 34

1.2.1. Generación de empleo y dinamización de la economía local 36

1.2.2. Innovación y competitividad empresarial 37

1.2.3. El emprendimiento como oportunidad de crecimiento internacional 38

1.3. Características y desafíos del emprendimiento en Ecuador 40

1.3.1. Características de los emprendimientos ecuatorianos 41

1.3.2. Principales desafíos para el crecimiento empresarial 43

1.3.3. Oportunidades de los emprendimientos ecuatorianos en los mercados internacionales 45

1.4. El perfil del emprendedor y las capacidades para desarrollar negocios internacionales 47

1.4.1. Características y habilidades del emprendedor 48

1.4.2. Competencias empresariales para identificar oportunidades comerciales 49

1.4.3. Visión internacional y capacidad de adaptación a nuevos mercados 51

1.4.4. Liderazgo, innovación y trabajo colaborativo 52

1.4.5. La formación continua como herramienta para la sostenibilidad empresarial..... 53

1.5. De la idea de negocio a la oportunidad empresarial internacional 55

1.5.1. Diferencia entre una idea de negocio y una oportunidad comercial..... 56

1.5.2. Identificación de necesidades y análisis del consumidor... 57

1.5.3. Evaluación de la viabilidad empresarial 58

1.5.4. Selección preliminar de un mercado internacional..... 59

1.5.5. Ejemplo práctico: un emprendimiento ecuatoriano con proyección internacional..... 60

Capítulo II Identificación de oportunidades comerciales en los mercados internacionales..... 63

2.1. Los mercados internacionales como espacios de oportunidad para los emprendimientos 65

2.1.1. La demanda internacional y las necesidades de los consumidores 66

2.1.2. La diferenciación como elemento de oportunidad comercial 67

2.1.3. Segmentación de mercados internacionales 68

2.1.4. Oportunidades comerciales para productos y servicios ecuatorianos 69

2.2. Tendencias de consumo y nuevas oportunidades de negocios internacionales..... 71

2.2.1. Transformación de los hábitos de consumo..... 73

2.2.2. Consumo sostenible y valoración de productos responsables 74

2.2.3. Digitalización y comercio electrónico internacional 75

2.2.4. Personalización y búsqueda de experiencias diferenciadas 76

2.2.5. Innovación y oportunidades en mercados especializados .. 77

2.3. Investigación de mercados internacionales y fuentes de información comercial 80

2.3.1. Importancia de la investigación comercial para los emprendimientos 81

2.3.2. Fuentes primarias y secundarias de información 82

2.3.3. Plataformas y organismos de información comercial internacional 84

2.3.4. Criterios para comparar mercados internacionales 86

2.3.5. Interpretación de información y toma de decisiones comerciales 86

2.4. Evaluación y selección de oportunidades comerciales para emprendimientos ecuatorianos 89

2.4.1. Identificación del potencial comercial de una oportunidad 90

2.4.2. Análisis de la capacidad empresarial 91

2.4.3. Evaluación de riesgos comerciales y empresariales 92

2.4.4. Selección de oportunidades mediante criterios empresariales 93

2.4.5. Decisiones empresariales frente a las oportunidades identificadas 95

2.5. Casos y oportunidades de emprendimientos ecuatorianos en mercados internacionales 97

2.5.1. El cacao ecuatoriano y las oportunidades de generación de valor agregado 98

2.5.2. El café de especialidad como alternativa de diferenciación comercial 99

2.5.3. Artesanías ecuatorianas e identidad cultural en los mercados internacionales 100

2.5.4. Servicios digitales y nuevas posibilidades de internacionalización 101

2.5.5. Análisis comparativo de oportunidades para emprendimientos ecuatorianos 102

Capítulo III Modelos de negocio y propuestas de valor para emprendimientos internacionales..... 105

3.1. El modelo de negocio y su importancia para la internacionalización 107

3.1.1. Elementos fundamentales de un modelo de negocio 108

3.1.2. La propuesta de valor como elemento central del emprendimiento 109

3.1.3. Modelos de negocio tradicionales y digitales 110

3.1.4. Adaptación del modelo de negocio a mercados internacionales 111

3.1.5. Aplicación práctica del modelo Canvas a un emprendimiento ecuatoriano 113

3.2. Diseño de propuestas de valor competitivas para mercados internacionales 114

3.2.1. Comprensión de las necesidades y expectativas del cliente internacional 115

3.2.2. Identificación de atributos de diferenciación 116

3.2.3. Construcción de una propuesta de valor clara y verificable 118

3.2.4. Relación entre valor percibido, precio y competitividad . 119

3.2.5. Validación de la propuesta de valor antes de ingresar a un mercado 120

3.3. Estrategias de diferenciación y posicionamiento en mercados internacionales 123

3.3.1. Diferenciación competitiva frente a empresas internacionales 124

3.3.2. Posicionamiento de marca en mercados extranjeros.....125

3.3.3. Identidad de marca y comunicación internacional.....126

3.3.4. El origen ecuatoriano como atributo de posicionamiento 128

3.3.5. Estrategias de posicionamiento para emprendimientos con recursos limitados.....129

3.4. Estrategias de comercialización y generación de ingresos en negocios internacionales.....133

3.4.1. Comercialización directa e indirecta en mercados internacionales.....134

3.4.2. Canales digitales y relaciones comerciales internacionales 136

3.4.3. Modelos de generación de ingresos en negocios internacionales.....137

3.4.4. Determinación de precios y sostenibilidad económica 138

3.4.5. Relaciones comerciales sostenibles y fidelización de clientes 141

3.5. Validación y sostenibilidad del modelo de negocio internacional 143

3.5.1. Identificación de los supuestos críticos del modelo de negocio 144

3.5.2. Pruebas piloto y aprendizaje empresarial.....146

3.5.3. Indicadores para evaluar el desempeño del negocio 147

3.5.4. Sostenibilidad económica y capacidad de crecimiento....148

3.5.5. Ajustes del modelo de negocio y decisiones de continuidad 149

Capítulo IV Estrategias de internacionalización para emprendimientos ecuatorianos 153

4.1. La internacionalización empresarial: concepto, objetivos y modalidades.....155

4.1.1. Objetivos de la internacionalización para los emprendimientos 156

4.1.2. Internacionalización gradual y aprendizaje empresarial .. 157

4.1.3. Emprendimientos de internacionalización temprana 158

4.1.4. Principales modalidades de participación internacional .. 159

4.1.5. Criterios para seleccionar una modalidad de internacionalización 161

4.2. Alianzas estratégicas y redes de cooperación para la internacionalización 163

4.2.1. Importancia de las alianzas estratégicas en los negocios internacionales 164

4.2.2. Tipos de alianzas aplicables a emprendimientos ecuatorianos 166

4.2.3. Redes empresariales y acceso a oportunidades internacionales 168

4.2.4. Selección de socios comerciales y evaluación de riesgos 169

4.2.5. Acuerdos de cooperación y distribución de responsabilidades 170

4.2.6. El papel de las instituciones de apoyo en la internacionalización 172

4.3. Adaptación empresarial y gestión de riesgos en los mercados internacionales 174

4.3.1. Adaptación de productos y servicios a mercados extranjeros 175

4.3.2. Diferencias culturales y comunicación comercial 177

4.3.3. Identificación de riesgos en la internacionalización 178

4.3.4. Evaluación y priorización de riesgos internacionales 180

4.3.5. Estrategias de prevención y respuesta frente a los riesgos 181

4.3.6. Riesgos jurídicos y cumplimiento normativo internacional 182

4.4. Estrategias de crecimiento y consolidación de emprendimientos ecuatorianos en mercados internacionales 185

4.4.1. Crecimiento internacional y fortalecimiento empresarial 186

4.4.2. Estrategias de crecimiento mediante productos y mercados 187

4.4.3. Consolidación de la presencia comercial internacional ... 189

4.4.4. Diversificación geográfica y reducción de la dependencia comercial 190

4.4.5. Fortalecimiento de capacidades organizacionales para crecer 191

4.4.6. Evaluación de la sostenibilidad del crecimiento internacional 193

4.5. Plan estratégico de internacionalización para emprendimientos ecuatorianos 196

4.5.1. Diagnóstico de la situación empresarial 197

4.5.2. Formulación de objetivos internacionales 198

4.5.3. Selección del mercado y de la estrategia de ingreso 199

4.5.4. Organización de actividades, recursos y responsabilidades 200

4.5.5. Presupuesto y evaluación financiera del plan 202

4.5.6. Seguimiento, evaluación y ajustes del plan 203

Capítulo V Marco jurídico del emprendimiento y los negocios internacionales en Ecuador 209

5.1. Constitución y formalización jurídica de emprendimientos en Ecuador 211

5.1.1. La importancia de la formalización empresarial 211

5.1.2. Emprendimiento individual y organización societaria 212

5.1.3. Principales formas societarias para emprender en Ecuador 213

5.1.4. Registro tributario y obligaciones iniciales 215

5.1.5. Representación legal y capacidad para contratar internacionalmente 216

5.1.6. Criterios jurídicos para elegir la estructura empresarial .. 217

5.2. Obligaciones legales y responsabilidades de los emprendimientos ecuatorianos 219

5.2.1. Obligaciones societarias y responsabilidades de administración 220

5.2.2. Obligaciones tributarias y organización financiera 221

5.2.3. Obligaciones laborales y seguridad social 223

5.2.4. Seguridad y salud en el trabajo 225

5.2.5. Permisos administrativos y obligaciones sectoriales 226

5.2.6. Responsabilidad frente a clientes, proveedores y terceros 227

5.2.7. Organización interna del cumplimiento legal 228

5.3. Contratación internacional y seguridad jurídica en las relaciones comerciales 230

5.3.1. Naturaleza y características de los contratos internacionales 231

5.3.2. Formación del contrato y consentimiento de las partes ... 232

5.3.3. Cláusulas esenciales de un contrato internacional 234

5.3.4. Legislación aplicable y autonomía de la voluntad 235

5.3.5. La Convención de Viena de 1980 y su relevancia para Ecuador 236

5.3.6. Incumplimiento contractual y mecanismos de prevención 238

5.3.7. Resolución de controversias comerciales internacionales 239

5.4. Propiedad intelectual y protección de activos empresariales en los mercados internacionales.....242

5.4.1. La propiedad intelectual como activo estratégico del emprendimiento.....243

5.4.2. Protección de marcas en Ecuador y en mercados extranjeros 245

5.4.3. Derechos de autor y protección de creaciones empresariales 246

5.4.4. Patentes, modelos de utilidad y diseños industriales 248

5.4.5. Secretos empresariales y protección del conocimiento....249

5.4.6. Licencias y transferencia de derechos de propiedad intelectual 250

5.4.7. Estrategia de protección internacional de activos intangibles 251

5.5. Protección de datos personales, comercio electrónico y obligaciones legales en los negocios digitales internacionales 254

5.5.1. La protección de datos personales como responsabilidad empresarial 255

5.5.2. Principios aplicables al tratamiento de datos personales .256

5.5.3. Derechos de los titulares y obligaciones de los emprendimientos 257

5.5.4. Transferencias internacionales de datos personales.....258

5.5.5. Comercio electrónico y validez jurídica de las operaciones digitales 260

5.5.6. Firmas electrónicas y contratación digital internacional..261

5.5.7. Transparencia comercial y protección de consumidores en entornos digitales 262

5.5.8. Gestión de riesgos jurídicos en emprendimientos digitales 263

Capítulo VI Desafíos y perspectivas del emprendimiento internacional en Ecuador 267

6.1. Principales desafíos de los emprendimientos ecuatorianos en los mercados internacionales 269

6.1.1. Limitaciones de financiamiento y capacidad de inversión 269

6.1.2. Competitividad y diferenciación frente a empresas internacionales 271

6.1.3. Acceso a información comercial y conocimiento de los mercados 272

6.1.4. Desarrollo de talento humano y capacidades empresariales 273

6.1.5. Transformación digital y adaptación tecnológica 274

6.1.6. Desafíos jurídicos y regulatorios de la internacionalización 275

6.1.7. Articulación de los desafíos empresariales 276

6.2. Innovación, transformación digital y competitividad internacional 279

6.2.1. La innovación como fuente de oportunidades comerciales 280

6.2.2. Tipos de innovación aplicables a emprendimientos internacionales 281

6.2.3. Transformación digital y nuevos modelos de negocio 282

6.2.4. Comercio digital y acceso a clientes internacionales..... 284

6.2.5. Inteligencia artificial y automatización en emprendimientos internacionales 285

6.2.6. Innovación abierta y cooperación empresarial 286

6.2.7. Evaluación del impacto de la innovación 287

6.3. Sostenibilidad y nuevas oportunidades de negocios internacionales..... 290

6.3.1. La sostenibilidad como componente de la estrategia empresarial 291

6.3.2. Nuevas preferencias de consumo y oportunidades comerciales 293

6.3.3. Economía circular y oportunidades de innovación empresarial 294

6.3.4. Sostenibilidad y diferenciación competitiva internacional 295

6.3.5. Certificaciones, estándares y exigencias de los mercados internacionales 296

6.3.6. Riesgos jurídicos de las declaraciones ambientales 297

6.3.7. Integración progresiva de la sostenibilidad en los emprendimientos 299

6.4. Fortalecimiento institucional, cooperación y acceso a oportunidades 301

6.4.1. El entorno institucional y su influencia en el emprendimiento 302

6.4.2. Instituciones públicas y apoyo a la internacionalización 303

6.4.3. Universidades y transferencia de conocimientos 305

6.4.4. Cámaras empresariales, asociaciones y redes de cooperación 306

6.4.5. Ecosistemas de emprendimiento y articulación territorial 307

6.4.6. Acceso a programas, convocatorias y oportunidades de apoyo 308

6.4.7. Cooperación internacional y oportunidades de aprendizaje 310

6.4.8. Construcción de una estrategia de vinculación institucional 311

6.5. Perspectivas y recomendaciones estratégicas para los emprendedores ecuatorianos 313

6.5.1. Perspectivas del emprendimiento internacional ecuatoriano 314

6.5.2. Primera recomendación: construir una estrategia basada en oportunidades verificables 316

6.5.3. Segunda recomendación: priorizar la diferenciación y la creación de valor 317

6.5.4. Tercera recomendación: desarrollar capacidades antes de acelerar el crecimiento 318

6.5.5. Cuarta recomendación: integrar la prevención jurídica en las decisiones comerciales 319

6.5.6. Quinta recomendación: fortalecer la gestión financiera y la medición de resultados 320

6.5.7. Sexta recomendación: aprovechar la cooperación sin perder autonomía estratégica 321

6.5.8. Séptima recomendación: incorporar innovación y sostenibilidad con criterios de viabilidad 322

6.5.9. Propuesta de una ruta estratégica para emprendimientos ecuatorianos 323

Conclusiones Generales 327

Referencias Bibliográficas 337

Índice de Tablas

Tabla 1 *Diferencias entre comercio exterior y negocios internacionales* 33
Tabla 2 *Principales contribuciones del emprendimiento al desarrollo económico* 39
Tabla 3 *Características generales del emprendimiento en Ecuador* 43
Tabla 4 *Desafíos y oportunidades para la internacionalización de emprendimientos ecuatorianos* 46
Tabla 5 *Competencias del emprendedor con proyección internacional* 54
Tabla 6 *Criterios básicos para evaluar una oportunidad empresarial* 59
Tabla 7 *Criterios para identificar oportunidades en mercados internacionales* 69
Tabla 8 *Ejemplos de oportunidades que podrían explorar los emprendimientos ecuatorianos* 71
Tabla 9 *Tendencias de consumo y posibles oportunidades para emprendimientos ecuatorianos* 79
Tabla 10 *Diferencias entre fuentes primarias y secundarias de investigación comercial* 84
Tabla 11 *Evaluación de capacidades empresariales para aprovechar oportunidades internacionales* 92
Tabla 12 *Matriz orientativa para seleccionar una oportunidad comercial internacional* 94
Tabla 13 *Sectores ecuatorianos y posibilidades de emprendimiento internacional* 102
Tabla 14 *Componentes del modelo de negocio Canvas* 108

Tabla 15 *Posibles ajustes del modelo de negocio para un mercado internacional* 112
Tabla 16 *Atributos de diferenciación aplicables a emprendimientos internacionales* 117
Tabla 17 *Herramientas para validar una propuesta de valor internacional* 121
Tabla 18 *Elementos de identidad de marca y su aplicación internacional* 127
Tabla 19 *Estrategias de posicionamiento aplicables a emprendimientos ecuatorianos* 130
Tabla 20 *Comparación de modalidades de comercialización internacional* 135
Tabla 21 *Modelos de ingresos aplicables a emprendimientos internacionales* 137
Tabla 22 *Supuestos críticos y mecanismos de validación* 145
Tabla 23 *Indicadores de desempeño para emprendimientos internacionales* 147
Tabla 24 *Objetivos de internacionalización y decisiones empresariales asociadas* 157
Tabla 25 *Modalidades de internacionalización empresarial* 161
Tabla 26 *Modalidades de alianzas estratégicas para emprendimientos internacionales* 167
Tabla 27 *Criterios para evaluar posibles aliados internacionales* 169
Tabla 28 *Estandarización y adaptación de la oferta internacional* 176
Tabla 29 *Matriz ilustrativa de evaluación de riesgos internacionales* 180
Tabla 30 *Capacidades necesarias para sostener el crecimiento internacional* 192

Tabla 31 *Indicadores para evaluar el crecimiento internacional* 194
Tabla 32 *Dimensiones del diagnóstico previo a la internacionalización.* 198
Tabla 33 *Ejemplo de cronograma de internacionalización* 201
Tabla 34 *Escenarios financieros ilustrativos para un emprendimiento internacional* 203
Tabla 35 *Indicadores de seguimiento del plan internacional* 204
Tabla 36 *Comparación general de formas de organización empresarial en Ecuador* 214
Tabla 37 *Decisiones jurídicas iniciales del emprendimiento* 219
Tabla 38 *Principales áreas de cumplimiento tributario empresarial* . 223
Tabla 39 *Matriz orientativa de obligaciones para un emprendimiento ecuatoriano* 228
Tabla 40 *Plan inicial de cumplimiento del emprendimiento audiovisual* 230
Tabla 41 *Cláusulas relevantes en contratos internacionales de emprendimientos* 234
Tabla 42 *Mecanismos de resolución de controversias comerciales* ... 240
Tabla 43 *Estructura contractual orientativa para un proyecto digital internacional* 241
Tabla 44 *Activos intangibles y posibles mecanismos de protección* ... 244
Tabla 45 *Ruta de gestión de propiedad intelectual para la internacionalización* 252
Tabla 46 *Plan de protección de activos del emprendimiento textil* 253
Tabla 47 *Aplicación empresarial de principios de protección de datos* 257
Tabla 48 *Riesgos y medidas preventivas en negocios digitales internacionales* 263

Tabla 49 *Plan básico de cumplimiento del emprendimiento digital* .. 265
Tabla 50 *Principales desafíos y respuestas estratégicas para emprendimientos ecuatorianos* 277
Tabla 51 *Priorización de desafíos del emprendimiento* 278
Tabla 52 *Formas de innovación y su aplicación internacional* 282
Tabla 53 *Indicadores para evaluar la innovación y la transformación digital* 287
Tabla 54 *Evaluación inicial del proyecto de innovación* 289
Tabla 55 *Dimensiones de la sostenibilidad en emprendimientos internacionales* 292
Tabla 56 *Oportunidades de emprendimiento asociadas con la economía circular* 295
Tabla 57 *Propuesta de incorporación gradual de sostenibilidad* 299
Tabla 58 *Evaluación de la propuesta sostenible del emprendimiento* 301
Tabla 59 *Posibles contribuciones institucionales al emprendimiento internacional* 304
Tabla 60 *Criterios para seleccionar programas de apoyo empresarial* 309
Tabla 61 *Modelo de vinculación institucional para emprendimientos internacionales* 311
Tabla 62 *Plan de cooperación del emprendimiento* 313
Tabla 63 *Integración de decisiones comerciales y jurídicas* 320
Tabla 64 *Indicadores estratégicos para evaluar la internacionalización* 321
Tabla 65 *Plan estratégico resumido del emprendimiento* 325

Índice de Figuras

Figura 1 *Proceso de evaluación de una oportunidad empresarial internacional* 61
Figura 2 *Secuencia de investigación comercial para el emprendimiento* 88
Figura 3 *Proceso de selección de una oportunidad internacional* 96
Figura 4 *Modelo Canvas simplificado: café ecuatoriano de especialidad* 113
Figura 5 *Construcción de la propuesta de valor* 122
Figura 6 *Construcción del posicionamiento de una marca ecuatoriana* 132
Figura 7 *Alternativas de comercialización y generación de ingresos* 143
Figura 8 *Decisiones posteriores a la validación* 150
Figura 9 *Alternativas de internacionalización de un servicio digital* . 163
Figura 10 *Estructura propuesta de cooperación empresarial* 173
Figura 11 *Plan inicial de adaptación y gestión de riesgos* 184
Figura 12 *Matriz de crecimiento de Ansoff aplicada a emprendimientos internacionales* 188
Figura 13 *Alternativas de crecimiento para un emprendimiento de servicios digitales* 195
Figura 14 *Síntesis del plan estratégico de internacionalización* 207

Introducción

El emprendimiento se ha convertido en una alternativa importante para impulsar el desarrollo económico, generar oportunidades de empleo y promover nuevas iniciativas empresariales. En un entorno caracterizado por la globalización, la innovación y los avances tecnológicos, los emprendedores tienen mayores posibilidades de ofrecer sus productos y servicios más allá de los mercados locales. Sin embargo, participar en los negocios internacionales requiere algo más que una buena idea, pues implica conocer las oportunidades comerciales, desarrollar estrategias empresariales y comprender las condiciones jurídicas que regulan las actividades económicas. En Ecuador, los emprendimientos desempeñan un papel relevante en la actividad productiva y comercial. Muchos surgen como respuesta a las necesidades de la población, mientras que otros buscan aprovechar los recursos, conocimientos y capacidades existentes en diferentes sectores económicos. Aunque estas iniciativas pueden representar oportunidades de crecimiento, también enfrentan dificultades relacionadas con el financiamiento, la competitividad, el acceso a nuevos mercados y el cumplimiento de las obligaciones legales. Por ello, resulta necesario comprender los factores que permiten transformar una iniciativa emprendedora en un negocio con posibilidades de desarrollo nacional e internacional.

Desde una perspectiva empresarial, emprender significa identificar necesidades, proponer soluciones y organizar los recursos necesarios para crear valor. De acuerdo con el Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2024), el emprendimiento constituye un fenómeno relacionado con las condiciones económicas, sociales e institucionales de cada país. En este sentido, conocer el entorno donde se desarrolla una actividad empresarial permite identificar oportunidades y anticipar los desafíos que pueden presentarse durante su crecimiento. Los negocios

internacionales, por su parte, ofrecen posibilidades para ampliar mercados, establecer relaciones comerciales y aprovechar las ventajas de un entorno económico cada vez más conectado. No obstante, ingresar a mercados extranjeros exige comprender las preferencias de los consumidores, analizar la competencia y desarrollar propuestas de valor que respondan a las características de cada destino. Como señala la Organización Mundial del Comercio (OMC, 2023), la integración comercial puede contribuir a generar oportunidades económicas, aunque sus beneficios dependen de las condiciones y capacidades de participación de los diferentes actores.

Junto con las oportunidades comerciales, es indispensable considerar la dimensión jurídica del emprendimiento. Toda actividad empresarial se desarrolla dentro de un marco normativo que establece derechos, obligaciones y responsabilidades. En Ecuador, la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación (2020) constituye una referencia para comprender las políticas y mecanismos orientados al desarrollo de iniciativas emprendedoras. Asimismo, las relaciones comerciales pueden involucrar disposiciones relacionadas con la contratación, la propiedad intelectual, la protección de los consumidores y otras materias que requieren atención para prevenir conflictos y fortalecer la seguridad jurídica.

En este contexto, el presente libro, titulado Emprendimiento y negocios internacionales: oportunidades comerciales y desafíos legales en Ecuador, tiene como propósito analizar de manera clara y práctica los principales elementos que intervienen en la creación, desarrollo e internacionalización de emprendimientos. Su contenido integra tres perspectivas complementarias: la identificación de oportunidades comerciales, el diseño de estrategias empresariales y el análisis de los aspectos jurídicos que acompañan las actividades de negocios. La obra está dirigida a estudiantes universitarios, docentes, emprendedores y

personas interesadas en comprender cómo una iniciativa empresarial puede desarrollarse y proyectarse hacia nuevos mercados. Para facilitar su comprensión, se utiliza un lenguaje académico accesible, acompañado de explicaciones y ejemplos relacionados con la realidad ecuatoriana, procurando relacionar los conocimientos teóricos con situaciones que pueden presentarse en la práctica empresarial. A lo largo de sus capítulos se abordarán los fundamentos del emprendimiento, la identificación de oportunidades internacionales, la competitividad empresarial, las estrategias de comercialización, la innovación y los principales desafíos jurídicos que enfrentan los emprendedores. Estos contenidos permitirán comprender que el éxito de una iniciativa empresarial no depende únicamente de encontrar clientes o incrementar las ventas, sino también de planificar adecuadamente sus actividades, tomar decisiones informadas y actuar dentro del marco legal correspondiente.

Finalmente, esta obra busca ofrecer una visión integral del emprendimiento y los negocios internacionales desde la realidad ecuatoriana, destacando la importancia de combinar el conocimiento comercial, la planificación estratégica y la seguridad jurídica. De esta manera, se pretende contribuir a la formación académica y proporcionar herramientas conceptuales que permitan comprender las oportunidades y responsabilidades que acompañan el desarrollo de nuevas iniciativas empresariales.

Capítulo I

El emprendimiento como motor del desarrollo económico

El emprendimiento representa una de las principales formas mediante las cuales las personas transforman sus conocimientos, habilidades e ideas en actividades económicas capaces de generar valor. Su importancia no se limita a la creación de empresas, sino que también se relaciona con la innovación, la generación de empleo y el aprovechamiento de oportunidades que surgen de las necesidades del mercado. En una economía caracterizada por cambios tecnológicos, nuevas preferencias de consumo y una creciente conexión entre países, emprender implica desarrollar capacidades para adaptarse, competir y construir iniciativas empresariales sostenibles.

En Ecuador, el emprendimiento adquiere especial relevancia por su vinculación con las actividades productivas, comerciales y de servicios que se desarrollan en diferentes territorios. Las iniciativas empresariales pueden surgir de conocimientos tradicionales, recursos locales, experiencias profesionales o propuestas innovadoras que buscan atender necesidades específicas. Sin embargo, convertir una idea en un negocio viable exige comprender las características del entorno, identificar a los consumidores y evaluar las condiciones económicas que pueden favorecer o limitar su crecimiento.

Desde una perspectiva académica, el emprendimiento puede analizarse como un proceso de identificación, evaluación y aprovechamiento de oportunidades. Shane y Venkataraman (2000) explican que su estudio comprende el descubrimiento, la evaluación y la explotación de oportunidades para introducir nuevos bienes, servicios y formas de organización. Este planteamiento permite entender que emprender no consiste únicamente en establecer un negocio, sino en reconocer posibilidades de creación de valor y desarrollar acciones para aprovecharlas.

La relación entre emprendimiento y negocios internacionales resulta especialmente importante cuando una

iniciativa empresarial identifica oportunidades fuera de su mercado de origen. Actualmente, los canales digitales, las redes comerciales y el acceso a información sobre consumidores extranjeros permiten explorar alternativas de expansión que anteriormente podían resultar difíciles para pequeños negocios. No obstante, estas posibilidades también exigen planificación, diferenciación y conocimiento de las condiciones comerciales y jurídicas de cada mercado.

En este contexto, el presente capítulo examina el concepto y la importancia del emprendimiento, su contribución al desarrollo económico y las características que influyen en su evolución dentro del entorno ecuatoriano. Asimismo, introduce la relación entre la actividad emprendedora y las oportunidades de participación en los negocios internacionales, estableciendo una base conceptual para comprender los temas que se desarrollarán posteriormente.

1.1. Concepto e importancia del emprendimiento

El emprendimiento puede comprenderse como el proceso mediante el cual una persona o un grupo de personas identifica una oportunidad y organiza recursos, conocimientos y capacidades para desarrollar una actividad que genere valor económico o social. Este proceso puede dar lugar a la creación de una empresa, al desarrollo de un producto innovador o a la implementación de nuevas formas de satisfacer las necesidades de los consumidores. Por ello, emprender no significa simplemente abrir un establecimiento comercial, sino reconocer una posibilidad de mejora y convertirla en una propuesta que tenga aceptación en el mercado.

Uno de los aportes más importantes al estudio del emprendimiento proviene de Schumpeter (1934), quien relacionó la figura del empresario con la innovación y el desarrollo económico. Desde su perspectiva, el emprendedor contribuye a transformar la actividad productiva mediante nuevas combinaciones de recursos, productos, procesos y formas de organización. Esta visión permite

comprender que el emprendimiento no depende exclusivamente de crear negocios completamente nuevos, pues también puede manifestarse cuando una empresa existente introduce mejoras que modifican su manera de competir.

Por ejemplo, un productor ecuatoriano de cacao puede comercializar inicialmente su producción como materia prima. Sin embargo, si decide desarrollar una marca propia de chocolate, incorporar presentaciones diferenciadas y dirigirse a consumidores que valoran el origen y la calidad del producto, estará aprovechando una oportunidad empresarial basada en la generación de valor agregado. Este ejemplo permite observar cómo una actividad productiva tradicional puede convertirse en una iniciativa emprendedora con posibilidades de crecimiento.

La importancia del emprendimiento también se relaciona con su capacidad para dinamizar las economías locales. Cuando se crea una actividad empresarial, pueden surgir nuevas relaciones entre productores, proveedores, trabajadores y consumidores. Estas relaciones favorecen la circulación de recursos y pueden estimular otras actividades económicas. No obstante, sus resultados dependen de factores como la demanda, la productividad, el acceso a financiamiento y la capacidad de gestión de quienes desarrollan el negocio.

En el ámbito internacional, el emprendimiento adquiere una dimensión adicional, debido a que las oportunidades empresariales no necesariamente se encuentran dentro de las fronteras nacionales. Un producto que tiene una demanda limitada en una localidad puede encontrar consumidores interesados en otros países, especialmente cuando presenta características diferenciadas por su calidad, diseño, origen o utilidad. Por esta razón, la identificación de oportunidades internacionales constituye una alternativa de crecimiento para emprendimientos que cuentan con condiciones adecuadas para ampliar sus actividades.

Sin embargo, es importante distinguir entre tener una idea de negocio y desarrollar un emprendimiento viable. Una idea puede resultar atractiva, pero su ejecución requiere comprobar que existe una necesidad real, que los consumidores están dispuestos a adquirir el producto o servicio y que los recursos disponibles permiten sostener la actividad. En consecuencia, la planificación empresarial, el conocimiento del mercado y la evaluación de riesgos son elementos fundamentales para reducir la incertidumbre.

En Ecuador, la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, publicada en 2020, constituye parte del marco jurídico orientado a fomentar el emprendimiento y la innovación. Su existencia refleja el reconocimiento institucional de estas actividades como componentes del desarrollo económico. No obstante, los emprendedores también deben considerar otras disposiciones aplicables según la naturaleza de su negocio, aspecto que será abordado en la sección jurídica de esta obra.

Tabla 1

Diferencias entre comercio exterior y negocios internacionales

Elemento	Comercio exterior	Negocios internacionales
Definición	Intercambio de bienes y servicios entre países mediante exportaciones e importaciones.	Conjunto de actividades empresariales que se desarrollan entre dos o más países.
Alcance	Se concentra en las operaciones comerciales transfronterizas.	Abarca comercio, inversión, producción, financiamiento y gestión empresarial internacional.
Objetivo	Facilitar el intercambio comercial entre mercados nacionales y extranjeros.	Aprovechar oportunidades de negocio y desarrollar actividades empresariales en mercados internacionales.
Actividades principales	Exportación, importación, transporte internacional, gestión aduanera y logística.	Comercio internacional, inversión extranjera, alianzas estratégicas, franquicias y expansión empresarial.
Marco normativo	Se rige principalmente por normas aduaneras, aranceles y acuerdos comerciales.	Comprende regulaciones comerciales, tributarias, laborales, financieras y de inversión de diferentes países.

Elemento	Comercio exterior	Negocios internacionales
Enfoque	Operativo, comercial y normativo.	Estratégico, empresarial y de gestión internacional.
Ejemplo	Una empresa ecuatoriana exporta banano a Alemania.	Una empresa ecuatoriana establece una filial en Alemania para comercializar y distribuir sus productos.

Nota. Elaboración propia a partir de Schumpeter (1934) y Shane y Venkataraman (2000).

En síntesis, el emprendimiento constituye una actividad que combina iniciativa, creatividad y capacidad de gestión para aprovechar oportunidades. Su importancia radica en que puede contribuir a la innovación, al desarrollo de nuevas actividades económicas y a la generación de alternativas de crecimiento empresarial. Cuando estas capacidades se complementan con una visión estratégica, los emprendimientos pueden avanzar hacia mercados más amplios y participar progresivamente en los negocios internacionales.

1.2. El emprendimiento y su contribución al desarrollo económico

El emprendimiento desempeña un papel importante en el desarrollo económico de los países, debido a su capacidad para generar nuevas actividades productivas, promover la innovación y crear oportunidades de empleo. A través de las iniciativas emprendedoras, las personas pueden transformar sus conocimientos y recursos en bienes y servicios que responden a las necesidades de la sociedad. Este proceso contribuye a dinamizar los mercados y puede fortalecer la participación de pequeños negocios en la economía nacional.

La relación entre emprendimiento y desarrollo económico no se limita al número de empresas que se crean, sino que también depende de su capacidad para mantenerse en el mercado, incrementar su productividad y generar valor. Una iniciativa empresarial puede comenzar con recursos limitados y atender una

demanda local; sin embargo, cuando logra consolidar sus operaciones, mejorar sus productos y ampliar su cartera de clientes, puede contribuir al crecimiento de otras actividades económicas relacionadas con su funcionamiento.

Desde una perspectiva teórica, Schumpeter (1934) explicó que la innovación empresarial constituye un elemento fundamental del desarrollo económico, debido a que introduce transformaciones en los procesos productivos y en la organización de los mercados. Esta interpretación permite comprender que los emprendedores no solamente participan en actividades económicas existentes, sino que también pueden impulsar cambios mediante nuevos productos, métodos de producción y formas de comercialización.

Asimismo, Acs et al. (2018) destacan la importancia de analizar el emprendimiento dentro de un sistema que integra capacidades individuales, condiciones institucionales y oportunidades económicas. Desde este enfoque, el desarrollo de nuevas empresas no depende únicamente de la iniciativa personal, sino también de factores como el acceso al conocimiento, la disponibilidad de financiamiento, la infraestructura y las condiciones del entorno empresarial.

En Ecuador, esta relación adquiere especial importancia debido a la diversidad de actividades productivas que se desarrollan en sectores como la agricultura, la agroindustria, el comercio, el turismo y los servicios. Los emprendimientos pueden aprovechar los recursos y conocimientos propios de cada territorio para desarrollar propuestas comerciales diferenciadas. Por ejemplo, una asociación de productores de frutas puede incorporar procesos de transformación para elaborar mermeladas, pulpas o productos deshidratados, generando nuevas posibilidades de comercialización y mayor aprovechamiento de su producción.

Este tipo de iniciativas demuestra que el emprendimiento puede contribuir al desarrollo económico mediante la

incorporación de valor agregado. Cuando una actividad productiva deja de concentrarse exclusivamente en la venta de materias primas y comienza a ofrecer productos diferenciados, puede acceder a nuevos segmentos de consumidores y fortalecer sus posibilidades de crecimiento. No obstante, estos resultados requieren planificación, inversión y capacidad para responder a las exigencias del mercado.

1.2.1. Generación de empleo y dinamización de la economía local

Uno de los principales aportes del emprendimiento es su potencial para generar oportunidades laborales. La creación de nuevas actividades empresariales puede favorecer tanto el autoempleo como la contratación de trabajadores, dependiendo de las características y dimensiones del negocio. Además, los emprendimientos pueden establecer relaciones comerciales con proveedores, distribuidores y prestadores de servicios, contribuyendo indirectamente al movimiento económico de su entorno.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019) reconoce la importancia de las pequeñas unidades económicas en la generación de empleo a escala mundial. Sin embargo, también advierte sobre las diferencias existentes en las condiciones laborales y productivas de estas actividades. Esto significa que la contribución del emprendimiento al desarrollo debe analizarse no solamente por la cantidad de puestos de trabajo creados, sino también por su calidad, estabilidad y posibilidades de crecimiento.

Por ejemplo, un emprendimiento dedicado a la elaboración de productos lácteos artesanales puede iniciar sus operaciones mediante el trabajo familiar. Si posteriormente incrementa su producción y consigue nuevos clientes, podría requerir personal para actividades de procesamiento, administración y comercialización. De esta manera, su crecimiento puede beneficiar

a otros actores económicos, especialmente cuando adquiere materias primas de productores locales.

No obstante, la generación de empleo no ocurre automáticamente. Algunos emprendimientos enfrentan dificultades para sostener sus ingresos, formalizar sus actividades o contratar trabajadores de manera permanente. Por ello, la gestión empresarial y la planificación financiera son necesarias para construir negocios capaces de mantenerse en el tiempo.

1.2.2. Innovación y competitividad empresarial

La innovación constituye otro elemento que relaciona el emprendimiento con el desarrollo económico. Innovar significa introducir un producto o proceso nuevo o mejorado de manera significativa, así como desarrollar nuevas formas de organización y comercialización que aporten valor a la actividad empresarial. De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y Eurostat (2018), la innovación empresarial puede manifestarse tanto en productos como en procesos de negocio.

En este sentido, un emprendimiento no necesita desarrollar tecnología compleja para innovar. También puede hacerlo mediante mejoras en la presentación de sus productos, la utilización de herramientas digitales, la incorporación de prácticas sostenibles o la creación de mecanismos que faciliten la relación con los consumidores.

En el contexto ecuatoriano, estas posibilidades son relevantes para pequeños productores y comerciantes que buscan diferenciarse de la competencia. Por ejemplo, un emprendimiento de café puede incorporar información sobre el origen del producto, desarrollar una identidad de marca y utilizar plataformas digitales para llegar a consumidores interesados en cafés de especialidad. Aunque estas acciones no garantizan el éxito comercial, pueden fortalecer su propuesta de valor y mejorar su posicionamiento.

La competitividad empresarial depende de diferentes factores, entre ellos la calidad, la productividad, el conocimiento del consumidor y la capacidad de adaptación. Por esta razón, el emprendimiento debe comprenderse como un proceso de aprendizaje continuo, en el que las decisiones empresariales se ajustan a las condiciones cambiantes del mercado.

1.2.3. El emprendimiento como oportunidad de crecimiento internacional

El desarrollo económico también puede fortalecerse cuando los emprendimientos logran identificar oportunidades comerciales fuera de su mercado nacional. La internacionalización permite explorar nuevos consumidores, diversificar las fuentes de ingresos y establecer relaciones empresariales con actores de otros países. Sin embargo, este proceso requiere evaluar las capacidades del negocio y las características de los mercados de destino.

Johanson y Vahlne (1977) plantearon un modelo de internacionalización empresarial en el que las empresas incrementan progresivamente su participación en mercados extranjeros a medida que adquieren conocimiento y experiencia. Aunque las formas actuales de internacionalización son diversas y algunas empresas comienzan a operar internacionalmente desde etapas tempranas, este enfoque continúa siendo útil para comprender la importancia del aprendizaje y la reducción de incertidumbre.

Para los emprendimientos ecuatorianos, las oportunidades internacionales pueden relacionarse con productos agroindustriales diferenciados, artesanías, alimentos procesados, servicios profesionales y otras actividades que cuenten con una propuesta comercial competitiva. La posibilidad de acceder a consumidores extranjeros depende de factores como la demanda, la calidad, los costos, la capacidad productiva y las condiciones regulatorias aplicables.

Por ejemplo, un pequeño emprendimiento que fabrica accesorios utilizando materiales tradicionales ecuatorianos podría identificar consumidores interesados en productos artesanales dentro de un mercado extranjero. Sin embargo, antes de iniciar sus ventas internacionales tendría que analizar las preferencias de sus posibles clientes, determinar precios adecuados y verificar las condiciones comerciales y jurídicas correspondientes.

Este ejemplo permite comprender que la internacionalización no debe considerarse una consecuencia automática del emprendimiento, sino una alternativa estratégica que requiere preparación. Una empresa puede alcanzar resultados positivos atendiendo exclusivamente al mercado nacional, mientras otra puede encontrar oportunidades de crecimiento mediante su participación internacional. La decisión dependerá de sus objetivos, recursos y condiciones competitivas.

Tabla 2

Principales contribuciones del emprendimiento al desarrollo económico

Contribución	Descripción	Ejemplo aplicado
Generación de empleo	Creación de oportunidades laborales directas e indirectas	Un negocio de alimentos que amplía su personal
Innovación	Introducción de productos o procesos nuevos o mejorados	Desarrollo de productos con nuevas presentaciones
Dinamización local	Relaciones comerciales con proveedores y otros negocios	Compra de materias primas a productores de la zona
Valor agregado	Transformación y diferenciación de productos	Elaboración de chocolate a partir de cacao
Competitividad	Mejoras en calidad, productividad y posicionamiento	Creación de una marca de café de especialidad

Nota. Elaboración propia con base en Schumpeter (1934), Johanson y Vahlne (1977), OCDE y Eurostat (2018), y Acs et al. (2018). Los ejemplos son ilustrativos.

En síntesis, el emprendimiento puede contribuir al desarrollo económico mediante la creación de actividades productivas, la generación de empleo, la innovación y el aprovechamiento de nuevas oportunidades comerciales. No obstante, sus beneficios dependen de la sostenibilidad de los negocios, la capacidad de gestión de los emprendedores y las condiciones económicas e institucionales en las que desarrollan sus actividades. En el caso ecuatoriano, fortalecer estas capacidades resulta importante para promover iniciativas que no solamente respondan a necesidades inmediatas, sino que también puedan consolidarse y proyectarse hacia mercados más amplios.

1.3. Características y desafíos del emprendimiento en Ecuador

El emprendimiento en Ecuador constituye una expresión importante de la actividad económica y de la capacidad de las personas para identificar oportunidades de negocio. Su desarrollo se encuentra relacionado con las características productivas del país, las condiciones del mercado laboral, el acceso a recursos financieros y las posibilidades de innovación. En este contexto, las iniciativas emprendedoras pueden surgir tanto de la necesidad de generar ingresos como de la identificación de oportunidades para ofrecer productos y servicios diferenciados.

De acuerdo con el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), las motivaciones para emprender pueden responder a diferentes circunstancias económicas y personales. Por ello, es importante distinguir entre los emprendimientos que surgen principalmente como una alternativa de generación de ingresos y aquellos que se desarrollan a partir de una oportunidad comercial identificada. Esta diferenciación permite comprender que no todos los negocios comienzan con los mismos recursos, objetivos o posibilidades de crecimiento (Global Entrepreneurship Research Association, 2024).

En Ecuador, las actividades emprendedoras se desarrollan en sectores como el comercio, la producción agropecuaria, la transformación de alimentos, el turismo y los servicios. Esta diversidad responde, entre otros factores, a las condiciones territoriales, los conocimientos productivos y las necesidades de los consumidores. Sin embargo, la existencia de una actividad económica no garantiza su sostenibilidad, debido a que los emprendimientos deben enfrentar cambios en la demanda, competencia, costos operativos y dificultades para acceder a financiamiento.

Una característica relevante del emprendimiento ecuatoriano es su vinculación con las economías locales. En diferentes provincias, las iniciativas empresariales aprovechan productos agrícolas, conocimientos artesanales, experiencias gastronómicas y recursos culturales para desarrollar propuestas comerciales. Estas actividades pueden contribuir a fortalecer la identidad productiva de los territorios y generar oportunidades para incorporar valor agregado.

Por ejemplo, en la provincia del Carchi, un emprendimiento relacionado con la producción de papa puede explorar alternativas de transformación mediante la elaboración de productos procesados o presentaciones diferenciadas. Esta posibilidad no significa que exista automáticamente una demanda internacional, sino que demuestra cómo una actividad tradicional puede convertirse en el punto de partida para desarrollar nuevas propuestas comerciales.

1.3.1. Características de los emprendimientos ecuatorianos

Los emprendimientos ecuatorianos presentan características diversas, debido a que se desarrollan en entornos económicos, sociales y territoriales diferentes. No obstante, es posible identificar algunos elementos que permiten comprender su funcionamiento y sus posibilidades de crecimiento.

Una de estas características es la participación de pequeños negocios que comienzan sus actividades con recursos limitados. En muchos casos, los emprendedores utilizan sus conocimientos, experiencias y redes familiares para organizar las primeras etapas de su actividad empresarial. Esta situación puede facilitar el inicio del negocio, pero también generar dificultades cuando se requiere incrementar la producción, contratar trabajadores o realizar inversiones.

Otra característica es la importancia de los conocimientos locales. Los emprendimientos pueden aprovechar técnicas productivas tradicionales, materias primas de determinadas regiones y prácticas culturales que permiten diferenciar sus productos. Esta relación entre territorio y actividad empresarial representa una oportunidad para desarrollar propuestas con identidad propia, especialmente cuando se complementa con innovación y conocimiento de los consumidores.

Asimismo, la incorporación de herramientas digitales ha generado nuevas alternativas para promocionar productos, establecer contacto con clientes y explorar mercados. Las redes sociales, los catálogos digitales y las plataformas de comercio electrónico pueden facilitar la visibilidad de pequeños negocios. Sin embargo, su utilización requiere capacidades relacionadas con atención al cliente, seguridad de las transacciones y gestión comercial.

La innovación también constituye un factor relevante. Según la OCDE y Eurostat (2018), las empresas pueden innovar mediante la introducción de productos o procesos de negocio nuevos o significativamente mejorados. Desde esta perspectiva, los emprendimientos ecuatorianos pueden fortalecer su competitividad no solamente mediante la creación de productos diferentes, sino también a través de mejoras en calidad, presentación, organización y comercialización.

Tabla 3

Características generales del emprendimiento en Ecuador

Característica	Descripción	Implicación empresarial
Diversidad productiva	Actividades en agricultura, comercio, servicios y transformación de productos	Posibilidad de desarrollar negocios en distintos sectores
Recursos iniciales limitados	Algunos negocios comienzan con capital y capacidades reducidas	Necesidad de administrar eficientemente los recursos
Identidad territorial	Aprovechamiento de productos y conocimientos locales	Oportunidades de diferenciación
Participación familiar	Intervención de familiares en determinadas iniciativas	Apoyo inicial y necesidad de definir responsabilidades
Digitalización	Uso de herramientas digitales para promocionar y vender	Posibilidad de ampliar el alcance comercial
Innovación	Mejoras en productos y procesos empresariales	Fortalecimiento de la competitividad

Nota. Elaboración propia. El cuadro presenta características cualitativas ilustrativas y no constituye una medición estadística de todos los emprendimientos ecuatorianos.

1.3.2. Principales desafíos para el crecimiento empresarial

A pesar de las oportunidades existentes, los emprendimientos enfrentan dificultades que pueden limitar su desarrollo y permanencia en el mercado. Estos desafíos no afectan de igual manera a todas las empresas, debido a que dependen de su tamaño, actividad económica, ubicación y capacidad de gestión.

Uno de los principales retos es el acceso al financiamiento. El desarrollo de un negocio puede requerir inversiones en maquinaria, tecnología, materias primas, capacitación y promoción comercial. Cuando los recursos disponibles son insuficientes, los emprendedores pueden encontrar dificultades para incrementar su producción o aprovechar nuevas oportunidades. Además, la falta de registros financieros y de planificación puede complicar la evaluación de la rentabilidad y las necesidades de inversión.

Otro desafío se relaciona con la gestión empresarial. Una iniciativa puede contar con un producto atractivo, pero enfrentar problemas cuando no existe una adecuada organización de sus costos, precios, inventarios o relaciones comerciales. Por esta razón, la formación en administración y el desarrollo de capacidades de planificación resultan importantes para fortalecer la sostenibilidad del emprendimiento.

La competencia constituye igualmente un factor determinante. Los consumidores pueden encontrar diferentes alternativas para satisfacer una misma necesidad, lo que obliga a las empresas a ofrecer propuestas de valor claras. Competir únicamente mediante precios bajos puede reducir los márgenes de ganancia, especialmente cuando el negocio no dispone de una estructura productiva eficiente. En cambio, la diferenciación mediante calidad, servicio, diseño o identidad comercial puede contribuir a construir una posición más sólida en el mercado.

A estos factores se suma el cumplimiento de obligaciones legales y administrativas. La formalización de una actividad empresarial implica considerar las disposiciones aplicables según su naturaleza, entre ellas las relacionadas con el registro tributario, las relaciones laborales, los permisos correspondientes y la protección de los derechos de terceros. Aunque estas obligaciones pueden representar costos de cumplimiento, también forman parte de la organización y seguridad jurídica del negocio.

Desde una perspectiva institucional, la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación (2020) establece un marco para el fomento de estas actividades en Ecuador. Sin embargo, el conocimiento de esta ley no sustituye el análisis de las demás disposiciones que regulan el funcionamiento de una empresa. Por ello, los aspectos jurídicos se desarrollarán de manera específica en los capítulos correspondientes, evitando confundir la gestión comercial con las obligaciones legales.

1.3.3. Oportunidades de los emprendimientos ecuatorianos en los mercados internacionales

La participación en mercados internacionales constituye una posibilidad de crecimiento para aquellos emprendimientos que logran desarrollar productos o servicios competitivos. No obstante, ingresar a un mercado extranjero exige evaluar las características de la demanda, las capacidades empresariales y los recursos necesarios para sostener relaciones comerciales.

Una oportunidad relevante se encuentra en la diferenciación de productos. Ecuador dispone de actividades productivas vinculadas con el cacao, café, frutas, artesanías y otros bienes que pueden servir como base para desarrollar propuestas comerciales con identidad propia. Sin embargo, disponer de materias primas o conocimientos productivos no garantiza una ventaja competitiva. Es necesario identificar qué atributos valoran los consumidores y cómo convertirlos en beneficios concretos.

Por ejemplo, un emprendimiento que elabora chocolate artesanal podría explorar mercados interesados en productos con características específicas de origen, calidad o presentación. Para ello, tendría que investigar las preferencias de los consumidores, analizar a sus competidores y determinar si cuenta con la capacidad de atender pedidos de manera constante. La decisión de internacionalizarse dependerá de los resultados de esta evaluación.

Las herramientas digitales también pueden facilitar el acercamiento inicial a clientes extranjeros. Una empresa puede presentar su catálogo en línea, establecer contactos comerciales y recopilar información sobre posibles compradores. Sin embargo, estas herramientas deben considerarse medios de apoyo y no una garantía de ventas, debido a que la confianza del consumidor, la reputación comercial y el cumplimiento de las condiciones acordadas siguen siendo fundamentales.

En este sentido, Johanson y Vahlne (2009) explican la internacionalización empresarial a partir de las relaciones comerciales, el conocimiento y las oportunidades que se desarrollan dentro de redes de negocios. Este enfoque resulta útil para comprender que la expansión internacional no depende exclusivamente de la capacidad productiva, sino también de la construcción de vínculos con clientes, distribuidores y otros actores del mercado.

Para los emprendimientos ecuatorianos, esta perspectiva permite reconocer la importancia de prepararse antes de ingresar a nuevos mercados. La internacionalización debe responder a una estrategia empresarial y no únicamente al interés de vender en otro país.

Tabla 4

Desafíos y oportunidades para la internacionalización de emprendimientos ecuatorianos

Desafío	**Oportunidad de mejora**
Financiamiento limitado	Planificación de inversiones y búsqueda de alternativas de financiamiento
Escaso conocimiento de mercados extranjeros	Investigación comercial y análisis de consumidores
Competencia internacional	Diferenciación mediante calidad, innovación e identidad
Capacidades productivas reducidas	Fortalecimiento organizacional y asociaciones empresariales
Limitaciones tecnológicas	Incorporación gradual de herramientas digitales
Desconocimiento jurídico	Asesoramiento y cumplimiento de las disposiciones aplicables

Nota. Elaboración propia a partir del análisis conceptual desarrollado en el apartado.

En síntesis, el emprendimiento en Ecuador presenta oportunidades relacionadas con la diversidad productiva, los conocimientos locales y la posibilidad de desarrollar propuestas comerciales diferenciadas. Sin embargo, su crecimiento depende de

la capacidad para superar dificultades financieras, administrativas, tecnológicas y competitivas. Comprender estas condiciones resulta fundamental para diseñar estrategias empresariales realistas y evaluar las posibilidades de participación en mercados internacionales, procurando que la expansión comercial se encuentre respaldada por una adecuada planificación y por el cumplimiento de las obligaciones correspondientes.

1.4. El perfil del emprendedor y las capacidades para desarrollar negocios internacionales

El desarrollo de un emprendimiento depende de diferentes factores, entre los cuales se encuentran las capacidades, conocimientos y decisiones de las personas que lo impulsan. Aunque una idea de negocio puede surgir de la identificación de una necesidad o de una oportunidad comercial, su transformación en una actividad empresarial sostenible requiere iniciativa, organización y disposición para enfrentar situaciones de incertidumbre. En este sentido, el perfil del emprendedor no se define únicamente por sus características personales, sino también por las competencias que desarrolla mediante la formación, la experiencia y el aprendizaje continuo.

En el contexto de los negocios internacionales, estas capacidades adquieren especial importancia, debido a que las empresas deben desenvolverse en entornos comerciales diferentes al de su país de origen. Los consumidores pueden presentar distintas preferencias, las condiciones de competencia pueden variar y las relaciones empresariales requieren comprender aspectos culturales, económicos y jurídicos. Por ello, el emprendedor interesado en ampliar sus actividades hacia mercados extranjeros necesita combinar sus habilidades empresariales con una visión estratégica que le permita identificar oportunidades y tomar decisiones fundamentadas.

Según Bacigalupo et al. (2016), el emprendimiento comprende competencias relacionadas con la identificación de oportunidades, la movilización de recursos y la transformación de ideas en acciones. Esta perspectiva permite reconocer que las capacidades emprendedoras pueden desarrollarse y fortalecerse mediante procesos de aprendizaje, por lo que no deben considerarse cualidades exclusivas de determinadas personas.

1.4.1. Características y habilidades del emprendedor

El emprendedor es una persona que identifica oportunidades y desarrolla acciones para aprovecharlas mediante la organización de recursos y la creación de valor. Su participación resulta fundamental durante las primeras etapas de un negocio, cuando es necesario tomar decisiones relacionadas con el producto, los consumidores, los recursos disponibles y las condiciones del mercado.

Entre las habilidades más relevantes se encuentra la capacidad de observación, que permite reconocer necesidades que todavía no han sido atendidas de manera satisfactoria. Un emprendedor que comprende los problemas de sus posibles clientes puede desarrollar propuestas comerciales más adecuadas y reducir el riesgo de ofrecer productos que no respondan a una demanda real.

La creatividad también representa una capacidad importante, debido a que facilita la búsqueda de soluciones y la generación de alternativas empresariales. Sin embargo, una idea creativa debe acompañarse de análisis y planificación para convertirse en una propuesta viable. No toda innovación necesariamente tendrá aceptación comercial, por lo que resulta indispensable contrastar las ideas con las necesidades y preferencias de los consumidores.

Otra habilidad fundamental es la toma de decisiones. Durante el desarrollo de un emprendimiento pueden presentarse situaciones relacionadas con cambios en los costos, dificultades de financiamiento o modificaciones en la demanda. Frente a estas circunstancias, el emprendedor debe evaluar alternativas, considerar sus consecuencias y seleccionar aquellas que resulten más convenientes para la continuidad del negocio.

Asimismo, la perseverancia y la capacidad de adaptación permiten enfrentar dificultades sin perder de vista los objetivos empresariales. Esto no significa mantener indefinidamente una iniciativa que no produce resultados, sino reconocer cuándo es necesario modificar un producto, ajustar una estrategia o replantear determinadas decisiones.

Por ejemplo, un emprendimiento ecuatoriano dedicado a la elaboración de productos naturales puede descubrir que su presentación inicial no resulta atractiva para los consumidores. En lugar de abandonar inmediatamente la actividad, podría realizar consultas a sus clientes, modificar el diseño del producto y evaluar nuevamente su aceptación. Este proceso refleja la importancia del aprendizaje y de la adaptación en la gestión empresarial.

1.4.2. Competencias empresariales para identificar oportunidades comerciales

La identificación de oportunidades comerciales constituye una competencia esencial para quienes buscan desarrollar negocios con posibilidades de crecimiento. No basta con reconocer que existe un mercado; también es necesario comprender qué necesitan los consumidores, cuáles son sus preferencias y qué características podrían diferenciar una propuesta empresarial de las alternativas existentes.

Bacigalupo et al. (2016), mediante el marco europeo de competencias emprendedoras denominado EntreComp, organizan

estas capacidades en tres áreas: ideas y oportunidades, recursos y puesta en acción. Esta clasificación permite comprender que emprender implica relacionar la creatividad y la identificación de oportunidades con la organización de medios y la ejecución de actividades concretas.

Desde esta perspectiva, una competencia importante es la investigación comercial. El emprendedor necesita recopilar y analizar información sobre sus clientes potenciales, la competencia y las tendencias de consumo. Esta información contribuye a disminuir la incertidumbre y permite tomar decisiones mejor fundamentadas.

También resulta necesaria la capacidad de planificación, debido a que las oportunidades comerciales deben evaluarse considerando los recursos disponibles y los objetivos empresariales. Una empresa puede identificar consumidores interesados en sus productos dentro de otro país, pero si no dispone de suficiente capacidad de producción o de recursos para atenderlos, deberá analizar si resulta conveniente ingresar inmediatamente a ese mercado.

La comunicación empresarial constituye otra competencia relevante. Los emprendedores deben presentar sus productos, negociar condiciones comerciales y establecer relaciones de confianza con clientes y aliados estratégicos. En los negocios internacionales, estas capacidades pueden adquirir mayor complejidad por las diferencias culturales y las formas de comunicación utilizadas en cada mercado.

Finalmente, la gestión financiera permite comprender los costos, ingresos y necesidades de inversión del emprendimiento. Una oportunidad comercial solamente puede contribuir al crecimiento empresarial cuando sus condiciones económicas son compatibles con la sostenibilidad del negocio.

1.4.3. Visión internacional y capacidad de adaptación a nuevos mercados

La visión internacional consiste en reconocer que las oportunidades empresariales pueden encontrarse tanto dentro como fuera del mercado nacional. Esta perspectiva no significa que todos los emprendimientos deban internacionalizarse, sino que sus responsables pueden evaluar alternativas de crecimiento considerando las características de diferentes mercados.

Oviatt y McDougall (1994) analizaron el surgimiento de empresas que, desde etapas tempranas, buscan obtener ventajas competitivas mediante la utilización de recursos y la comercialización de productos en varios países. Su aporte permite comprender que algunas iniciativas empresariales pueden incorporar una orientación internacional desde su creación, aunque ello depende de sus capacidades, recursos y condiciones comerciales.

Para desarrollar esta visión, el emprendedor necesita mantener una actitud de aprendizaje frente a las diferencias existentes entre mercados. Un producto que tiene aceptación en Ecuador podría requerir modificaciones en su presentación, comunicación o características para responder a las preferencias de consumidores extranjeros.

Por ejemplo, un emprendimiento ecuatoriano dedicado a la elaboración de infusiones naturales podría identificar interés comercial en un mercado internacional. Sin embargo, antes de ofrecer sus productos, necesitaría investigar los hábitos de consumo, las presentaciones preferidas y las condiciones aplicables a su comercialización. Este análisis permitiría determinar si la oportunidad identificada resulta compatible con las capacidades del negocio.

La adaptación cultural también constituye un aspecto importante. Las diferencias en el idioma, las costumbres comerciales y las expectativas de los consumidores pueden influir en las relaciones empresariales. Por ello, comprender el contexto del mercado de destino permite desarrollar una comunicación más adecuada y evitar decisiones basadas únicamente en las experiencias del mercado nacional.

Además, la orientación internacional requiere reconocer la importancia de la seguridad jurídica. Las relaciones comerciales con actores extranjeros pueden involucrar contratos, obligaciones y responsabilidades que deben conocerse antes de asumir compromisos. Esta dimensión será desarrollada posteriormente desde la perspectiva del derecho empresarial y de los negocios internacionales.

1.4.4. Liderazgo, innovación y trabajo colaborativo

El crecimiento de un emprendimiento difícilmente depende de una sola persona. Aunque el emprendedor puede asumir inicialmente varias responsabilidades, el desarrollo empresarial suele requerir la participación de trabajadores, proveedores, asesores y aliados comerciales. Por esta razón, el liderazgo y el trabajo colaborativo constituyen capacidades importantes para organizar las actividades y alcanzar objetivos comunes.

El liderazgo empresarial implica orientar esfuerzos, establecer prioridades y promover la participación de quienes intervienen en el negocio. Un emprendedor con capacidad de liderazgo puede identificar las fortalezas de su equipo, distribuir responsabilidades y favorecer un ambiente de cooperación.

La innovación, por su parte, requiere mantener una actitud abierta frente a nuevas ideas y posibilidades de mejora. En este sentido, Drucker (1985) considera la innovación como una práctica

vinculada con la búsqueda sistemática de oportunidades. Esta perspectiva permite comprender que los cambios empresariales no necesariamente surgen de acontecimientos extraordinarios, sino también de la observación de necesidades y transformaciones del entorno.

En los negocios internacionales, el trabajo colaborativo puede facilitar el acceso a conocimientos y experiencias que una empresa no posee internamente. Las asociaciones empresariales, las redes comerciales y las alianzas estratégicas pueden contribuir al intercambio de información y al desarrollo de capacidades, siempre que existan objetivos claros y condiciones adecuadas de cooperación.

Por ejemplo, varios emprendimientos ecuatorianos que elaboran productos complementarios podrían explorar iniciativas conjuntas de promoción comercial para presentar sus propuestas ante compradores internacionales. No obstante, cualquier forma de colaboración debe acompañarse de acuerdos claros sobre responsabilidades, costos y beneficios, con el fin de evitar conflictos entre los participantes.

1.4.5. La formación continua como herramienta para la sostenibilidad empresarial

El aprendizaje constituye un elemento transversal en el desarrollo de las capacidades emprendedoras. Los cambios tecnológicos, las preferencias de consumo y las condiciones económicas hacen necesario que los responsables de un negocio actualicen sus conocimientos y evalúen permanentemente sus estrategias.

La formación empresarial puede comprender temas relacionados con administración, comercialización, finanzas, innovación, herramientas digitales y aspectos jurídicos. No obstante, la adquisición de conocimientos debe relacionarse con las

necesidades reales del emprendimiento para que pueda contribuir a mejorar su funcionamiento.

En el contexto ecuatoriano, las instituciones de educación superior, los programas de capacitación y los espacios de vinculación con el sector productivo pueden desempeñar un papel importante en el fortalecimiento de las capacidades emprendedoras. La articulación entre formación académica y experiencias empresariales permite acercar los conocimientos teóricos a situaciones prácticas.

Para quienes desean participar en negocios internacionales, la formación continua también puede incluir el aprendizaje de idiomas, el análisis de mercados extranjeros y el desarrollo de habilidades de negociación intercultural. Estas competencias no garantizan por sí mismas el éxito de una iniciativa, pero pueden contribuir a una preparación más adecuada frente a las exigencias de nuevos entornos comerciales.

Tabla 5

Competencias del emprendedor con proyección internacional

Competencia	Aplicación empresarial
Identificación de oportunidades	Reconocer necesidades del mercado y detectar oportunidades comerciales en el ámbito nacional e internacional.
Creatividad e innovación	Desarrollar productos, servicios y propuestas de valor diferenciadas que respondan a las exigencias de los mercados internacionales.
Planificación estratégica	Establecer objetivos, organizar recursos y diseñar estrategias para ingresar y competir en mercados internacionales.

Nota. Elaboración propia a partir de Bacigalupo et al. (2016), Drucker (1985) y Oviatt y McDougall (1994).

En síntesis, el perfil del emprendedor con proyección internacional se construye mediante la combinación de habilidades personales, competencias empresariales y conocimientos del entorno comercial. La creatividad, la planificación, la innovación y la capacidad de adaptación permiten transformar oportunidades en

iniciativas organizadas, mientras que la formación continua contribuye a fortalecer su sostenibilidad. En Ecuador, desarrollar estas capacidades resulta relevante para impulsar emprendimientos que aprovechen sus recursos y conocimientos, mejoren su competitividad y evalúen responsablemente las posibilidades de participar en mercados internacionales.

1.5. De la idea de negocio a la oportunidad empresarial internacional

Toda iniciativa emprendedora comienza con una idea que busca responder a una necesidad, solucionar un problema o aprovechar una posibilidad comercial. Sin embargo, no todas las ideas pueden convertirse en negocios sostenibles y mucho menos alcanzar mercados internacionales. Para lograrlo, es necesario analizar su viabilidad, conocer a los consumidores y determinar si existen condiciones que permitan desarrollar una propuesta competitiva.

En Ecuador, las ideas de negocio pueden surgir de actividades productivas tradicionales, conocimientos profesionales, recursos naturales o nuevas tendencias de consumo. La diversidad económica y cultural del país ofrece posibilidades para desarrollar productos y servicios diferenciados, aunque su aprovechamiento depende de la capacidad del emprendedor para transformar una propuesta inicial en una actividad organizada.

Shane y Venkataraman (2000) explican que el emprendimiento comprende procesos relacionados con el descubrimiento, la evaluación y el aprovechamiento de oportunidades. Desde esta perspectiva, una idea representa el punto de partida, mientras que una oportunidad empresarial requiere identificar condiciones que hagan posible su desarrollo y comercialización.

1.5.1. Diferencia entre una idea de negocio y una oportunidad comercial

Una idea de negocio es una propuesta inicial sobre un producto o servicio que podría ofrecerse a determinados consumidores. Puede surgir de la creatividad, la experiencia personal o la observación de necesidades. Sin embargo, su existencia no demuestra que haya personas interesadas en adquirirla ni que pueda desarrollarse de manera rentable.

Por su parte, una oportunidad comercial aparece cuando existen indicios razonables de que una propuesta puede satisfacer una necesidad del mercado y generar valor bajo condiciones económicamente viables. Esto requiere conocer al consumidor, identificar alternativas competidoras y evaluar los recursos necesarios para desarrollar la actividad.

Por ejemplo, una persona puede considerar interesante elaborar snacks a base de plátano verde ecuatoriano. Esta propuesta constituye una idea de negocio. Para determinar si representa una oportunidad comercial, deberá investigar quiénes podrían consumir el producto, qué características prefieren, cuánto estarían dispuestos a pagar y qué alternativas existen en el mercado.

Si posteriormente identifica consumidores extranjeros interesados en alimentos diferenciados y encuentra condiciones favorables para atender esa demanda, podría comenzar a evaluar una oportunidad de negocio internacional. No obstante, el interés inicial de algunos compradores no garantiza que exista un mercado suficiente ni que la operación resulte rentable.

Esta diferenciación permite comprender que el emprendimiento requiere pasar de las suposiciones a la obtención de información que respalde las decisiones empresariales.

1.5.2. Identificación de necesidades y análisis del consumidor

El conocimiento del consumidor constituye uno de los elementos fundamentales para evaluar una oportunidad comercial. Las personas adquieren productos y servicios porque buscan satisfacer necesidades, resolver problemas o acceder a determinados beneficios. Por ello, el emprendedor debe comprender qué aspectos influyen en sus decisiones de compra.

Kotler et al. (2022) destacan la importancia de relacionar las estrategias de marketing con las necesidades de los consumidores y la creación de valor. Este enfoque resulta útil para comprender que el éxito comercial no depende únicamente de las características de un producto, sino también de la manera en que responde a las expectativas de su mercado objetivo.

Para identificar estas necesidades, el emprendedor puede utilizar herramientas como entrevistas, encuestas, observación de consumidores y análisis de información comercial. Estas actividades permiten obtener datos sobre preferencias, hábitos de consumo, precios y características de productos competidores.

En los negocios internacionales, este análisis adquiere mayor importancia debido a que las preferencias pueden variar entre países. Un producto valorado por los consumidores ecuatorianos podría requerir cambios en su presentación, tamaño, diseño o comunicación para resultar atractivo en otro mercado.

Por ejemplo, un emprendimiento dedicado a elaborar productos textiles con diseños inspirados en la cultura ecuatoriana podría identificar interés entre consumidores extranjeros que valoran la producción artesanal. Sin embargo, tendría que investigar cuáles son los estilos preferidos, los rangos de precios aceptados y las características que influyen en la decisión de compra.

De esta manera, la investigación del consumidor permite transformar una percepción inicial en información útil para evaluar el potencial comercial de un emprendimiento.

1.5.3. Evaluación de la viabilidad empresarial

Una vez identificada una posible oportunidad, resulta necesario determinar si el emprendimiento dispone de condiciones para desarrollarla. Esta evaluación permite reconocer fortalezas, limitaciones y riesgos antes de comprometer recursos económicos.

La viabilidad empresarial puede analizarse desde diferentes dimensiones. La primera es la viabilidad comercial, relacionada con la existencia de consumidores potenciales y la posibilidad de ofrecer una propuesta que responda a sus necesidades. La segunda es la viabilidad económica, que considera los costos, ingresos esperados y recursos financieros necesarios para desarrollar la actividad.

También debe analizarse la viabilidad operativa, entendida como la capacidad del emprendimiento para producir u ofrecer sus bienes y servicios de manera constante. Finalmente, la viabilidad jurídica exige identificar las disposiciones que regulan la actividad empresarial y determinar si existen condiciones legales que deban cumplirse.

Estas dimensiones se encuentran relacionadas. Un producto puede despertar interés comercial, pero si sus costos superan los ingresos esperados, la oportunidad podría resultar económicamente inconveniente. Del mismo modo, un emprendimiento puede disponer de recursos suficientes, pero enfrentar limitaciones operativas que dificulten atender una demanda creciente.

Tabla 6

Criterios básicos para evaluar una oportunidad empresarial

Dimensión	Pregunta orientadora
Comercial	¿Existen consumidores interesados en adquirir el producto o servicio?
Económica	¿Los ingresos previstos permitirán cubrir los costos y generar rentabilidad?
Financiera	¿Se dispone del capital necesario para iniciar y mantener las operaciones del negocio?
Técnica y operativa	¿Se cuenta con los recursos, la tecnología y la capacidad necesarios para ofrecer el producto o servicio?
Legal	¿La actividad empresarial cumple con las normas y los requisitos legales aplicables?
Competitiva	¿El producto o servicio ofrece ventajas frente a las alternativas disponibles en el mercado?
Internacional	¿Existen condiciones favorables para comercializar el producto o servicio en mercados extranjeros?

Nota. Elaboración propia. Las preguntas constituyen una guía inicial y no sustituyen un estudio de factibilidad.

La evaluación de estos elementos permite evitar decisiones basadas exclusivamente en el entusiasmo inicial. Aunque ninguna investigación elimina completamente los riesgos, disponer de información contribuye a tomar decisiones más fundamentadas.

1.5.4. Selección preliminar de un mercado internacional

Cuando un emprendimiento considera la posibilidad de comercializar sus productos o servicios en otro país, necesita identificar qué mercados podrían presentar condiciones favorables. Esta selección debe responder a criterios comerciales y empresariales, evitando asumir que los mercados más grandes son necesariamente los más convenientes. Entre los aspectos que pueden considerarse se encuentran las características de los consumidores, la demanda potencial, la competencia, el poder adquisitivo y las condiciones de acceso al mercado. También es importante analizar la capacidad del emprendimiento para mantener relaciones comerciales con compradores extranjeros. Cavusgil et al. (2020) explican que los negocios internacionales requieren comprender las diferencias entre los mercados y las

condiciones que influyen en las decisiones empresariales. Desde esta perspectiva, la selección de un país de destino debe sustentarse en información y no únicamente en la cercanía geográfica o en referencias informales. Para un emprendimiento ecuatoriano, los mercados internacionales pueden representar alternativas de crecimiento cuando existen consumidores interesados en productos diferenciados. Sin embargo, antes de establecer compromisos comerciales, resulta necesario evaluar si las condiciones del mercado son compatibles con los recursos y objetivos empresariales. Una estrategia razonable consiste en comparar inicialmente un número reducido de mercados potenciales, utilizando criterios comunes. Esto permite identificar ventajas y dificultades de cada alternativa y seleccionar aquella que merezca una investigación más profunda.

1.5.5. Ejemplo práctico: un emprendimiento ecuatoriano con proyección internacional

Para comprender la relación entre una idea de negocio y una oportunidad internacional, se presenta un caso hipotético relacionado con la elaboración de productos derivados del cacao ecuatoriano.

Caso ilustrativo: emprendimiento de chocolate artesanal

Producto ecuatoriano con potencial de diferenciación comercial

Un grupo de emprendedores decide elaborar barras de chocolate artesanal utilizando cacao ecuatoriano. Inicialmente, comercializa sus productos en establecimientos locales y mediante canales digitales. Después de observar el interés de algunos consumidores por productos con identidad de origen, considera explorar oportunidades en mercados extranjeros. Para evaluar esta posibilidad, los emprendedores deberán identificar posibles compradores, investigar sus preferencias, comparar productos

competidores y calcular los recursos necesarios para desarrollar la actividad. También tendrán que examinar las condiciones jurídicas aplicables antes de asumir compromisos comerciales internacionales.

El proceso de evaluación puede organizarse de la siguiente manera:

Figura 1

Proceso de evaluación de una oportunidad empresarial internacional



Nota. Elaboración propia. El proceso es orientativo y puede adaptarse a las características de cada emprendimiento.

Este ejemplo demuestra que la internacionalización comienza mucho antes de concretar una venta en otro país. Su preparación requiere investigación, evaluación de capacidades y decisiones empresariales que permitan determinar si una oportunidad puede aprovecharse de manera responsable.

Asimismo, permite reconocer que el crecimiento internacional no necesariamente constituye el objetivo inmediato de todos los emprendimientos. En determinados casos, fortalecer primero la actividad dentro del mercado nacional puede representar una decisión estratégica adecuada.

Capítulo II

Identificación de oportunidades comerciales en los mercados internacionales

-

La identificación de oportunidades comerciales constituye una etapa fundamental para los emprendimientos que buscan ampliar sus actividades hacia mercados internacionales. En un entorno empresarial caracterizado por la diversidad de consumidores, los cambios tecnológicos y la evolución de las preferencias de compra, las empresas necesitan comprender dónde pueden existir posibilidades de crecimiento y cuáles son las condiciones necesarias para aprovecharlas.

Para los emprendimientos ecuatorianos, los mercados internacionales representan una alternativa para diversificar sus clientes, desarrollar productos diferenciados y establecer nuevas relaciones empresariales. Sin embargo, la existencia de consumidores en otros países no significa necesariamente que exista una oportunidad comercial viable. Es indispensable analizar la demanda, la competencia, las características del producto y las capacidades de la empresa antes de tomar decisiones de expansión.

La identificación de oportunidades internacionales debe comprenderse como un proceso de investigación y evaluación que permite relacionar las fortalezas del emprendimiento con las necesidades de determinados mercados. En este sentido, las decisiones empresariales deben sustentarse en información confiable, evitando que la selección de un país de destino dependa exclusivamente de percepciones personales o expectativas de crecimiento.

Johanson y Vahlne (2009) destacan la importancia del conocimiento y de las relaciones empresariales en los procesos de internacionalización. Desde esta perspectiva, comprender las características de los mercados y establecer vínculos comerciales adecuados puede contribuir a disminuir la incertidumbre que enfrentan las empresas cuando desarrollan actividades fuera de su entorno habitual.

El presente capítulo analiza los elementos que permiten identificar oportunidades comerciales internacionales, con especial atención a las posibilidades de los emprendimientos ecuatorianos. Se abordarán los criterios para reconocer mercados potenciales, las tendencias de consumo, la investigación comercial y la evaluación de oportunidades, procurando ofrecer herramientas conceptuales y prácticas que faciliten la toma de decisiones empresariales.

2.1. Los mercados internacionales como espacios de oportunidad para los emprendimientos

Los mercados internacionales constituyen espacios en los que empresas y consumidores de diferentes países establecen relaciones comerciales para satisfacer necesidades mediante el intercambio de bienes y servicios. Para los emprendimientos, estos mercados pueden representar oportunidades de crecimiento cuando existe una demanda que puede atenderse mediante una propuesta competitiva.

La participación internacional no debe entenderse únicamente como una alternativa para incrementar las ventas, sino también como una posibilidad para conocer nuevos consumidores, desarrollar capacidades empresariales y fortalecer la diferenciación de productos y servicios. Sin embargo, estas oportunidades deben analizarse considerando las condiciones particulares de cada emprendimiento, debido a que no todas las iniciativas cuentan con los mismos recursos ni persiguen idénticos objetivos.

Cavusgil et al. (2020) explican que las actividades empresariales internacionales se desarrollan en entornos caracterizados por diferencias económicas, culturales, políticas y jurídicas. Estas condiciones influyen en las decisiones de las empresas y requieren una evaluación previa de los mercados en los que desean participar.

En el caso ecuatoriano, las oportunidades pueden relacionarse con productos agrícolas transformados, alimentos diferenciados, artesanías, servicios especializados y otras actividades que incorporen características valoradas por determinados consumidores. No obstante, identificar una posible oportunidad exige demostrar que existe interés comercial y que el emprendimiento puede responder adecuadamente a esa demanda.

2.1.1. La demanda internacional y las necesidades de los consumidores

La demanda constituye uno de los principales elementos para determinar si un mercado ofrece oportunidades comerciales. Su análisis permite identificar la existencia de consumidores interesados en determinados bienes o servicios y comprender las condiciones que influyen en sus decisiones de compra.

En los mercados internacionales, las preferencias de los consumidores pueden variar según factores culturales, económicos, sociales y demográficos. Por esta razón, un producto que presenta aceptación en Ecuador no necesariamente tendrá el mismo comportamiento comercial en otro país.

Kotler et al. (2022) explican que el conocimiento de los consumidores y la creación de valor constituyen componentes esenciales de las decisiones de marketing. Este enfoque permite comprender que las oportunidades comerciales deben analizarse desde las necesidades del comprador y no únicamente desde las características que el productor considera importantes.

Por ejemplo, un emprendimiento ecuatoriano dedicado a la elaboración de café tostado podría considerar la posibilidad de ofrecer su producto a consumidores extranjeros interesados en cafés de especialidad. Sin embargo, para evaluar esta oportunidad necesitaría investigar aspectos como las preferencias de sabor, los

formatos de presentación, los precios y las características de los productos competidores.

La investigación también debería permitir establecer si el interés identificado corresponde a un segmento de consumidores suficientemente atractivo para justificar una inversión. De esta manera, el análisis de la demanda ayuda a diferenciar una posibilidad comercial de una expectativa que todavía no cuenta con respaldo suficiente.

2.1.2. La diferenciación como elemento de oportunidad comercial

En mercados donde existen múltiples empresas que ofrecen productos similares, la diferenciación puede representar una herramienta importante para desarrollar oportunidades comerciales. Esta consiste en incorporar características que permitan a los consumidores reconocer un valor particular en una propuesta empresarial.

Porter (1985) identifica la diferenciación como una de las estrategias mediante las cuales una empresa puede construir una ventaja competitiva. Su aplicación requiere comprender qué atributos son relevantes para los compradores y cómo la empresa puede ofrecerlos de manera sostenible.

Para los emprendimientos ecuatorianos, la diferenciación puede relacionarse con la calidad, el diseño, la innovación, la identidad territorial y las características específicas de sus productos. Sin embargo, el origen ecuatoriano, por sí solo, no garantiza una ventaja comercial. Es necesario que los consumidores del mercado seleccionado reconozcan y valoren los atributos ofrecidos.

Por ejemplo, un emprendimiento que produce artículos textiles puede desarrollar una propuesta diferenciada mediante diseños originales, materiales específicos y una identidad de marca

coherente. Si identifica consumidores extranjeros interesados en estas características, podría explorar una oportunidad comercial dentro de ese segmento.

La diferenciación también puede desarrollarse mediante servicios. Una empresa ecuatoriana que ofrece soluciones de diseño digital, por ejemplo, podría especializarse en atender necesidades de determinados sectores empresariales internacionales, siempre que disponga de las capacidades técnicas y comerciales necesarias.

Por ello, identificar oportunidades no significa buscar exclusivamente mercados donde exista una elevada demanda general, sino reconocer segmentos específicos en los que la empresa pueda ofrecer una propuesta de valor competitiva.

2.1.3. Segmentación de mercados internacionales

La segmentación consiste en dividir un mercado amplio en grupos de consumidores que presentan necesidades, características o comportamientos semejantes. Su importancia radica en que permite a las empresas concentrar sus esfuerzos comerciales en aquellos segmentos que tienen mayor relación con su propuesta de valor.

Kotler et al. (2022) señalan que la segmentación y la selección de mercados objetivo permiten desarrollar estrategias comerciales orientadas a grupos específicos de consumidores. Este principio resulta especialmente útil para los emprendimientos, debido a que generalmente cuentan con recursos más limitados que las grandes empresas.

En el ámbito internacional, los segmentos pueden identificarse considerando factores geográficos, demográficos, económicos y de comportamiento de compra. También pueden analizarse intereses particulares, como la preferencia por productos artesanales, alimentos especializados o servicios personalizados.

Por ejemplo, un emprendimiento ecuatoriano dedicado a la elaboración de productos de cuero podría identificar diferentes segmentos dentro de un mismo país. Algunos consumidores podrían priorizar el precio, mientras otros podrían valorar el diseño, la durabilidad o la elaboración artesanal. Comprender estas diferencias permitiría orientar su propuesta hacia un público específico.

La segmentación también contribuye a evitar inversiones innecesarias. En lugar de intentar atender a todos los consumidores de un mercado extranjero, el emprendimiento puede concentrarse en aquellos cuyas necesidades coincidan con las características de su producto y con sus capacidades empresariales.

Tabla 7

Criterios para identificar oportunidades en mercados internacionales

Criterio	Aspecto que debe analizarse	Utilidad empresarial
Demanda potencial	Interés de los consumidores por el producto o servicio	Determinar si existe una necesidad comercial
Características del consumidor	Preferencias, hábitos y capacidad de compra	Adaptar la propuesta de valor
Competencia	Empresas y productos que atienden el mismo segmento	Identificar posibilidades de diferenciación
Precio	Valores de productos comparables y disposición de pago	Evaluar el posicionamiento comercial
Tendencias de consumo	Cambios en las preferencias y comportamientos	Reconocer oportunidades emergentes

Nota. Elaboración propia a partir de Porter (1985), Cavusgil et al. (2020) y Kotler et al. (2022).

2.1.4. Oportunidades comerciales para productos y servicios ecuatorianos

La diversidad productiva del Ecuador permite considerar diferentes alternativas empresariales con potencial de participación

internacional. Estas posibilidades pueden surgir de actividades existentes que incorporan mejoras, así como de iniciativas que desarrollan propuestas novedosas para determinados consumidores.

En el sector alimentario, por ejemplo, los emprendimientos pueden explorar oportunidades relacionadas con productos derivados del cacao, café, frutas y otros recursos agrícolas. La transformación de materias primas en productos terminados puede contribuir a desarrollar propuestas con mayor diferenciación, aunque su viabilidad dependerá de las características del mercado y de los costos asociados.

En el ámbito artesanal, las iniciativas pueden aprovechar conocimientos tradicionales y capacidades de diseño para desarrollar artículos orientados a segmentos específicos. Sin embargo, es importante evaluar si la propuesta responde a las preferencias de los consumidores y si el emprendimiento puede mantener condiciones adecuadas de calidad y producción.

Los servicios también pueden ofrecer oportunidades internacionales. Las actividades relacionadas con diseño, consultoría, desarrollo tecnológico y otros servicios profesionales pueden explorar mercados extranjeros cuando cuentan con conocimientos especializados y una propuesta comercial adecuada.

Es importante señalar que estos sectores representan posibilidades de exploración empresarial y no oportunidades comerciales comprobadas. Para afirmar que un producto ecuatoriano tiene una demanda favorable en un país determinado, es necesario contar con información comercial actualizada que permita sustentar dicha conclusión.

Tabla 8

Ejemplos de oportunidades que podrían explorar los emprendimientos ecuatorianos

Actividad	Propuesta de valor	Mercado o segmento por investigar
Chocolate artesanal	Calidad, identidad de origen y presentación diferenciada	Consumidores de chocolates especializados
Café tostado	Características sensoriales y diferenciación de marca	Consumidores de café de especialidad
Artesanías	Diseño, identidad cultural y elaboración artesanal	Compradores de artículos diferenciados
Alimentos procesados	Innovación y conveniencia de consumo	Segmentos interesados en alimentos especializados
Diseño digital	Creatividad y soluciones personalizadas	Empresas que requieren servicios de diseño

Nota. Elaboración propia. Los ejemplos son hipotéticos y requieren estudios de mercado para determinar su viabilidad comercial.

En consecuencia, los mercados internacionales pueden ofrecer oportunidades para los emprendimientos ecuatorianos cuando existe una relación entre las necesidades de los consumidores y las capacidades empresariales disponibles. La identificación de estas posibilidades requiere comprender la demanda, reconocer segmentos específicos y desarrollar propuestas de valor que permitan competir de manera diferenciada.

La selección de un mercado no debe fundamentarse únicamente en su tamaño o en la expectativa de obtener mayores ingresos, sino en un análisis que permita determinar si las condiciones comerciales resultan favorables para el emprendimiento. Esta evaluación constituye el punto de partida para avanzar hacia una investigación más detallada de los mercados internacionales.

2.2. Tendencias de consumo y nuevas oportunidades de negocios internacionales

Los mercados internacionales experimentan transformaciones constantes como resultado de los avances tecnológicos, los cambios en los hábitos de consumo y las nuevas

formas de interacción entre empresas y consumidores. Estas transformaciones generan desafíos para los negocios tradicionales, pero también pueden representar oportunidades para los emprendimientos que logran identificar necesidades emergentes y desarrollar propuestas comerciales diferenciadas.

En la actualidad, las decisiones de compra no dependen exclusivamente del precio o de las características físicas de un producto. Los consumidores también pueden considerar aspectos como la calidad, la comodidad, la experiencia de compra, la identidad de marca y las condiciones en las que se elaboran los bienes o se prestan los servicios. Sin embargo, la importancia de estos factores varía entre países, segmentos de mercado y tipos de consumidores, por lo que resulta necesario investigar sus preferencias antes de formular una estrategia empresarial.

Para los emprendimientos ecuatorianos, comprender las tendencias de consumo internacional constituye una herramienta que puede facilitar la identificación de nuevas oportunidades. La diversidad productiva del país, los conocimientos locales y las posibilidades de innovación permiten explorar propuestas orientadas a consumidores con intereses específicos. No obstante, aprovechar estas condiciones requiere analizar la evolución de los mercados y determinar si las tendencias identificadas representan una demanda real y sostenible.

Kotler et al. (2021) explican que la incorporación de tecnologías en las actividades de marketing ha transformado las relaciones entre empresas y consumidores. Esta perspectiva permite comprender que las oportunidades comerciales actuales pueden surgir tanto de nuevas necesidades como de formas diferentes de ofrecer productos, comunicar sus beneficios y establecer relaciones con los compradores.

2.2.1. Transformación de los hábitos de consumo

Los hábitos de consumo comprenden los comportamientos y decisiones que las personas desarrollan al seleccionar, adquirir y utilizar productos o servicios. Estos hábitos pueden modificarse como consecuencia de factores económicos, culturales, tecnológicos y sociales, generando nuevas condiciones para las actividades empresariales.

Uno de los cambios relevantes es la posibilidad de acceder a una mayor cantidad de información antes de realizar una compra. Mediante herramientas digitales, los consumidores pueden comparar características, consultar opiniones y conocer alternativas ofrecidas por empresas ubicadas en diferentes países. Esta situación puede incrementar las exigencias relacionadas con la transparencia de la información, la calidad y la atención comercial.

De acuerdo con Kotler et al. (2022), comprender el comportamiento del consumidor resulta fundamental para desarrollar propuestas de valor y orientar adecuadamente las decisiones de marketing. Por ello, los emprendimientos necesitan identificar qué factores influyen en las preferencias de sus posibles clientes y cómo estos pueden cambiar con el tiempo.

Por ejemplo, un emprendimiento ecuatoriano dedicado a la elaboración de productos cosméticos podría identificar consumidores interesados en determinadas características de formulación, presentación o procedencia de los ingredientes. Sin embargo, antes de desarrollar una propuesta internacional, tendría que investigar si estas preferencias representan una demanda suficiente y verificar las condiciones legales aplicables a la comercialización de dichos productos.

La transformación de los hábitos de consumo también implica que las empresas deben mantener una actitud de adaptación. Un producto que anteriormente tenía aceptación

puede perder competitividad cuando aparecen alternativas que responden mejor a las expectativas de los compradores. En consecuencia, la investigación del consumidor no debería limitarse a la creación del negocio, sino formar parte de su gestión permanente.

2.2.2. Consumo sostenible y valoración de productos responsables

La sostenibilidad constituye un tema relevante en las discusiones contemporáneas sobre producción, consumo y desarrollo empresarial. En determinados segmentos de mercado, los consumidores manifiestan interés por conocer el origen de los productos, las condiciones de producción y sus posibles efectos ambientales o sociales.

La Organización de las Naciones Unidas, mediante el Objetivo de Desarrollo Sostenible 12, promueve modalidades de consumo y producción sostenibles (Naciones Unidas, 2015). Este marco internacional permite comprender la importancia de incorporar criterios de sostenibilidad en las actividades económicas, aunque no demuestra por sí mismo que todos los consumidores estén dispuestos a pagar precios superiores por productos que presentan estas características.

Para los emprendimientos ecuatorianos, la sostenibilidad puede representar una posibilidad de diferenciación cuando forma parte de prácticas empresariales verificables. Por ejemplo, una iniciativa dedicada a la elaboración de accesorios podría incorporar materiales reutilizados, mejorar el aprovechamiento de sus insumos o desarrollar procesos orientados a reducir desperdicios.

No obstante, comunicar que un producto es sostenible exige contar con información que respalde esa afirmación. Las expresiones comerciales relacionadas con características ambientales o sociales no deberían utilizarse únicamente como

mecanismos publicitarios, debido a que pueden generar expectativas que la empresa debe estar en condiciones de demostrar.

En el ámbito internacional, esta precaución adquiere especial importancia, ya que algunos mercados establecen requisitos específicos para determinadas declaraciones ambientales, certificaciones o características de los productos. Por ello, la sostenibilidad debe considerarse tanto una decisión de gestión empresarial como un aspecto que requiere información y responsabilidad comercial.

2.2.3. Digitalización y comercio electrónico internacional

La digitalización ha modificado las posibilidades de comunicación y comercialización de las empresas, permitiendo que negocios de diferentes tamaños utilicen canales digitales para presentar sus productos y establecer contacto con consumidores.

La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, 2024) analiza el crecimiento de la economía digital y sus efectos ambientales, destacando que el aprovechamiento de las tecnologías debe acompañarse de una evaluación de sus impactos. Esta perspectiva permite comprender que la digitalización ofrece oportunidades empresariales, pero también plantea desafíos relacionados con recursos, capacidades y sostenibilidad.

Para los emprendimientos ecuatorianos, las herramientas digitales pueden facilitar actividades como la promoción comercial, la investigación de consumidores y la comunicación con potenciales compradores extranjeros. Una empresa que anteriormente dependía de un establecimiento físico puede utilizar una página web o un catálogo digital para presentar sus productos a personas ubicadas fuera de su localidad.

Sin embargo, tener presencia en internet no significa que un negocio se encuentre preparado para comercializar internacionalmente. Es necesario desarrollar capacidades relacionadas con la gestión de pedidos, la atención al cliente, los medios de pago y la protección de la información.

Por ejemplo, un emprendimiento ecuatoriano dedicado al diseño de artículos personalizados podría utilizar plataformas digitales para mostrar su catálogo a compradores extranjeros. Antes de ofrecer ventas internacionales, tendría que evaluar sus condiciones comerciales, la confiabilidad de los mecanismos de pago y las obligaciones jurídicas que correspondan.

De esta manera, el comercio electrónico debe comprenderse como una herramienta que puede facilitar el acceso a oportunidades, pero cuyo aprovechamiento depende de la preparación empresarial y de las características del mercado seleccionado.

2.2.4. Personalización y búsqueda de experiencias diferenciadas

La personalización consiste en adaptar determinados atributos de un producto, servicio o experiencia comercial a las preferencias de un consumidor o de un segmento específico. Esta estrategia puede contribuir a generar diferenciación cuando responde a necesidades identificadas y resulta viable para la empresa.

En algunos mercados, los consumidores buscan propuestas que se distingan de los productos estandarizados mediante características relacionadas con el diseño, la identidad, la funcionalidad o la experiencia de compra. Esta situación puede representar una oportunidad para emprendimientos que cuentan con capacidades creativas y flexibilidad para desarrollar ofertas especializadas.

Por ejemplo, una iniciativa ecuatoriana dedicada a la elaboración de artículos artesanales podría ofrecer diseños personalizados para determinados consumidores internacionales. Su propuesta comercial podría centrarse en la originalidad y en la posibilidad de seleccionar características específicas del producto.

Sin embargo, la personalización también puede incrementar los costos y las exigencias de organización empresarial. Por ello, antes de incorporarla como estrategia, el emprendedor necesita determinar si los consumidores valoran suficientemente este beneficio y si los ingresos esperados permiten cubrir los recursos adicionales necesarios.

La experiencia de compra constituye otro elemento de diferenciación. La claridad de la información, la comunicación oportuna y el cumplimiento de los compromisos comerciales pueden influir en la percepción del consumidor. En consecuencia, una propuesta de valor no depende únicamente del producto, sino también de las condiciones en las que se desarrolla la relación empresarial.

2.2.5. Innovación y oportunidades en mercados especializados

Los mercados especializados, también conocidos como mercados de nicho, agrupan consumidores que comparten necesidades o preferencias particulares. Para determinados emprendimientos, atender estos segmentos puede representar una alternativa frente a la competencia directa con empresas de mayor tamaño.

La innovación permite desarrollar propuestas orientadas a estos consumidores mediante características específicas de diseño, calidad, funcionalidad o servicio. De acuerdo con la OCDE y Eurostat (2018), la innovación empresarial comprende la introducción de productos o procesos nuevos o significativamente

mejorados que han sido puestos a disposición de los usuarios o implementados en la empresa.

Desde esta perspectiva, un emprendimiento no necesita desarrollar una tecnología completamente nueva para aprovechar oportunidades comerciales. También puede innovar mediante mejoras en sus productos, procesos de atención o formas de comercialización.

En Ecuador, estas posibilidades pueden relacionarse con actividades como la elaboración de alimentos especializados, el diseño de productos artesanales, la prestación de servicios digitales y el desarrollo de propuestas empresariales basadas en conocimientos específicos.

Por ejemplo, un emprendimiento dedicado a producir infusiones a partir de plantas cultivadas en Ecuador podría explorar segmentos de consumidores interesados en determinadas combinaciones de sabores y presentaciones. Sin embargo, la identificación de este interés debe acompañarse de una investigación que permita evaluar la demanda, la competencia y las condiciones de comercialización, sin atribuir propiedades terapéuticas que no hayan sido debidamente sustentadas y autorizadas. En consecuencia, los mercados especializados pueden ofrecer oportunidades para emprendimientos que buscan diferenciarse, siempre que sus propuestas respondan a necesidades verificables y puedan desarrollarse de manera sostenible.

Tabla 9

Tendencias de consumo y posibles oportunidades para emprendimientos ecuatorianos

Tendencia	Característica	Posible aplicación empresarial
Consumo informado	Comparación de productos y acceso a información	Mejorar la transparencia y descripción de los productos
Sostenibilidad	Interés de ciertos segmentos por prácticas responsables	Incorporar procesos verificables de producción responsable
Digitalización	Utilización de canales digitales de comunicación y compra	Desarrollar catálogos y estrategias comerciales digitales
Personalización	Preferencia por características adaptadas al consumidor	Ofrecer productos o servicios personalizados
Mercados especializados	Necesidades particulares de determinados consumidores	Desarrollar propuestas para segmentos específicos
Innovación	Búsqueda de soluciones nuevas o mejoradas	Incorporar mejoras en productos y procesos

Nota. Elaboración propia a partir de Kotler et al. (2021), OCDE y Eurostat (2018), y UNCTAD (2024). Las tendencias se presentan como áreas de análisis y no como evidencia de demanda comprobada en un mercado específico.

Aplicación práctica: identificación de una tendencia comercial

Para comprender cómo una tendencia puede convertirse en una oportunidad empresarial, consideremos un emprendimiento ecuatoriano que elabora accesorios utilizando materiales recuperados.

Caso ilustrativo: accesorios elaborados con materiales recuperados

Emprendimiento ecuatoriano hipotético

La empresa identifica la posibilidad de dirigirse a consumidores extranjeros interesados en accesorios con diseños originales y procesos de aprovechamiento de materiales.

Antes de considerar esta posibilidad como una oportunidad real, necesitaría investigar el tamaño y las características del segmento, identificar competidores, evaluar los costos de producción y verificar qué información puede demostrar sobre sus materiales y procesos.

Este caso permite comprender que reconocer una tendencia no equivale a demostrar la viabilidad de un negocio. La tendencia constituye una señal que puede orientar la investigación comercial, mientras que la oportunidad requiere comprobar la existencia de consumidores, la capacidad de atención del emprendimiento y las condiciones económicas y jurídicas necesarias para desarrollar la actividad.

Por ello, la observación de tendencias debe complementarse con información procedente de fuentes confiables, análisis de mercado y evaluación de las capacidades empresariales.

2.3. Investigación de mercados internacionales y fuentes de información comercial

La investigación de mercados internacionales constituye una herramienta fundamental para los emprendimientos que buscan identificar oportunidades comerciales fuera de su país de origen. Su importancia radica en que permite obtener información sobre los consumidores, las características de la demanda, la competencia y las condiciones que pueden influir en la comercialización de productos o servicios. Mediante este proceso, las empresas pueden reducir la incertidumbre y tomar decisiones sustentadas en información, en lugar de depender exclusivamente de percepciones o expectativas.

Para los emprendimientos ecuatorianos, investigar un mercado extranjero representa una actividad especialmente importante, debido a que sus recursos financieros, tecnológicos y humanos pueden ser limitados. En consecuencia, antes de realizar inversiones para ingresar a un nuevo mercado, resulta conveniente conocer si existe una demanda potencial, cuáles son las características de los consumidores y qué posibilidades tiene el negocio para competir.

Malhotra (2019) explica que la investigación de mercados comprende procesos sistemáticos de identificación, recopilación, análisis y utilización de información para mejorar la toma de decisiones de marketing. Este enfoque permite comprender que investigar no significa únicamente reunir datos, sino interpretarlos y relacionarlos con los objetivos empresariales.

En el ámbito internacional, la investigación comercial puede apoyarse en estadísticas, informes institucionales, plataformas especializadas y consultas directas a posibles consumidores. La combinación de estas fuentes permite construir una visión más completa de las condiciones del mercado y evaluar si una oportunidad identificada merece un análisis más profundo.

2.3.1. Importancia de la investigación comercial para los emprendimientos

La investigación comercial permite conocer las condiciones en las que una empresa pretende desarrollar sus actividades. Cuando un emprendimiento busca participar en mercados internacionales, necesita comprender aspectos que pueden ser diferentes de aquellos que conoce en Ecuador, como las preferencias de consumo, los niveles de competencia y las expectativas de los compradores.

Una de sus principales contribuciones es facilitar la identificación de mercados potenciales. En lugar de considerar

cualquier país como posible destino comercial, el emprendedor puede utilizar información para reconocer aquellos que presentan características compatibles con su producto o servicio.

Asimismo, la investigación permite identificar competidores y analizar las propuestas que actualmente se encuentran disponibles. Conocer los productos existentes, sus características y sus precios puede ayudar a determinar qué elementos de diferenciación necesita desarrollar el emprendimiento.

Otro beneficio es la posibilidad de reconocer riesgos comerciales. Por ejemplo, un mercado puede presentar un número considerable de consumidores, pero también una competencia intensa o condiciones económicas que dificulten la comercialización. Detectar estas circunstancias antes de invertir permite evaluar alternativas y evitar decisiones apresuradas.

Para un emprendimiento ecuatoriano dedicado a elaborar mermeladas artesanales, investigar un mercado internacional implicaría conocer las preferencias de sabores, los formatos de presentación, los precios de productos similares y las características de los consumidores interesados en alimentos diferenciados. Esta información permitiría determinar si la propuesta comercial responde a una necesidad identificable.

Por ello, la investigación debe entenderse como una inversión en conocimiento que contribuye a mejorar las decisiones empresariales, aunque sus resultados no eliminen completamente la incertidumbre.

2.3.2. Fuentes primarias y secundarias de información

La investigación de mercados puede desarrollarse mediante fuentes primarias y secundarias. Ambas permiten obtener información útil, pero presentan diferencias relacionadas con su origen, finalidad y procedimientos de recopilación.

Las fuentes primarias comprenden información obtenida directamente para responder a una necesidad específica de investigación. Entre sus herramientas se encuentran las entrevistas, encuestas, grupos de discusión y observación del comportamiento de los consumidores. Estas técnicas permiten conocer opiniones, preferencias y experiencias relacionadas con un producto o servicio.

Por ejemplo, un emprendimiento ecuatoriano que desea ofrecer productos artesanales en un mercado extranjero podría realizar entrevistas virtuales a consumidores potenciales para conocer sus preferencias de diseño y sus expectativas de precio.

Las fuentes secundarias, por su parte, corresponden a información previamente recopilada por instituciones, empresas, investigadores u organismos especializados. Incluyen estadísticas comerciales, estudios sectoriales, publicaciones académicas y reportes económicos.

Kotler et al. (2022) reconocen la importancia de los sistemas de información y de la investigación de mercados para comprender el entorno comercial y respaldar las decisiones empresariales. Desde esta perspectiva, las fuentes secundarias pueden constituir un punto de partida para los emprendimientos, debido a que permiten acceder a información sin necesidad de realizar inmediatamente investigaciones de campo.

Sin embargo, es necesario verificar la actualidad, procedencia y metodología de los datos consultados. Una estadística publicada varios años atrás podría no representar adecuadamente las condiciones actuales de un mercado, mientras que una encuesta realizada a un grupo reducido de personas no necesariamente permite generalizar sus resultados a toda la población.

Tabla 10

Diferencias entre fuentes primarias y secundarias de investigación comercial

Característica	Fuentes primarias	Fuentes secundarias
Origen	Información obtenida directamente para la investigación	Información previamente recopilada
Herramientas	Encuestas, entrevistas y observación	Estadísticas, informes y estudios
Ventaja	Responde a necesidades específicas	Facilita una exploración inicial
Limitación	Puede requerir mayor tiempo y recursos	Puede no coincidir exactamente con el objetivo de investigación
Aplicación	Conocer preferencias de compradores potenciales	Identificar mercados y analizar tendencias

Nota. Elaboración propia a partir de Malhotra (2019) y Kotler et al. (2022).

Para los emprendimientos con recursos limitados, una alternativa consiste en comenzar con fuentes secundarias confiables y posteriormente utilizar técnicas primarias para resolver interrogantes que no puedan responderse mediante la información disponible.

2.3.3. Plataformas y organismos de información comercial internacional

Actualmente existen herramientas digitales que permiten consultar información sobre mercados, sectores productivos y actividades comerciales internacionales. Estas plataformas pueden facilitar el trabajo de los emprendedores, debido a que reúnen estadísticas e indicadores que contribuyen a reconocer oportunidades.

Entre las fuentes que pueden utilizarse se encuentran las siguientes:

1. Centro de Comercio Internacional (ITC) - Trade Map

Permite consultar estadísticas del comercio internacional de mercancías, identificar mercados importadores y exportadores y comparar determinados indicadores comerciales.

Consultar Trade Map

2. Banco Mundial - Datos e indicadores

Ofrece información sobre población, actividad económica, ingresos y otras variables que pueden contribuir a comprender las características generales de un país.

Consultar datos del Banco Mundial

3. ONU Comercio y Desarrollo (UNCTAD) - UNCTADstat

Proporciona estadísticas e indicadores sobre comercio, inversión y desarrollo económico que pueden utilizarse para contextualizar oportunidades internacionales.

Consultar UNCTADstat

4. Información oficial ecuatoriana de promoción comercial

Los portales gubernamentales ecuatorianos de promoción de exportaciones pueden ofrecer estudios de mercado, información sectorial y actividades de promoción empresarial. Debe comprobarse cuál es la entidad responsable y qué servicios mantiene disponibles al momento de realizar la consulta.

Consultar portal PRO ECUADOR

Estas herramientas cumplen funciones complementarias. Mientras algunas permiten identificar países que importan determinados productos, otras ayudan a comprender las condiciones económicas generales o a localizar información sectorial.

Es importante señalar que las estadísticas de importación no equivalen directamente a una oportunidad de venta para un emprendimiento. Un país puede importar grandes cantidades de un producto, pero presentar condiciones de competencia, precios o requisitos comerciales que dificulten la participación de una empresa pequeña.

Por esta razón, los datos deben interpretarse junto con información sobre consumidores, competidores y capacidades empresariales.

2.3.4. Criterios para comparar mercados internacionales

Una vez recopilada información inicial, el emprendimiento puede comparar diferentes países para identificar aquellos que presentan condiciones potencialmente favorables.

Esta comparación debe desarrollarse mediante criterios previamente establecidos, de manera que todos los mercados sean evaluados bajo parámetros semejantes. Entre los aspectos que pueden considerarse se encuentran la demanda potencial, la competencia, las características del consumidor, las condiciones económicas y la compatibilidad con la propuesta empresarial.

También resulta necesario considerar los recursos del emprendimiento. Un mercado puede ser comercialmente atractivo, pero requerir inversiones que superen las capacidades actuales del negocio. En estos casos, la empresa deberá determinar si conviene fortalecer primero sus operaciones o explorar alternativas diferentes.

2.3.5. Interpretación de información y toma de decisiones comerciales

La recopilación de información representa solamente una etapa de la investigación. Su verdadero valor aparece cuando los

datos se interpretan y utilizan para orientar decisiones empresariales.

Por ejemplo, un emprendimiento puede descubrir que determinado país registra importaciones importantes de productos similares a los que ofrece. Sin embargo, antes de considerar ese mercado como una alternativa favorable, deberá analizar si existe un segmento de consumidores compatible con su propuesta, qué empresas participan en el mercado y cuáles son las condiciones comerciales que podrían influir en su ingreso.

También resulta necesario distinguir entre información cuantitativa y cualitativa. Los datos cuantitativos permiten examinar valores, cantidades, variaciones y otros indicadores medibles. La información cualitativa, en cambio, puede contribuir a comprender las percepciones, motivaciones y preferencias de los consumidores.

La combinación de ambas perspectivas facilita una interpretación más completa. Una estadística puede mostrar que existe actividad comercial en un determinado sector, mientras que las entrevistas con consumidores pueden ayudar a identificar características específicas que influyen en sus decisiones de compra.

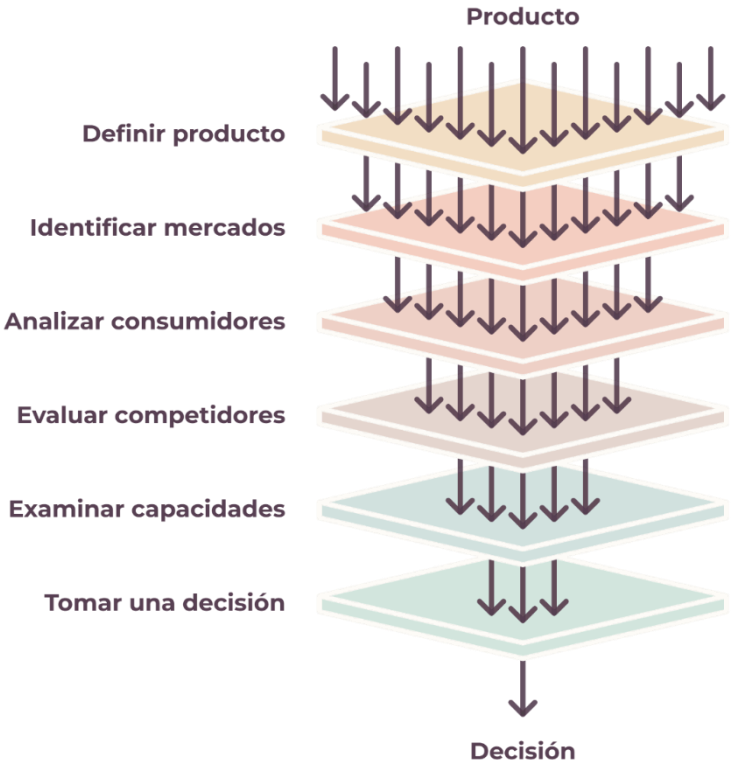
En consecuencia, la investigación de mercados debe conducir a decisiones concretas, como seleccionar un país para profundizar el estudio, modificar una propuesta comercial, buscar información adicional o descartar una alternativa que no resulte compatible con las capacidades empresariales.

Aplicación práctica: investigación de un mercado para chocolate ecuatoriano

Consideremos un emprendimiento hipotético que elabora chocolate artesanal y desea explorar oportunidades comerciales internacionales. Sus responsables han identificado tres posibles

países de destino, pero todavía no cuentan con información suficiente para seleccionar uno.

Figura 2
Secuencia de investigación comercial para el emprendimiento



Nota. Elaboración propia. Caso hipotético con fines académicos.

Este ejemplo demuestra que la investigación comercial no consiste únicamente en identificar países que compran determinado producto. Su finalidad es establecer si existe una relación favorable entre las necesidades de los consumidores, las condiciones del mercado y las capacidades del emprendimiento.

Además, permite comprender que la selección de un mercado debe desarrollarse progresivamente, utilizando información verificable y evitando asumir compromisos empresariales antes de contar con una evaluación suficiente.

2.4. Evaluación y selección de oportunidades comerciales para emprendimientos ecuatorianos

La identificación de oportunidades comerciales internacionales representa un paso importante para los emprendimientos que buscan ampliar sus actividades. Sin embargo, reconocer que existe interés por un producto o servicio en determinado mercado no significa que la empresa se encuentre en condiciones de aprovecharlo. Es necesario evaluar si la oportunidad resulta atractiva, si existen recursos suficientes para desarrollarla y si las condiciones comerciales permiten alcanzar los objetivos del negocio.

Para los emprendimientos ecuatorianos, este análisis adquiere especial importancia debido a que una decisión de expansión puede implicar inversiones, cambios en la organización empresarial y compromisos con nuevos clientes. Por ello, la selección de oportunidades debe responder a criterios objetivos que permitan comparar alternativas y reconocer aquellas que presentan mejores condiciones de desarrollo.

Porter (1985) explica que la ventaja competitiva se relaciona con la capacidad de una empresa para generar valor mediante estrategias que le permitan diferenciarse o desarrollar sus actividades de manera eficiente. Desde esta perspectiva, una oportunidad comercial debe analizarse considerando no solamente las características del mercado, sino también las capacidades que posee el emprendimiento para competir.

En consecuencia, evaluar oportunidades internacionales implica relacionar tres elementos fundamentales: las condiciones

del mercado, las características de la propuesta empresarial y los recursos disponibles para desarrollar la actividad.

2.4.1. Identificación del potencial comercial de una oportunidad

El potencial comercial se relaciona con las posibilidades que presenta un producto o servicio para satisfacer necesidades dentro de un mercado determinado. Su evaluación permite establecer si existen condiciones que justifiquen profundizar una investigación o desarrollar una estrategia empresarial.

Uno de los primeros aspectos que deben considerarse es la existencia de consumidores potenciales. Para ello, resulta necesario identificar qué necesidades busca satisfacer el producto, cuáles son las características del público objetivo y qué alternativas se encuentran disponibles.

También debe examinarse la evolución de la demanda. Un mercado puede presentar interés por determinados productos durante un período específico, pero esta situación no necesariamente representa una oportunidad sostenible. Por ello, conviene analizar si el comportamiento observado responde a una necesidad relativamente estable o a circunstancias temporales.

Otro elemento importante es la disposición de pago de los consumidores. Una propuesta empresarial puede resultar atractiva por su calidad o innovación, pero si su precio supera lo que el segmento objetivo está dispuesto a pagar, podrían existir dificultades para desarrollar una actividad rentable.

Por ejemplo, un emprendimiento ecuatoriano que produce conservas artesanales podría identificar interés por alimentos diferenciados en un mercado extranjero. Sin embargo, necesitaría determinar si los consumidores valoran suficientemente sus características y si los precios de productos comparables permiten construir una propuesta comercial viable.

De esta manera, el potencial comercial no debe evaluarse exclusivamente por el tamaño del mercado, sino por la existencia de un segmento al que el emprendimiento pueda atender de manera competitiva.

2.4.2. Análisis de la capacidad empresarial

La evaluación de una oportunidad internacional también requiere conocer las condiciones internas del emprendimiento. Una empresa puede identificar una demanda atractiva, pero enfrentar dificultades si no dispone de los recursos necesarios para responder adecuadamente.

Barney (1991) explica que los recursos y capacidades empresariales pueden contribuir a la construcción de ventajas competitivas cuando presentan determinadas características que permiten diferenciarlos de los disponibles para otras empresas. Este planteamiento resulta útil para comprender que las oportunidades externas deben analizarse en relación con las fortalezas y limitaciones internas del negocio.

Entre los aspectos que pueden evaluarse se encuentran la disponibilidad de recursos financieros, la capacidad productiva, el conocimiento comercial, las habilidades del equipo de trabajo y la organización administrativa.

Por ejemplo, si un emprendimiento ecuatoriano recibe una propuesta para atender pedidos periódicos de un comprador extranjero, deberá determinar si puede mantener una producción constante sin afectar sus compromisos actuales. También necesitará evaluar si dispone de recursos suficientes para asumir los costos asociados con el crecimiento de sus operaciones.

La evaluación interna permite reconocer cuándo una oportunidad puede desarrollarse inmediatamente y cuándo resulta necesario fortalecer primero determinadas capacidades.

Tabla 11

Evaluación de capacidades empresariales para aprovechar oportunidades internacionales

Capacidad	Aspecto que debe evaluarse
Financiera	Disponibilidad de recursos para realizar inversiones y sostener operaciones
Productiva	Posibilidad de atender la demanda prevista de manera constante
Comercial	Conocimiento de consumidores, competidores y estrategias de venta
Tecnológica	Herramientas y conocimientos necesarios para desarrollar la actividad
Organizacional	Distribución de responsabilidades y capacidad de gestión
Jurídica	Conocimiento de las obligaciones aplicables y acceso a asesoramiento especializado

Nota. Elaboración propia a partir del enfoque de recursos y capacidades de Barney (1991).

El análisis de estas capacidades permite determinar si la oportunidad identificada es compatible con las condiciones actuales del negocio o si requiere ajustes antes de avanzar hacia su desarrollo.

2.4.3. Evaluación de riesgos comerciales y empresariales

Toda decisión empresarial implica cierto grado de incertidumbre. En los negocios internacionales, esta situación puede intensificarse debido a las diferencias entre mercados, los cambios económicos y la participación de actores ubicados en distintos países.

La evaluación de riesgos consiste en identificar circunstancias que podrían afectar el desarrollo de una oportunidad comercial y considerar sus posibles consecuencias. Su finalidad no es eliminar completamente la incertidumbre, sino facilitar decisiones más informadas y preparar respuestas frente a situaciones adversas.

Entre los riesgos comerciales pueden encontrarse una demanda inferior a la esperada, cambios en las preferencias de los consumidores, competencia intensa o dificultades para mantener relaciones estables con compradores.

También pueden existir riesgos financieros relacionados con variaciones de costos, insuficiencia de capital o incumplimientos de pago. Estos factores deben analizarse antes de asumir compromisos que puedan comprometer la estabilidad del emprendimiento.

En el ámbito jurídico, las actividades internacionales pueden involucrar obligaciones contractuales, derechos de propiedad intelectual y disposiciones aplicables en diferentes jurisdicciones. Aunque estos aspectos serán desarrollados específicamente en la parte jurídica del libro, es importante reconocer desde esta etapa que pueden influir en la conveniencia de una oportunidad.

Por ejemplo, un emprendimiento ecuatoriano podría identificar un comprador extranjero interesado en adquirir una cantidad considerable de productos. Sin embargo, antes de aceptar la propuesta necesitaría evaluar la confiabilidad comercial del comprador, las condiciones de pago y su capacidad para cumplir las obligaciones que asumiría.

En consecuencia, una oportunidad no debe considerarse favorable únicamente por el volumen de ventas que podría generar, sino también por los riesgos y responsabilidades asociados con su desarrollo.

2.4.4. Selección de oportunidades mediante criterios empresariales

Una vez analizadas las condiciones del mercado, las capacidades del emprendimiento y los riesgos existentes, corresponde comparar las alternativas identificadas.

La selección puede realizarse mediante una matriz que permita organizar criterios y asignar valoraciones sustentadas en la información recopilada. Este procedimiento no sustituye un estudio de factibilidad, pero facilita una comparación inicial de las oportunidades.

Para evitar decisiones basadas exclusivamente en impresiones personales, cada criterio debe relacionarse con información verificable. Por ejemplo, la demanda potencial puede analizarse mediante estadísticas comerciales y estudios de consumidores, mientras que la capacidad empresarial debe evaluarse utilizando información interna del negocio.

Tabla 12

Matriz orientativa para seleccionar una oportunidad comercial internacional

Caso hipotético: un emprendimiento ecuatoriano que compara tres oportunidades. Las puntuaciones son ilustrativas, no resultados de una investigación real.

Criterio	Oportunidad A	Oportunidad B	Oportunidad C
Demanda potencial	5	4	3
Diferenciación	4	5	3
Capacidad empresarial	3	4	5
Rentabilidad estimada	4	4	3
Riesgos identificados y manejables	3	4	4
Total	19	21	18

Nota. Elaboración propia. Escala de 1 a 5, donde 5 representa la condición más favorable. Todos los criterios tienen igual peso y una mayor puntuación en riesgos indica mejores condiciones para gestionarlos.

En este ejercicio, la oportunidad B obtiene la puntuación más alta, debido a que presenta una combinación favorable de diferenciación, capacidad empresarial y condiciones para gestionar riesgos. Sin embargo, el resultado no significa que deba

seleccionarse automáticamente, puesto que las puntuaciones necesitan sustentarse en información comercial y financiera.

La utilidad de esta herramienta consiste en facilitar la comparación y reconocer qué aspectos requieren una investigación adicional. También permite identificar oportunidades que, aunque resulten atractivas, podrían no ser compatibles con las capacidades actuales del emprendimiento.

2.4.5. Decisiones empresariales frente a las oportunidades identificadas

La evaluación de oportunidades debe conducir a una decisión empresarial concreta. Dependiendo de los resultados obtenidos, el emprendimiento puede optar por desarrollar la oportunidad, realizar ajustes, continuar investigando o descartarla.

Desarrollar una oportunidad resulta razonable cuando existen indicios suficientes de demanda, capacidades empresariales compatibles y condiciones económicas que justifican avanzar hacia una planificación más detallada.

En otros casos, la empresa puede identificar una oportunidad atractiva, pero reconocer que todavía necesita fortalecer sus recursos o modificar determinadas características de su producto. En estas circunstancias, postergar la expansión puede constituir una decisión estratégica adecuada.

También es posible que la investigación revele dificultades que hagan inconveniente continuar con una propuesta. Descartar una oportunidad no necesariamente representa un fracaso, sino que puede evitar inversiones que comprometan la sostenibilidad del negocio.

Este proceso requiere una actitud de evaluación continua. Las condiciones de los mercados pueden modificarse y las capacidades empresariales pueden fortalecerse con el tiempo. Por

ello, una oportunidad que actualmente no resulta viable podría reconsiderarse posteriormente, siempre que existan nuevas condiciones que justifiquen su análisis.

Aplicación práctica: selección de una oportunidad para un emprendimiento ecuatoriano

Consideremos un emprendimiento hipotético ubicado en Ecuador que elabora productos derivados de frutas tropicales. Sus responsables desean explorar oportunidades internacionales y han identificado tres alternativas: comercializar productos deshidratados, desarrollar presentaciones de pulpas para consumidores especializados o elaborar mezclas de frutas listas para su consumo.

Figura 3

Proceso de selección de una oportunidad internacional



Nota. Elaboración propia. Secuencia ilustrativa para la evaluación de oportunidades comerciales.

Para seleccionar una alternativa, el emprendimiento debería recopilar información sobre los consumidores potenciales, identificar productos competidores y calcular los recursos necesarios para cada propuesta. Posteriormente, podría comparar

las opciones utilizando criterios comunes y determinar cuál presenta mejores condiciones para continuar con su estudio. Este ejemplo permite comprender que la selección de oportunidades internacionales no consiste en elegir el producto más novedoso o el mercado aparentemente más grande. Su finalidad es encontrar una relación favorable entre las necesidades de los consumidores, la propuesta de valor y las capacidades empresariales.

2.5. Casos y oportunidades de emprendimientos ecuatorianos en mercados internacionales

El Ecuador cuenta con una diversidad de actividades productivas que pueden servir como punto de partida para desarrollar emprendimientos con proyección internacional. La producción agrícola, la transformación de alimentos, la elaboración artesanal y la prestación de servicios especializados constituyen ámbitos en los que es posible identificar oportunidades comerciales, especialmente cuando las iniciativas empresariales incorporan innovación, diferenciación y conocimiento de los consumidores.

Sin embargo, la disponibilidad de recursos productivos o la existencia de una tradición comercial no garantizan que todos los emprendimientos puedan ingresar exitosamente a mercados extranjeros. Para aprovechar una oportunidad internacional, las empresas necesitan relacionar las características de sus productos con las necesidades de los compradores, evaluar sus capacidades y desarrollar estrategias que permitan competir de manera sostenible. En este contexto, resulta útil examinar experiencias y sectores vinculados con la actividad comercial ecuatoriana. Estos ejemplos permiten comprender cómo determinados atributos, como la calidad, la identidad de origen y la especialización, pueden contribuir al desarrollo de propuestas empresariales diferenciadas.

De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2024), el comercio internacional de la

región se encuentra condicionado por transformaciones económicas y productivas que plantean desafíos y oportunidades para su inserción en los mercados mundiales. Desde esta perspectiva, el desarrollo de emprendimientos internacionalizados requiere fortalecer capacidades empresariales y reconocer las condiciones particulares de cada actividad.

2.5.1. El cacao ecuatoriano y las oportunidades de generación de valor agregado

El cacao constituye uno de los productos representativos de la actividad agrícola y comercial ecuatoriana. Su presencia en los mercados internacionales ofrece un contexto relevante para analizar las posibilidades de desarrollar emprendimientos relacionados con productos derivados, marcas propias y propuestas orientadas a segmentos especializados.

Una de las oportunidades que pueden explorarse consiste en transformar la materia prima en productos con mayor valor agregado, como barras de chocolate, coberturas, presentaciones para consumo especializado y otros derivados. Esta transformación permite considerar estrategias empresariales basadas en atributos como el origen, las características sensoriales, la presentación y la identidad de marca.

Desde la perspectiva de la competitividad, Porter (1985) explica que las empresas pueden construir ventajas mediante propuestas diferenciadas que generen valor para los compradores. Aplicado al emprendimiento, este planteamiento permite comprender que competir no necesariamente significa ofrecer el precio más bajo, sino desarrollar características que determinados consumidores consideren relevantes.

Un emprendimiento ecuatoriano que elabora chocolate artesanal podría investigar mercados donde existan consumidores interesados en productos de especialidad. Para ello, necesitaría

conocer sus preferencias, identificar marcas competidoras y determinar si dispone de capacidad para mantener una oferta consistente.

Es importante distinguir entre el reconocimiento internacional del cacao ecuatoriano y la viabilidad de una marca particular. La existencia de actividad comercial en el sector no demuestra que un nuevo emprendimiento tendrá compradores. Por ello, la oportunidad debe evaluarse mediante información específica del producto y del mercado seleccionado.

2.5.2. El café de especialidad como alternativa de diferenciación comercial

El café representa otra actividad productiva que permite analizar posibilidades de emprendimiento internacional. Más allá de su comercialización como materia prima, pueden desarrollarse propuestas relacionadas con café tostado, marcas especializadas y productos dirigidos a consumidores que valoran características específicas de sabor, origen y preparación.

La diferenciación resulta especialmente importante en este tipo de iniciativas, debido a que los consumidores de distintos segmentos pueden presentar preferencias diferentes. Mientras algunos priorizan el precio y la facilidad de consumo, otros pueden interesarse por atributos relacionados con la calidad, el perfil sensorial o la información sobre el origen del producto.

Un emprendimiento ecuatoriano que busca comercializar café tostado en mercados extranjeros debería identificar qué características valoran los consumidores y qué posibilidades tiene para construir una propuesta competitiva.

Asimismo, necesitaría evaluar sus recursos, capacidades de producción y posibilidades de mantener una calidad consistente. La presentación comercial y la comunicación de los atributos del producto también podrían influir en su posicionamiento.

Este ejemplo demuestra que la especialización puede constituir una alternativa empresarial, aunque su aprovechamiento depende de que exista una demanda identificable y de que los costos permitan sostener el negocio.

2.5.3. Artesanías ecuatorianas e identidad cultural en los mercados internacionales

Las artesanías ecuatorianas permiten analizar oportunidades empresariales relacionadas con los conocimientos tradicionales, la creatividad y la identidad cultural. Los productos elaborados mediante técnicas artesanales pueden incorporar atributos que los diferencian de alternativas industriales, especialmente cuando existe interés por su diseño, procedencia y proceso de elaboración.

Un referente documentado es el tejido tradicional del sombrero ecuatoriano de paja toquilla, inscrito en 2012 en la Lista Representativa del Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad de la UNESCO. Este reconocimiento permite destacar el valor cultural de una práctica artesanal ecuatoriana, aunque no constituye por sí mismo evidencia de rentabilidad comercial para todos los productores.

Desde una perspectiva emprendedora, la identidad cultural puede formar parte de una propuesta de valor cuando se comunica de manera adecuada y respetuosa. Los emprendimientos pueden explorar oportunidades mediante diseños propios, presentaciones diferenciadas y estrategias dirigidas a consumidores que valoran productos artesanales.

No obstante, también deben considerarse aspectos relacionados con la capacidad productiva, la autenticidad de la información comercial y el reconocimiento del trabajo de quienes elaboran los productos.

La participación internacional puede representar una alternativa de crecimiento, siempre que el emprendimiento investigue las características del mercado y determine si sus productos responden a una demanda real.

2.5.4. Servicios digitales y nuevas posibilidades de internacionalización

Las oportunidades de negocios internacionales no se limitan a la comercialización de productos físicos. El desarrollo de herramientas digitales ha permitido que determinadas actividades profesionales y empresariales puedan ofrecerse a clientes ubicados en otros países.

Entre estas posibilidades se encuentran los servicios de diseño gráfico, programación, consultoría especializada, marketing digital y desarrollo de contenidos. Su prestación internacional depende de las características del servicio, las capacidades profesionales y las condiciones comerciales y jurídicas aplicables.

La UNCTAD (2024) reconoce la importancia de la economía digital en las transformaciones contemporáneas de las actividades económicas. Sin embargo, el acceso a herramientas tecnológicas no garantiza que una empresa pueda competir internacionalmente, debido a que también requiere conocimientos especializados, reputación y capacidad para responder a las expectativas de los clientes.

Por ejemplo, un emprendimiento ecuatoriano dedicado al diseño de identidad corporativa podría ofrecer sus servicios a pequeñas empresas extranjeras mediante canales digitales. Para desarrollar esta actividad necesitaría construir un portafolio, definir sus condiciones comerciales y establecer mecanismos adecuados de comunicación y contratación.

En este caso, la diferenciación podría relacionarse con la especialización, la creatividad y la calidad del servicio. La

participación internacional dependería de la capacidad del emprendimiento para construir relaciones comerciales sostenibles.

2.5.5. Análisis comparativo de oportunidades para emprendimientos ecuatorianos

Los sectores examinados presentan características diferentes, pero comparten la necesidad de desarrollar propuestas empresariales sustentadas en información y capacidades reales.

Tabla 13

Sectores ecuatorianos y posibilidades de emprendimiento internacional

Sector	Posible propuesta empresarial	Principal desafío
Cacao	Chocolate artesanal con marca propia	Diferenciación y posicionamiento
Café	Café tostado de especialidad	Consistencia de calidad y conocimiento del consumidor
Artesanías	Productos con identidad cultural y diseño propio	Capacidad productiva y acceso a compradores
Alimentos transformados	Productos diferenciados a partir de materias primas locales	Viabilidad económica y adaptación comercial
Servicios digitales	Diseño, consultoría y soluciones especializadas	Competitividad, reputación y captación de clientes

Nota. Elaboración propia. Las propuestas representan posibilidades empresariales que requieren investigación específica; no constituyen recomendaciones de inversión ni oportunidades comercialmente verificadas.

El análisis comparativo demuestra que no existe una única forma de desarrollar negocios internacionales. Las oportunidades pueden surgir tanto de actividades productivas tradicionales como de servicios basados en conocimientos especializados.

Sin embargo, cada alternativa presenta condiciones diferentes. Mientras algunos emprendimientos necesitan fortalecer su capacidad de producción, otros deben concentrarse en desarrollar competencias profesionales, mejorar su

posicionamiento o establecer relaciones comerciales con nuevos clientes.

Por esta razón, la decisión de internacionalizarse debe considerar las características de cada iniciativa y evitar la aplicación de estrategias generales que no respondan a sus necesidades particulares.

Aplicación práctica: emprendimiento ecuatoriano de productos derivados del cacao

Para integrar los contenidos desarrollados en este capítulo, se plantea un caso hipotético de un emprendimiento ecuatoriano que produce chocolate artesanal y busca evaluar su posible participación internacional.

Caso de estudio: Origen Cacao Ecuador

El emprendimiento elabora barras de chocolate con diferentes porcentajes de cacao y presentaciones orientadas a consumidores interesados en productos diferenciados. Después de desarrollar ventas en el mercado nacional, sus responsables consideran explorar oportunidades internacionales.

Para ello, necesitan resolver cuatro interrogantes:

- ¿Qué segmento de consumidores podría valorar las características del producto?
- ¿Qué información comercial permitiría identificar mercados potenciales?
- ¿Cuáles son las capacidades que debe fortalecer el emprendimiento?
- ¿Qué riesgos comerciales y jurídicos deberían evaluarse antes de asumir compromisos?

La primera decisión consiste en identificar el segmento objetivo, evitando considerar que todos los consumidores de chocolate presentan las mismas preferencias. Posteriormente, el

emprendimiento podría consultar información comercial en plataformas como Trade Map, complementándola con estudios de consumidores y análisis de productos competidores.

Una vez recopilada esta información, sería necesario evaluar los recursos disponibles, los costos estimados y la capacidad para atender pedidos. Finalmente, correspondería determinar si existe una oportunidad suficientemente atractiva para avanzar hacia una estrategia de internacionalización.

Este caso permite reconocer que la preparación empresarial constituye un elemento fundamental para aprovechar oportunidades internacionales. El interés por ingresar a otro mercado debe acompañarse de investigación, planificación y evaluación de riesgos.

Capítulo III

Modelos de negocio y propuestas de valor para emprendimientos internacionales

El desarrollo de un emprendimiento con proyección internacional requiere algo más que identificar una oportunidad comercial. Una vez reconocido un mercado potencial, es necesario determinar cómo funcionará el negocio, qué beneficios ofrecerá a sus consumidores y de qué manera organizará sus recursos para generar ingresos y mantener sus actividades.

En este contexto, el modelo de negocio constituye una herramienta fundamental para comprender la lógica mediante la cual una empresa crea, entrega y captura valor. Su importancia radica en que permite relacionar las necesidades de los consumidores con los productos o servicios ofrecidos, los recursos disponibles y las actividades necesarias para desarrollar una propuesta empresarial sostenible.

Para los emprendimientos ecuatorianos, la definición de un modelo de negocio resulta especialmente relevante cuando se considera la posibilidad de participar en mercados internacionales. La competencia, las diferencias entre consumidores y las condiciones comerciales pueden exigir modificaciones en la manera de presentar los productos, establecer relaciones con los clientes y organizar las actividades empresariales.

Osterwalder y Pigneur (2010) explican que un modelo de negocio describe la lógica mediante la cual una organización crea, proporciona y captura valor. Esta perspectiva permite comprender que una empresa no depende únicamente de las características de su producto, sino también de la forma en que articula sus actividades para atender a un segmento determinado de consumidores.

Por su parte, Teece (2010) señala que los modelos de negocio permiten comprender cómo una empresa desarrolla mecanismos para crear valor y obtener beneficios económicos. Desde esta perspectiva, un emprendimiento puede contar con una

idea innovadora, pero necesita establecer una estructura empresarial que permita convertirla en una actividad viable.

El presente capítulo analiza los modelos de negocio, la construcción de propuestas de valor y las decisiones estratégicas que permiten organizar emprendimientos con posibilidades de participación internacional. Su contenido se orienta hacia la aplicación empresarial, utilizando ejemplos relacionados con la realidad ecuatoriana y evitando repetir los procedimientos de investigación comercial estudiados anteriormente.

3.1. El modelo de negocio y su importancia para la internacionalización

Un modelo de negocio representa la manera en que una empresa organiza sus actividades para ofrecer productos o servicios, satisfacer necesidades de los consumidores y generar ingresos. Su finalidad es explicar cómo funciona el emprendimiento y cuáles son los elementos que permiten desarrollar su propuesta comercial.

Aunque en ocasiones se confunde con el plan de negocios, ambos conceptos cumplen funciones diferentes. El modelo de negocio describe la lógica general de funcionamiento de la empresa, mientras que el plan de negocios desarrolla con mayor detalle los objetivos, estrategias, recursos y proyecciones necesarias para ejecutar una iniciativa empresarial.

Esta distinción resulta importante porque un emprendimiento puede definir inicialmente su modelo de negocio y posteriormente elaborar una planificación más detallada. Además, el modelo puede modificarse cuando cambian las condiciones del mercado o cuando la empresa identifica nuevas oportunidades.

En los negocios internacionales, estas decisiones adquieren especial relevancia. Un modelo que funciona adecuadamente en

Ecuador no necesariamente producirá los mismos resultados en otro país, debido a que pueden existir diferencias en las preferencias de los consumidores, los canales comerciales y las condiciones de competencia.

Por ejemplo, un emprendimiento ecuatoriano que comercializa productos artesanales mediante un establecimiento físico podría considerar una propuesta distinta para atender clientes extranjeros, utilizando canales digitales o relaciones con empresas especializadas. Esta decisión implicaría modificar determinados componentes de su modelo de negocio sin cambiar necesariamente el producto principal.

3.1.1. Elementos fundamentales de un modelo de negocio

Osterwalder y Pigneur (2010) proponen una herramienta denominada Business Model Canvas, que organiza el funcionamiento de una empresa mediante nueve componentes relacionados entre sí.

Estos componentes permiten comprender quiénes son los clientes, qué valor se les ofrece, cómo se establece la relación comercial y qué recursos se necesitan para desarrollar la actividad.

Tabla 14

Componentes del modelo de negocio Canvas

Componente	Función dentro del emprendimiento
Segmentos de clientes	Identificar los grupos de consumidores que la empresa busca atender
Propuesta de valor	Determinar los beneficios que ofrece el producto o servicio
Canales	Establecer cómo se comunica y entrega la propuesta al cliente
Relaciones con clientes	Definir cómo se establece y mantiene el vínculo comercial
Fuentes de ingresos	Identificar cómo obtiene ingresos el emprendimiento
Recursos clave	Reconocer los medios necesarios para desarrollar la actividad
Actividades clave	Determinar las acciones esenciales para el funcionamiento del negocio

Componente	Función dentro del emprendimiento
Socios clave	Identificar aliados que contribuyen al desarrollo empresarial
Estructura de costos	Reconocer los principales costos asociados con la actividad

Nota. Adaptado conceptualmente de Osterwalder y Pigneur (2010).

Estos elementos no deben analizarse de manera aislada. La propuesta de valor debe responder a las necesidades de los clientes, mientras que los recursos y actividades deben permitir ofrecerla de forma consistente. Asimismo, los ingresos deben guardar relación con los costos para que el emprendimiento pueda sostener sus operaciones.

En el caso de una empresa ecuatoriana que desea participar en mercados internacionales, cada componente puede requerir ajustes según las características del país de destino.

3.1.2. La propuesta de valor como elemento central del emprendimiento

La propuesta de valor constituye uno de los componentes más importantes del modelo de negocio, debido a que explica por qué un consumidor podría elegir un producto o servicio frente a otras alternativas.

Una propuesta de valor debe expresar de manera clara los beneficios que ofrece la empresa y las necesidades que busca satisfacer. Estos beneficios pueden relacionarse con la calidad, el diseño, la funcionalidad, la innovación, la atención o determinadas características que el consumidor considera relevantes.

Osterwalder et al. (2014) destacan la importancia de diseñar propuestas de valor que mantengan una relación adecuada con las necesidades, dificultades y expectativas de los clientes. Este enfoque permite comprender que una propuesta comercial no debe construirse únicamente desde la perspectiva del productor.

Por ejemplo, un emprendimiento ecuatoriano que elabora chocolate artesanal podría considerar que su principal atributo es utilizar cacao nacional. Sin embargo, para determinados consumidores internacionales, ese origen podría resultar relevante solamente cuando se relaciona con características que valoran, como el sabor, la calidad o una experiencia de consumo diferenciada.

Por ello, una propuesta de valor necesita expresar beneficios concretos y evitar afirmaciones generales que no permitan distinguir el producto de sus competidores.

Una empresa que señala que ofrece «productos de excelente calidad» comunica una característica demasiado amplia. En cambio, una propuesta que identifica claramente su público objetivo, las características del producto y los beneficios ofrecidos puede facilitar una comunicación comercial más precisa.

3.1.3. Modelos de negocio tradicionales y digitales

Los emprendimientos pueden organizar sus actividades mediante diferentes modelos de negocio, dependiendo de sus productos, clientes y recursos.

Entre los modelos tradicionales se encuentran aquellos basados en la venta directa de bienes, la prestación de servicios y las relaciones comerciales con distribuidores o establecimientos especializados. Estos modelos pueden resultar adecuados para determinadas empresas, especialmente cuando requieren atención personalizada o relaciones comerciales estables.

Los modelos digitales, por su parte, incorporan herramientas tecnológicas para desarrollar actividades de promoción, comercialización o prestación de servicios. Su utilización puede permitir que algunos emprendimientos establezcan relaciones con clientes ubicados en diferentes mercados sin depender exclusivamente de establecimientos físicos.

Sin embargo, la digitalización no constituye por sí misma un modelo de negocio exitoso. Una empresa necesita definir cómo generará ingresos, qué beneficios ofrecerá y cuáles serán los recursos necesarios para atender adecuadamente a sus clientes.

Teece (2010) sostiene que el diseño de modelos de negocio constituye un elemento importante para aprovechar oportunidades y desarrollar ventajas empresariales. Esto significa que la elección de un modelo debe responder a las condiciones del emprendimiento y no únicamente a la popularidad de determinadas herramientas comerciales.

Por ejemplo, una empresa ecuatoriana que ofrece servicios de diseño gráfico puede utilizar canales digitales para establecer relaciones con clientes extranjeros. Su modelo de negocio podría basarse en proyectos individuales, contratos periódicos o servicios especializados. Cada alternativa implicaría diferencias en los ingresos, la organización del trabajo y la relación con los consumidores.

3.1.4. Adaptación del modelo de negocio a mercados internacionales

La participación en mercados internacionales puede requerir que un emprendimiento adapte determinados componentes de su modelo de negocio. Esta adaptación responde a las diferencias existentes entre consumidores, competidores y condiciones empresariales.

Uno de los elementos que puede modificarse es el segmento de clientes. Una empresa que atiende consumidores generales en Ecuador podría concentrarse en un segmento especializado dentro de un mercado extranjero. También puede ser necesario modificar los canales comerciales. Mientras que en el mercado nacional el emprendimiento puede utilizar ventas directas, en otro país podría explorar relaciones con empresas

distribuidoras, plataformas digitales u otros intermediarios comerciales. La propuesta de valor también puede requerir ajustes. Un atributo considerado importante en Ecuador podría no representar el mismo beneficio para consumidores de otro país. Por esta razón, la empresa debe comprender las expectativas del mercado seleccionado y determinar si su propuesta responde adecuadamente a ellas.

Finalmente, la adaptación del modelo de negocio debe considerar los recursos disponibles y las responsabilidades jurídicas que acompañan las relaciones comerciales internacionales. Una estrategia que exige inversiones superiores a la capacidad del emprendimiento puede resultar inconveniente, incluso cuando existe una oportunidad atractiva.

Tabla 15

Posibles ajustes del modelo de negocio para un mercado internacional

Componente	**Funcionamiento en Ecuador**	**Posible adaptación internacional**
Clientes	Consumidores locales	Segmento específico de consumidores extranjeros
Propuesta de valor	Beneficios reconocidos en el mercado nacional	Atributos valorados en el mercado seleccionado
Canales	Establecimiento físico o venta directa	Canales digitales o aliados comerciales
Relaciones comerciales	Atención habitual a clientes nacionales	Comunicación y servicio adaptados al nuevo mercado
Ingresos	Ventas dentro del mercado nacional	Ingresos asociados con nuevos segmentos y acuerdos
Recursos	Capacidades actuales del emprendimiento	Fortalecimiento de conocimientos y organización empresarial

Nota. Elaboración propia. Las adaptaciones son ilustrativas y deben evaluarse según las características del negocio.

3.1.5. Aplicación práctica del modelo Canvas a un emprendimiento ecuatoriano

Para comprender cómo se relacionan los componentes de un modelo de negocio, consideremos el caso hipotético de un emprendimiento ecuatoriano dedicado a la elaboración de café tostado de especialidad. La empresa comercializa inicialmente sus productos en el mercado nacional y desea explorar la posibilidad de atender consumidores extranjeros interesados en cafés diferenciados. Antes de desarrollar una estrategia internacional, necesita organizar su propuesta empresarial.

Figura 4

Modelo Canvas simplificado: café ecuatoriano de especialidad

Caso hipotético con fines académicos. Los componentes representan una propuesta inicial que debe validarse comercialmente.



Nota. Elaboración propia con base en los componentes de Osterwalder y Pigneur (2010). Esta representación es simplificada y no sustituye el desarrollo completo del Canvas.

El ejercicio permite observar que el modelo de negocio relaciona los recursos del emprendimiento con las características de sus consumidores y la manera en que espera generar ingresos.

También demuestra que una propuesta empresarial necesita coherencia interna. Si el emprendimiento busca atender consumidores que valoran la calidad y la diferenciación, deberá desarrollar actividades y recursos que permitan mantener esas características de manera constante.

Asimismo, el modelo deberá revisarse cuando la empresa obtenga información adicional sobre sus posibles clientes internacionales. Por ejemplo, podría descubrir que determinados consumidores prefieren presentaciones diferentes o que resulta necesario modificar sus canales de comercialización.

En consecuencia, el Canvas no debe considerarse un documento definitivo, sino una herramienta de análisis que puede actualizarse conforme evoluciona el emprendimiento.

3.2. Diseño de propuestas de valor competitivas para mercados internacionales

Una de las decisiones más importantes para un emprendimiento que busca participar en mercados internacionales consiste en definir qué beneficios ofrecerá a sus clientes y por qué estos deberían preferir su producto o servicio frente a las alternativas disponibles. Esta decisión se expresa mediante la propuesta de valor, que constituye la base de la diferenciación comercial y orienta la manera en que la empresa presenta su oferta.

En un entorno internacional, los emprendimientos compiten con empresas que pueden disponer de mayor experiencia, reconocimiento de marca y recursos financieros. Por esta razón, intentar satisfacer a todos los consumidores mediante una oferta general puede resultar menos conveniente que desarrollar una propuesta dirigida a un segmento específico.

Osterwalder et al. (2014) plantean que una propuesta de valor debe relacionarse con las necesidades, actividades, dificultades y beneficios esperados por los clientes. Esta perspectiva permite comprender que el valor de un producto no depende exclusivamente de sus características, sino de la utilidad que representa para quienes lo adquieren.

Para los emprendimientos ecuatorianos, diseñar una propuesta de valor competitiva implica reconocer sus capacidades productivas, conocimientos y posibilidades de innovación, pero también comprender cómo estos elementos pueden transformarse en beneficios relevantes para consumidores de otros países.

3.2.1. Comprensión de las necesidades y expectativas del cliente internacional

El diseño de una propuesta de valor comienza con la comprensión del consumidor. Una empresa puede desarrollar un producto técnicamente adecuado y, sin embargo, encontrar dificultades comerciales si sus características no responden a las expectativas del público al que pretende dirigirse.

Las necesidades del cliente pueden ser funcionales, económicas o relacionadas con experiencias y preferencias personales. Algunos consumidores buscan productos prácticos y accesibles, mientras que otros valoran el diseño, la especialización o determinados atributos de calidad.

Estas diferencias adquieren importancia en los mercados internacionales, donde las preferencias pueden variar por factores culturales, económicos y sociales. Por ello, una propuesta exitosa en Ecuador no necesariamente tendrá la misma aceptación en otro país.

Osterwalder et al. (2014) proponen analizar tres dimensiones del perfil del cliente:

- *Trabajos del cliente*: actividades, necesidades o problemas que busca resolver.
- *Frustraciones*: dificultades, inconvenientes o resultados negativos que desea evitar.
- *Alegrías*: beneficios y resultados positivos que espera obtener.

Estas dimensiones permiten orientar el diseño de productos y servicios hacia situaciones concretas.

Por ejemplo, un emprendimiento ecuatoriano dedicado a la elaboración de prendas de vestir con fibras naturales podría identificar un segmento de consumidores interesados en comodidad, diseño y características específicas de los materiales. En este caso, la propuesta no debería limitarse a destacar que las prendas son elaboradas en Ecuador, sino explicar qué beneficios ofrecen al consumidor y cómo responden a sus preferencias.

El conocimiento del cliente permite evitar una dificultad frecuente en los emprendimientos: desarrollar una oferta basada exclusivamente en lo que el productor considera atractivo, sin comprobar si esos atributos son valorados por el mercado.

3.2.2. Identificación de atributos de diferenciación

La diferenciación consiste en desarrollar características que permitan distinguir una oferta de las alternativas existentes. Puede relacionarse con el producto, el servicio, la atención, el diseño o la experiencia comercial.

Porter (1985) sostiene que la diferenciación puede contribuir a la construcción de una ventaja competitiva cuando la empresa ofrece atributos valorados por los compradores. Sin embargo, incorporar características diferentes no garantiza una ventaja si estas no generan beneficios reconocibles para el consumidor.

Para los emprendimientos ecuatorianos, la diferenciación puede construirse a partir de conocimientos especializados, creatividad, innovación y características propias de determinadas actividades productivas.

Por ejemplo, una empresa que elabora artículos de decoración puede diferenciarse mediante diseños originales y opciones de personalización. Otra dedicada al desarrollo de software podría especializarse en soluciones para pequeños establecimientos comerciales, ofreciendo funciones adaptadas a sus necesidades.

En ambos casos, el elemento diferenciador debe guardar relación con las capacidades reales del emprendimiento. Prometer beneficios que no pueden mantenerse de manera constante puede afectar la confianza del consumidor y la reputación empresarial.

Tabla 16

Atributos de diferenciación aplicables a emprendimientos internacionales

Atributo	**Aplicación empresarial**	**Beneficio potencial para el cliente**
Calidad	Características consistentes del producto o servicio	Mayor confianza en el desempeño
Diseño	Presentaciones o características originales	Identidad y preferencias estéticas
Personalización	Adaptación a necesidades particulares	Mayor adecuación a las expectativas
Especialización	Atención a un segmento definido	Soluciones más específicas
Innovación	Mejoras en productos o servicios	Mayor funcionalidad o comodidad
Atención comercial	Comunicación y seguimiento adecuados	Mejor experiencia de compra

Nota. Elaboración propia a partir de Porter (1985) y Osterwalder et al. (2014).

La selección de atributos debe considerar su relevancia para el consumidor y la capacidad empresarial para sostenerlos.

Una propuesta que combina demasiadas características puede perder claridad y generar costos innecesarios.

3.2.3. Construcción de una propuesta de valor clara y verificable

Una propuesta de valor competitiva debe expresar con precisión a quién se dirige, qué necesidad satisface y cuáles son los beneficios que ofrece.

No se trata de elaborar únicamente una frase publicitaria, sino de definir un compromiso comercial que pueda respaldarse mediante las características del producto o servicio.

Una formulación sencilla puede construirse a partir de cuatro preguntas:

1. ¿A qué tipo de cliente se dirige el emprendimiento?
2. ¿Qué necesidad concreta busca satisfacer?
3. ¿Qué solución ofrece?
4. ¿Qué beneficio lo diferencia de otras alternativas?

Estas preguntas permiten transformar una descripción general del producto en una propuesta centrada en el consumidor.

Consideremos un emprendimiento ecuatoriano que desarrolla agendas y artículos de papelería personalizados.

Ejemplo: de la descripción del producto a la propuesta de valor

DESCRIPCIÓN GENERAL

"Vendemos agendas y cuadernos de buena calidad".

PROPUESTA DE VALOR MÁS ESPECÍFICA

"Diseñamos agendas personalizadas para profesionales independientes que buscan organizar sus actividades mediante formatos adaptados a sus necesidades de planificación".

Ejemplo hipotético de elaboración propia. La propuesta debe validarse con consumidores antes de utilizarse como fundamento de una estrategia internacional.

La segunda formulación identifica con mayor claridad al consumidor, la necesidad y el beneficio ofrecido. No obstante, todavía sería necesario comprobar si existe un segmento internacional interesado en esta solución y si el emprendimiento puede desarrollarla de manera rentable.

La claridad de la propuesta también facilita la comunicación comercial. Cuando una empresa conoce qué beneficio desea ofrecer, puede presentar sus productos de forma coherente y evitar mensajes contradictorios.

3.2.4. Relación entre valor percibido, precio y competitividad

El valor percibido corresponde a la apreciación que realiza el consumidor sobre los beneficios de una oferta en relación con los costos o sacrificios asociados con su adquisición.

Esta apreciación no depende únicamente del precio. También puede relacionarse con la calidad, la confianza, la comodidad y otros atributos que influyen en la decisión de compra.

Kotler et al. (2022) destacan la importancia de comprender el valor para el cliente y desarrollar ofertas que respondan a sus expectativas. Desde esta perspectiva, la competitividad empresarial requiere establecer una relación adecuada entre los beneficios ofrecidos y el precio que los consumidores están dispuestos a pagar.

Para los emprendimientos ecuatorianos, esta relación es fundamental. Un producto puede incorporar materiales de calidad y procesos especializados, pero si el consumidor no reconoce esos

atributos o no está dispuesto a pagar por ellos, la propuesta puede enfrentar dificultades comerciales.

Por ejemplo, un emprendimiento que fabrica calzado artesanal podría utilizar materiales seleccionados y ofrecer diseños exclusivos. Sin embargo, necesitaría investigar si su segmento objetivo valora estas características y qué precios considera aceptables.

Por ello, la definición del precio no debería realizarse exclusivamente mediante la suma de costos y un margen esperado. También requiere considerar la percepción del consumidor y las alternativas existentes en el mercado, sin descuidar la rentabilidad del negocio.

La competitividad se fortalece cuando el emprendimiento logra ofrecer beneficios relevantes mediante una estructura empresarial capaz de sostenerlos.

3.2.5. Validación de la propuesta de valor antes de ingresar a un mercado

Una propuesta de valor representa inicialmente una hipótesis empresarial: la empresa considera que determinado grupo de consumidores necesita una solución y que estaría interesado en adquirirla bajo ciertas condiciones.

Antes de realizar inversiones importantes, conviene comprobar si estas suposiciones tienen fundamento.

Ries (2011) propone un enfoque de aprendizaje validado mediante el cual los emprendimientos contrastan sus hipótesis con información obtenida de clientes y resultados observables. Este planteamiento resulta útil para evitar que una empresa desarrolle una oferta completa sin conocer previamente la respuesta de sus consumidores.

En el ámbito internacional, la validación puede realizarse mediante entrevistas, presentación de prototipos, pruebas de concepto o experiencias comerciales limitadas. La elección del procedimiento dependerá de las características del producto y de los recursos disponibles.

Por ejemplo, un emprendimiento ecuatoriano que desarrolla una aplicación digital para pequeñas empresas podría presentar una versión funcional a un grupo de usuarios potenciales de otro país. Sus comentarios permitirían identificar dificultades de uso, funciones consideradas útiles y aspectos que necesitan mejoras.

Es importante distinguir entre el interés declarado y el comportamiento efectivo del consumidor. Una persona puede expresar una opinión favorable sobre un producto sin estar dispuesta a adquirirlo. Por esta razón, cuando sea posible, la validación debe incorporar evidencias relacionadas con decisiones reales de compra o compromisos comerciales.

Tabla 17

Herramientas para validar una propuesta de valor internacional

Herramienta	Finalidad	Información que puede obtenerse
Entrevistas	Comprender necesidades y dificultades	Opiniones y experiencias del consumidor
Encuestas	Explorar preferencias en un grupo definido	Tendencias de respuesta y valoraciones
Prototipos	Presentar una versión inicial de la solución	Reacciones y posibilidades de mejora
Pruebas comerciales	Evaluar la respuesta ante una oferta concreta	Evidencia inicial de interés de compra
Retroalimentación de clientes	Identificar fortalezas y problemas	Sugerencias para ajustar la propuesta

Nota. Elaboración propia a partir de Osterwalder et al. (2014) y Ries (2011). La validez de los resultados depende del diseño de cada prueba y de las características de los participantes.

La validación no elimina todos los riesgos, pero permite reconocer problemas antes de comprometer recursos significativos.

Aplicación práctica: diseño de una propuesta de valor para un servicio ecuatoriano

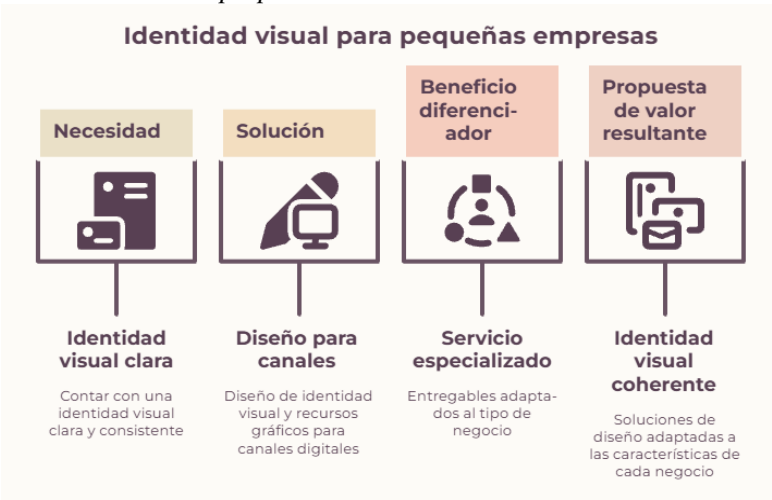
Consideremos un emprendimiento hipotético de profesionales ecuatorianos que ofrece servicios de diseño de identidad visual para pequeñas empresas. Sus integrantes desean explorar oportunidades internacionales mediante canales digitales.

Inicialmente, el emprendimiento presenta sus servicios con el mensaje: Ofrecemos diseño gráfico profesional para todo tipo de empresas. Aunque esta descripción explica su actividad, no identifica un segmento específico ni comunica un beneficio claramente diferenciado.

Después de analizar posibles clientes, los emprendedores deciden concentrarse en pequeños negocios que necesitan construir una identidad visual coherente para sus canales digitales.

Figura 5

Construcción de la propuesta de valor



Propuesta de valor resultante

"Ayudamos a pequeñas empresas a desarrollar una identidad visual coherente para sus canales digitales, mediante soluciones de diseño adaptadas a las características de cada negocio".

Nota. Elaboración propia. Caso hipotético con fines académicos.

Esta formulación permite comprender mejor qué ofrece el emprendimiento y a quién busca atender. Sin embargo, para convertirla en una oportunidad internacional, todavía sería necesario comprobar que el segmento seleccionado demanda estos servicios, analizar los competidores y evaluar la disposición de pago.

También deberían definirse condiciones comerciales claras, especialmente respecto al alcance del servicio, los plazos, los derechos sobre los diseños y las responsabilidades de las partes. Estos aspectos adquieren importancia cuando las relaciones comerciales se desarrollan entre personas o empresas de diferentes países.

El caso demuestra que una propuesta de valor puede construirse mediante la especialización y la claridad de los beneficios ofrecidos, sin necesidad de competir exclusivamente por precios bajos.

3.3. Estrategias de diferenciación y posicionamiento en mercados internacionales

La participación en mercados internacionales exige que los emprendimientos desarrollen una identidad comercial capaz de distinguirlos frente a otras empresas. En un entorno donde los consumidores encuentran múltiples alternativas, disponer de un producto de calidad no siempre resulta suficiente para alcanzar reconocimiento y generar relaciones comerciales duraderas.

La diferenciación y el posicionamiento constituyen dos decisiones estratégicas relacionadas, pero distintas. La primera se refiere a los atributos que permiten distinguir una oferta de sus

competidores; el segundo corresponde al lugar que una marca busca ocupar en la percepción de un grupo determinado de consumidores.

Kotler et al. (2022) explican que el posicionamiento implica diseñar la oferta y la imagen empresarial para ocupar un lugar distintivo en la mente del mercado objetivo. Desde esta perspectiva, una empresa no puede construir su posición comercial únicamente mediante publicidad: necesita respaldar sus mensajes con características y experiencias que los consumidores puedan reconocer.

Para los emprendimientos ecuatorianos, estas estrategias representan una posibilidad de competir sin depender exclusivamente de precios bajos. La especialización, la identidad empresarial, la innovación y la confianza pueden contribuir a construir una presencia comercial diferenciada, siempre que respondan a expectativas reales del mercado.

3.3.1. Diferenciación competitiva frente a empresas internacionales

La diferenciación competitiva consiste en desarrollar y comunicar características que permitan reconocer una oferta como distinta de las alternativas existentes. Su importancia aumenta cuando un emprendimiento participa en mercados donde operan empresas con mayor trayectoria o capacidad financiera.

Porter (1985) identifica la diferenciación como una de las estrategias genéricas mediante las cuales una empresa puede construir una ventaja competitiva. Su efectividad depende de que los compradores valoren los atributos ofrecidos y de que la empresa pueda sostenerlos económicamente.

Para un emprendimiento, diferenciarse no significa necesariamente incorporar numerosas características a sus productos. En ocasiones, una especialización claramente definida

puede resultar más útil que una oferta amplia que no comunica beneficios específicos.

Por ejemplo, una empresa ecuatoriana que fabrica muebles podría especializarse en piezas modulares para espacios pequeños. Su diferenciación no dependería únicamente de los materiales utilizados, sino de ofrecer soluciones de diseño dirigidas a consumidores con necesidades particulares de aprovechamiento del espacio.

Esta estrategia requiere mantener coherencia entre la promesa comercial y el desempeño del producto. Si la empresa comunica facilidad de instalación, resistencia o adaptabilidad, debe contar con condiciones técnicas que respalden dichas características.

La diferenciación también puede desarrollarse mediante el servicio. Una empresa que ofrece soluciones informáticas podría distinguirse por atender a un sector profesional específico, proporcionar documentación comprensible y mantener mecanismos claros de asistencia al cliente.

En ambos casos, la ventaja no surge solamente de ser diferente, sino de ofrecer características que representen beneficios reconocibles para los compradores.

3.3.2. Posicionamiento de marca en mercados extranjeros

El posicionamiento se relaciona con la percepción que los consumidores construyen sobre una marca en comparación con otras alternativas. Esta percepción puede formarse mediante la experiencia de uso, la comunicación comercial, las recomendaciones y la consistencia de los atributos ofrecidos.

Ries y Trout (2001) destacan la importancia de desarrollar una posición clara y reconocible en la mente del consumidor. Aunque las herramientas comerciales han evolucionado, este

principio continúa siendo útil para comprender la necesidad de comunicar una identidad empresarial coherente.

En los mercados internacionales, el posicionamiento presenta desafíos particulares. Una marca reconocida en Ecuador puede ser completamente desconocida en otro país, por lo que necesita construir confianza y explicar sus beneficios a consumidores que no necesariamente conocen su trayectoria.

Por ejemplo, un emprendimiento ecuatoriano dedicado a fabricar mochilas urbanas podría buscar posicionarse como una marca especializada en diseños funcionales para estudiantes universitarios y profesionales jóvenes.

Para alcanzar esa posición, debería mantener coherencia entre el diseño de sus productos, la presentación visual, el lenguaje comercial y la experiencia ofrecida al consumidor.

El posicionamiento no se consigue simplemente al declarar que una marca es moderna, innovadora o confiable. Estas características deben reflejarse en las decisiones empresariales y en la experiencia efectiva de los clientes.

Por ello, la empresa necesita definir una posición comercial que pueda demostrar y mantener en el tiempo.

3.3.3. Identidad de marca y comunicación internacional

La identidad de marca comprende los elementos mediante los cuales una empresa busca presentarse y ser reconocida. Incluye su nombre, símbolos, diseño visual, mensajes y características que desea asociar con su actividad.

Aaker (1996) señala que la identidad de marca proporciona una orientación estratégica para construir asociaciones significativas con los consumidores. Esta perspectiva permite comprender que la marca no debe reducirse a un logotipo, sino que

representa un conjunto de elementos que contribuyen a comunicar la propuesta empresarial.

Para los emprendimientos ecuatorianos, desarrollar una identidad clara puede facilitar el reconocimiento en mercados extranjeros. Sin embargo, su diseño debe considerar las características del público objetivo y las posibles diferencias culturales.

Un nombre comercial que resulta comprensible en Ecuador podría presentar dificultades de pronunciación o interpretación en otro idioma. Del mismo modo, determinados símbolos, colores o expresiones pueden generar asociaciones distintas según el contexto cultural.

Por esta razón, antes de utilizar una marca en otro mercado conviene analizar su comprensión y aceptación entre los consumidores potenciales.

También resulta importante distinguir la identidad comercial de su protección jurídica. Diseñar una marca no significa adquirir automáticamente derechos exclusivos sobre ella en todos los países. La disponibilidad y protección de los signos distintivos deben evaluarse conforme a la normativa aplicable en cada territorio, asunto que se abordará posteriormente en la parte jurídica del libro.

Tabla 18

Elementos de identidad de marca y su aplicación internacional

Elemento	Función empresarial	Consideración internacional
Nombre comercial	Facilitar el reconocimiento	Pronunciación, significado y disponibilidad
Identidad visual	Distinguir la presentación de la marca	Interpretaciones culturales y coherencia gráfica
Mensaje central	Comunicar el beneficio principal	Claridad y adaptación lingüística

Elemento	Función empresarial	Consideración internacional
Personalidad de marca	Expresar un estilo de comunicación	Compatibilidad con el público objetivo
Experiencia del cliente	Respaldar la promesa comercial	Consistencia en la atención y el servicio
Reputación	Generar confianza	Cumplimiento de compromisos y opiniones de clientes

Nota. Elaboración propia a partir de Aaker (1996) y Kotler et al. (2022).

La identidad de marca debe mantenerse reconocible, aunque determinados elementos de comunicación puedan adaptarse a las características del mercado extranjero.

3.3.4. El origen ecuatoriano como atributo de posicionamiento

El origen geográfico puede formar parte de la identidad comercial de un producto o servicio. En determinados mercados, los consumidores relacionan ciertos países o regiones con características productivas, culturales o de calidad.

Sin embargo, estas asociaciones no son uniformes ni necesariamente favorables. Su influencia depende del conocimiento que tenga el consumidor sobre el país de origen, la categoría del producto y las experiencias previas con marcas similares.

Verlegh y Steenkamp (1999), mediante un metaanálisis sobre los efectos del país de origen, muestran que este factor puede influir en las evaluaciones de los consumidores. No obstante, su importancia debe analizarse según las circunstancias particulares de cada mercado.

Para los emprendimientos ecuatorianos, comunicar el origen puede resultar pertinente cuando contribuye a explicar atributos relevantes de la oferta.

Por ejemplo, una empresa que elabora textiles mediante técnicas artesanales podría destacar el lugar de elaboración, los conocimientos empleados y las características de sus diseños. Esta información puede contribuir a construir una identidad diferenciada, siempre que sea auténtica y verificable.

El origen ecuatoriano también puede formar parte de la comunicación de emprendimientos vinculados con alimentos, productos creativos y expresiones culturales. Sin embargo, no debería utilizarse como sustituto de la calidad, la funcionalidad o el cumplimiento de las expectativas comerciales.

Es importante evitar afirmaciones generales según las cuales un producto será preferido únicamente por provenir de Ecuador. La procedencia puede representar un atributo valioso para ciertos consumidores, pero su importancia debe comprobarse mediante información del mercado.

En consecuencia, el origen debe integrarse estratégicamente a la propuesta empresarial cuando contribuya a comunicar beneficios y características relevantes.

3.3.5. Estrategias de posicionamiento para emprendimientos con recursos limitados

Los emprendimientos suelen disponer de presupuestos de comunicación menores que las empresas consolidadas. Por ello, necesitan seleccionar cuidadosamente sus acciones comerciales y concentrarse en aquellas que permitan llegar a consumidores compatibles con su propuesta.

Una alternativa consiste en el posicionamiento por especialización, mediante el cual la empresa concentra sus esfuerzos en un segmento definido. Esta estrategia puede facilitar la construcción de reconocimiento dentro de un grupo específico, sin intentar competir simultáneamente en numerosos mercados.

Otra posibilidad es el posicionamiento basado en atributos concretos, como diseño, funcionalidad o atención especializada. En este caso, la empresa necesita comunicar beneficios que puedan comprobarse mediante la experiencia del cliente.

La comunicación digital también puede contribuir al posicionamiento, especialmente cuando permite presentar información clara, mostrar trabajos realizados y mantener contacto con posibles compradores. Sin embargo, la presencia en redes sociales no garantiza resultados comerciales y debe relacionarse con objetivos empresariales definidos.

Finalmente, la reputación constituye un elemento importante para los emprendimientos. Cumplir los compromisos, responder adecuadamente a los clientes y mantener consistencia en la oferta puede favorecer la confianza, especialmente cuando la empresa todavía no cuenta con una trayectoria reconocida en el mercado extranjero.

Tabla 19

Estrategias de posicionamiento aplicables a emprendimientos ecuatorianos

Estrategia	**Aplicación**	**Condición para su efectividad**
Especialización	Atender un segmento específico	Conocer sus necesidades
Atributos del producto	Destacar diseño, calidad o funcionalidad	Respaldar las características ofrecidas
Identidad de origen	Comunicar procedencia y características culturales	Veracidad y relevancia para el consumidor
Servicio especializado	Ofrecer atención adaptada al cliente	Capacidad para mantener el servicio
Comunicación digital	Construir reconocimiento mediante canales digitales	Coherencia y contenido útil
Reputación comercial	Fortalecer la confianza	Cumplimiento constante de compromisos

Nota. Elaboración propia a partir de Porter (1985), Aaker (1996) y Kotler et al. (2022).

La elección de una estrategia depende del producto, las características del consumidor y las capacidades del emprendimiento. No todas las empresas necesitan aplicar simultáneamente las mismas acciones.

Aplicación práctica: posicionamiento internacional de una marca ecuatoriana

Consideremos un emprendimiento hipotético ubicado en Ecuador que fabrica bolsos y accesorios de diseño contemporáneo. Sus responsables desean explorar un segmento internacional de consumidores interesados en productos funcionales y con una identidad visual diferenciada.

Inicialmente, la empresa utiliza el mensaje comercial: Bolsos ecuatorianos de excelente calidad.

Aunque la expresión comunica el origen del producto y una intención de destacar su calidad, no permite identificar claramente qué distingue a la marca de sus competidores.

Después de revisar sus características empresariales, el emprendimiento decide orientar su posicionamiento hacia el diseño funcional para actividades cotidianas.

Figura 6

Construcción del posicionamiento de una marca ecuatoriana



Posicionamiento propuesto

"Una marca ecuatoriana de accesorios contemporáneos que combina diseño funcional y comodidad para acompañar las actividades cotidianas".

Nota. Elaboración propia. Caso hipotético con fines académicos; el posicionamiento propuesto requiere validación comercial.

Esta formulación permite orientar las decisiones relacionadas con el diseño de los productos, la comunicación visual y la atención al cliente.

Sin embargo, la empresa deberá comprobar que los atributos mencionados son valorados por su segmento objetivo. También necesitará verificar si su oferta presenta diferencias suficientes frente a los productos disponibles en el mercado.

El ejercicio demuestra que el posicionamiento no consiste únicamente en construir una frase atractiva. Su finalidad es establecer una dirección estratégica que permita mantener coherencia entre lo que la marca comunica y lo que efectivamente ofrece.

3.4. Estrategias de comercialización y generación de ingresos en negocios internacionales

La comercialización constituye una etapa decisiva para transformar una propuesta de valor en resultados económicos. Un emprendimiento puede disponer de un producto diferenciado y haber identificado consumidores potenciales en otros países, pero necesita establecer mecanismos adecuados para realizar ventas, mantener relaciones comerciales y obtener ingresos suficientes para sostener sus actividades.

En los negocios internacionales, estas decisiones requieren considerar las características del cliente, los recursos empresariales y las condiciones de cada mercado. No existe una única estrategia de comercialización aplicable a todos los emprendimientos, debido a que las alternativas disponibles presentan diferencias relacionadas con el control comercial, los costos y la participación de intermediarios.

Para los emprendimientos ecuatorianos, seleccionar una estrategia comercial adecuada puede facilitar una incorporación progresiva a mercados extranjeros. Sin embargo, es importante evitar que las expectativas de crecimiento conduzcan a asumir compromisos superiores a las capacidades financieras y organizacionales del negocio.

Cavusgil et al. (2020) explican que la participación empresarial en mercados internacionales comprende decisiones estratégicas relacionadas con las formas de entrada y la organización de las actividades comerciales. Desde esta perspectiva, la comercialización debe entenderse como parte de la estrategia empresarial y no únicamente como la operación de vender un producto.

3.4.1. Comercialización directa e indirecta en mercados internacionales

Los emprendimientos pueden establecer relaciones comerciales internacionales mediante diferentes mecanismos. Entre las alternativas generales se encuentran la comercialización directa y la comercialización indirecta.

La comercialización directa se desarrolla cuando la empresa establece relaciones comerciales con compradores extranjeros sin depender de un intermediario que asuma la venta como principal contraparte comercial. Esta modalidad puede permitir mayor participación en las negociaciones y un conocimiento más cercano de las necesidades de los clientes.

Por ejemplo, un emprendimiento ecuatoriano dedicado a la elaboración de artículos decorativos podría establecer contacto con una tienda especializada ubicada en otro país y negociar directamente las condiciones de venta.

Esta alternativa puede favorecer el aprendizaje comercial, pero también exige capacidades relacionadas con la negociación, la atención a compradores y la gestión de acuerdos internacionales.

La comercialización indirecta, en cambio, implica la participación de intermediarios que facilitan el acceso a compradores o mercados. Dependiendo del acuerdo, estos actores pueden adquirir los productos para revenderlos o desempeñar funciones de representación comercial.

Para un emprendimiento con experiencia internacional limitada, trabajar con intermediarios puede representar una alternativa para aprovechar conocimientos y relaciones comerciales que todavía no posee. Sin embargo, también puede reducir su control sobre determinadas decisiones y afectar los márgenes económicos disponibles.

Es necesario distinguir entre los distintos tipos de intermediarios. Un distribuidor que compra productos para revenderlos no desempeña necesariamente la misma función que un agente comercial que facilita operaciones a cambio de una comisión. Sus responsabilidades y relaciones contractuales deben definirse de manera específica.

Tabla 20

Comparación de modalidades de comercialización internacional

Aspecto	**Comercialización directa**	**Comercialización indirecta**
Relación con el comprador	Mayor contacto con clientes extranjeros	Puede existir menor contacto directo
Control comercial	Generalmente mayor	Depende de los acuerdos con intermediarios
Conocimiento del mercado	Se desarrolla mediante la experiencia propia	Puede aprovecharse la experiencia de terceros
Recursos necesarios	Exige capacidades comerciales internas	Puede facilitar el acceso inicial al mercado
Ingresos y márgenes	Dependen de los costos asumidos por la empresa	Pueden incluir márgenes o comisiones de intermediación
Principal desafío	Gestionar directamente las relaciones internacionales	Seleccionar aliados confiables y negociar condiciones adecuadas

Nota. Elaboración propia a partir de Cavusgil et al. (2020). Las características concretas dependen de la modalidad y de los acuerdos establecidos.

La elección entre ambas alternativas debe responder a las capacidades empresariales, los objetivos de crecimiento y las condiciones del mercado. Una empresa también puede combinar modalidades cuando resulte comercialmente conveniente.

3.4.2. Canales digitales y relaciones comerciales internacionales

Las herramientas digitales han ampliado las posibilidades de comunicación entre empresas y compradores. Actualmente, determinados emprendimientos pueden presentar sus productos o servicios mediante páginas web, plataformas comerciales y otros medios electrónicos.

Sin embargo, es importante diferenciar un canal de comunicación de un canal de venta. Una red social puede facilitar la promoción y el contacto inicial con consumidores, mientras que una plataforma de comercio electrónico puede incorporar funciones relacionadas con pedidos y pagos.

Para los emprendimientos ecuatorianos, la selección de canales digitales debe considerar las características de sus productos, el comportamiento de los consumidores y los recursos necesarios para administrar las relaciones comerciales.

Una empresa dedicada al desarrollo de ilustraciones digitales podría comercializar servicios mediante su propio sitio web o plataformas especializadas. Por su parte, un emprendimiento que fabrica productos físicos podría utilizar un catálogo digital para presentar su oferta a compradores empresariales.

En ambos casos, el canal seleccionado debe facilitar una experiencia clara y confiable. La información sobre características, precios, condiciones comerciales y mecanismos de atención necesita ser comprensible para el cliente.

La Organización Mundial del Comercio (OMC, 2023) reconoce que el comercio digital está relacionado con transformaciones en las formas de intercambio y en la organización de las actividades comerciales. No obstante, el aprovechamiento de estas oportunidades depende de las capacidades tecnológicas y empresariales de quienes participan.

Por ello, una estrategia digital no debería limitarse a crear perfiles comerciales. Requiere definir objetivos, seleccionar públicos específicos y evaluar si las actividades desarrolladas generan resultados económicos.

3.4.3. Modelos de generación de ingresos en negocios internacionales

La generación de ingresos constituye un componente esencial para la sostenibilidad de cualquier emprendimiento. En el ámbito internacional, las empresas pueden utilizar diferentes mecanismos para obtener recursos económicos, dependiendo de la naturaleza de sus productos o servicios.

Osterwalder y Pigneur (2010) identifican las fuentes de ingresos como uno de los componentes fundamentales del modelo de negocio. Su análisis permite determinar cómo los clientes pagan por los beneficios recibidos y qué mecanismos pueden contribuir al funcionamiento de la empresa.

Entre los modelos aplicables a determinados emprendimientos se encuentran las ventas individuales, los contratos periódicos, las suscripciones y los pagos por servicios especializados.

Tabla 21

Modelos de ingresos aplicables a emprendimientos internacionales

Modelo	Característica	Ejemplo de aplicación
Venta por unidad	Ingresos por cada producto vendido	Accesorios, prendas o artículos decorativos
Venta por pedido empresarial	Ingresos derivados de acuerdos comerciales específicos	Productos elaborados para tiendas especializadas
Prestación por proyecto	Pago por un servicio con alcance definido	Diseño gráfico, consultoría o desarrollo informático
Suscripción	Pagos periódicos por acceso continuo	Software o servicios digitales
Contrato de servicio recurrente	Ingresos por actividades prestadas regularmente	Asistencia técnica o gestión de contenidos

Modelo	Característica	Ejemplo de aplicación
Licenciamiento	Pago por el uso autorizado de determinados activos o derechos	Software, diseños u otros activos susceptibles de licencia

Nota. Elaboración propia a partir de Osterwalder y Pigneur (2010). La aplicación de cada modelo depende de la actividad empresarial y de las condiciones contractuales correspondientes.

No todos los modelos resultan adecuados para cualquier emprendimiento. Una empresa que comercializa productos artesanales puede obtener ingresos principalmente mediante ventas individuales o pedidos empresariales, mientras que un negocio de software podría considerar suscripciones o licencias.

La selección debe considerar la estabilidad de los ingresos, las expectativas de los clientes y los recursos necesarios para mantener el servicio.

Por ejemplo, una empresa ecuatoriana que ofrece asistencia informática a pequeñas organizaciones extranjeras podría comparar dos alternativas: cobrar por cada intervención o establecer contratos mensuales de soporte.

El primer modelo permitiría generar ingresos por servicios específicos, mientras que el segundo podría ofrecer mayor previsibilidad cuando existen clientes recurrentes. Sin embargo, los contratos periódicos también implican obligaciones continuas que la empresa debe estar en capacidad de cumplir.

En consecuencia, la elección de las fuentes de ingresos debe relacionarse con la propuesta de valor y con las capacidades reales del emprendimiento.

3.4.4. Determinación de precios y sostenibilidad económica

El precio constituye una decisión estratégica porque influye tanto en la percepción del consumidor como en los resultados financieros del negocio.

En los mercados internacionales, los emprendimientos necesitan considerar los costos de su actividad, las características de la competencia y la disposición de pago del segmento seleccionado. También deben reconocer que pueden existir gastos adicionales asociados con la comercialización en otros países.

Kotler et al. (2022) explican que las decisiones de precios deben relacionarse con el valor ofrecido al consumidor y con los objetivos empresariales. Esta perspectiva permite comprender que establecer precios no consiste únicamente en agregar un porcentaje de ganancia al costo del producto.

Para un emprendimiento ecuatoriano, un precio demasiado bajo puede dificultar la recuperación de los recursos invertidos. Por otra parte, un precio elevado puede limitar la aceptación comercial cuando el consumidor no reconoce beneficios suficientes para justificarlo.

Por ello, la empresa necesita evaluar tres dimensiones:

- Costos: recursos económicos necesarios para desarrollar y comercializar la oferta.
- Valor percibido: beneficios que el consumidor reconoce y está dispuesto a pagar.
- Competencia: características y precios de alternativas disponibles en el mercado.

La relación entre estas dimensiones permite establecer precios más coherentes con las condiciones empresariales.

Ejemplo ilustrativo de cálculo económico

Como ejemplo ilustrativo de cálculo económico, se considera un emprendimiento ecuatoriano dedicado a la elaboración de artículos de decoración que proyecta comercializar sus productos en el mercado internacional. Para evaluar su viabilidad económica, se estima un costo de elaboración de USD 12

por unidad, al que se agregan USD 3 por concepto de presentación y materiales complementarios y USD 5 correspondientes a gastos comerciales variables. La suma de dichos valores representa un costo variable total de USD 20 por unidad. Si el precio de venta previsto es de USD 32, el emprendimiento obtendría un margen de contribución unitario de USD 12, equivalente al 37,5 % del precio de venta, monto destinado a cubrir los costos fijos y contribuir a la generación de utilidades. Los valores utilizados son hipotéticos y tienen fines exclusivamente académicos, por lo que no representan costos ni precios reales de productos ecuatorianos.

En este ejemplo, la diferencia de USD 12 corresponde al margen de contribución unitario, no a la utilidad neta. Ese margen debe contribuir a cubrir los costos fijos y, posteriormente, generar beneficios para la empresa.

Si el emprendimiento mantiene costos fijos mensuales de USD 600, el punto de equilibrio simplificado sería:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Precio} - \text{Costo variable unitario}}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{600}{32 - 20} = 50 \text{ unidades}$$

Por lo tanto, bajo los supuestos del ejercicio, el emprendimiento necesitaría vender 50 unidades mensuales para cubrir sus costos totales, sin considerar impuestos, variaciones cambiarias ni otros conceptos no incluidos.

Este cálculo permite comprender la importancia de evaluar la relación entre ingresos y costos antes de asumir compromisos comerciales.

3.4.5. Relaciones comerciales sostenibles y fidelización de clientes

La generación de ingresos no depende exclusivamente de conseguir nuevos compradores. Mantener relaciones comerciales satisfactorias puede contribuir a la continuidad del emprendimiento y facilitar oportunidades de ventas recurrentes.

En los negocios internacionales, la confianza adquiere importancia porque las relaciones pueden desarrollarse entre empresas o personas que no mantienen contacto presencial frecuente.

Johanson y Vahlne (2009) destacan el papel de las relaciones empresariales y las redes de negocios en los procesos de internacionalización. Desde esta perspectiva, construir vínculos comerciales puede facilitar el aprendizaje y el desarrollo de nuevas oportunidades.

Para los emprendimientos ecuatorianos, mantener relaciones sostenibles implica cumplir los compromisos asumidos, proporcionar información clara y atender adecuadamente las consultas o dificultades de los clientes.

Por ejemplo, una empresa que ofrece servicios de edición audiovisual a clientes extranjeros podría fortalecer sus relaciones mediante la entrega puntual de proyectos, la definición precisa del alcance del servicio y una comunicación constante.

Sin embargo, la fidelización no debe confundirse con ofrecer descuentos permanentes. Una relación comercial puede fortalecerse mediante la confianza, la calidad y la experiencia del cliente, sin comprometer necesariamente los márgenes económicos.

También resulta importante documentar los acuerdos comerciales. Las condiciones relacionadas con pagos, entregables,

modificaciones y responsabilidades deben establecerse de manera comprensible para las partes.

En consecuencia, la sostenibilidad comercial requiere equilibrar la captación de clientes, la calidad del servicio y la rentabilidad de las operaciones.

Aplicación práctica: elección de una estrategia comercial para un emprendimiento ecuatoriano Consideremos un emprendimiento hipotético ubicado en Ecuador que desarrolla materiales educativos digitales dirigidos a profesionales que desean fortalecer determinadas competencias laborales. La empresa ha identificado la posibilidad de ofrecer sus productos a consumidores de otros países hispanohablantes. Sin embargo, necesita seleccionar un mecanismo de comercialización y una fuente de ingresos adecuada.

Para ello, analiza tres alternativas:

La empresa no debería seleccionar una alternativa únicamente porque promete ingresos mayores. Necesitaría evaluar el comportamiento de sus posibles clientes, los costos de mantener cada modelo y su capacidad para cumplir las obligaciones comerciales.

También podría desarrollar pruebas limitadas para conocer la aceptación de sus materiales y determinar qué modalidad de pago resulta más adecuada para el segmento seleccionado.

El caso demuestra que la comercialización y la generación de ingresos deben diseñarse conjuntamente. Una estrategia que facilita el acceso a clientes puede resultar inconveniente si los costos asociados superan los ingresos obtenidos.

Figura 7

Alternativas de comercialización y generación de ingresos



Nota. Elaboración propia. Caso hipotético con fines académicos.

3.5. Validación y sostenibilidad del modelo de negocio internacional

El diseño de un modelo de negocio constituye una etapa importante en la creación y desarrollo de un emprendimiento. Sin embargo, establecer una propuesta de valor, seleccionar canales comerciales y proyectar ingresos no garantiza que la iniciativa funcione adecuadamente en un mercado extranjero. Antes de comprometer recursos significativos, es necesario comprobar si las decisiones empresariales responden a condiciones reales y si el negocio puede mantenerse económicamente.

La validación del modelo de negocio consiste en contrastar sus principales supuestos con información y resultados obtenidos del mercado. Su finalidad es determinar si los consumidores reconocen los beneficios ofrecidos, si existen posibilidades de generar ingresos y si la empresa cuenta con capacidades suficientes para cumplir sus compromisos.

Ries (2011) plantea que los emprendimientos pueden reducir la incertidumbre mediante procesos de experimentación y aprendizaje validado. Este enfoque resulta especialmente útil para empresas pequeñas, debido a que permite identificar errores y realizar ajustes antes de efectuar inversiones de mayor magnitud.

Para los emprendimientos ecuatorianos interesados en participar en mercados internacionales, la validación debe acompañarse de una evaluación de sostenibilidad económica, organizacional y comercial. Una iniciativa puede despertar interés entre los consumidores y, aun así, presentar dificultades para mantener sus actividades cuando los costos superan los ingresos o cuando las obligaciones adquiridas exceden sus capacidades.

En consecuencia, validar un modelo de negocio no significa demostrar que tendrá éxito en cualquier circunstancia, sino reunir evidencia suficiente para decidir si conviene desarrollarlo, modificarlo o abandonar determinadas alternativas.

3.5.1. Identificación de los supuestos críticos del modelo de negocio

Todo modelo de negocio se construye inicialmente sobre determinadas suposiciones. Los emprendedores consideran que existe un grupo de consumidores interesado en su oferta, que estos reconocerán determinados beneficios y que será posible obtener ingresos mediante un mecanismo comercial específico.

Estas ideas pueden ser razonables, pero necesitan comprobarse.

Entre los supuestos más importantes se encuentran la existencia de clientes dispuestos a comprar, la aceptación del precio, la capacidad de ofrecer el producto o servicio y la posibilidad de mantener relaciones comerciales.

Blank (2013) explica que los emprendimientos necesitan contrastar sus hipótesis empresariales mediante el contacto con clientes y el aprendizaje obtenido durante el desarrollo del negocio. Esta perspectiva permite comprender que la planificación inicial debe mantenerse abierta a modificaciones cuando aparecen evidencias que contradicen las expectativas de los emprendedores.

Por ejemplo, una empresa ecuatoriana que desarrolla un programa de capacitación virtual podría suponer que profesionales de otros países están interesados en adquirirlo. Sin embargo, antes de invertir en una campaña internacional, necesitaría comprobar si el contenido responde a necesidades concretas, si los posibles usuarios consideran adecuado el precio y si existe disposición real de compra. La identificación de supuestos críticos permite concentrar los esfuerzos en aquellos aspectos cuya falta de cumplimiento podría afectar seriamente la viabilidad del negocio.

Tabla 22

Supuestos críticos y mecanismos de validación

Supuesto empresarial	Pregunta de validación	Evidencia posible
Existe una necesidad	¿El consumidor reconoce el problema?	Entrevistas y observación
La propuesta resulta atractiva	¿El producto ofrece beneficios relevantes?	Pruebas de concepto y prototipos
Existe disposición de pago	¿El cliente compraría bajo las condiciones propuestas?	Pedidos, ventas piloto o compromisos verificables
El canal comercial funciona	¿Se puede llegar al cliente de manera efectiva?	Resultados de pruebas comerciales
La empresa puede cumplir	¿Dispone de recursos suficientes?	Evaluación de capacidades y desempeño
El negocio puede sostenerse	¿Los ingresos permiten cubrir los costos?	Proyecciones contrastadas con resultados reales

La validación debe priorizar los supuestos que representan mayor incertidumbre o que podrían generar consecuencias económicas importantes si resultan incorrectos.

3.5.2. Pruebas piloto y aprendizaje empresarial

Una prueba piloto consiste en desarrollar una actividad comercial de alcance limitado para observar su funcionamiento antes de ampliar las operaciones.

En los emprendimientos internacionales, estas pruebas pueden permitir conocer la respuesta de consumidores extranjeros, identificar dificultades y evaluar la capacidad empresarial sin comprometer inmediatamente recursos destinados a una expansión de mayor escala.

El alcance de la prueba dependerá de la naturaleza del negocio. Una empresa de servicios digitales podría ofrecer una versión inicial de su solución a un grupo reducido de clientes. Un emprendimiento de productos físicos podría desarrollar una experiencia comercial limitada, siempre que cumpla las condiciones aplicables al producto y al mercado.

Ries (2011) utiliza el concepto de producto mínimo viable para explicar cómo una empresa puede obtener aprendizaje mediante una versión de su propuesta que permita poner a prueba hipótesis relevantes. Esta herramienta no debe confundirse con ofrecer productos deficientes o incumplir requisitos de seguridad y calidad. Su propósito es aprender utilizando una solución suficientemente desarrollada para evaluar la respuesta del cliente.

Por ejemplo, un emprendimiento ecuatoriano que diseña recursos digitales para docentes podría ofrecer inicialmente un conjunto reducido de materiales a usuarios de otro país. A partir de su experiencia, identificaría qué contenidos resultan útiles, cuáles necesitan modificaciones y qué condiciones comerciales son más adecuadas.

Una prueba piloto debe establecer previamente qué se desea comprobar. De lo contrario, el emprendimiento podría recopilar opiniones sin obtener conclusiones útiles para tomar decisiones.

También conviene definir indicadores observables, como la cantidad de compradores, los ingresos obtenidos, el costo de captar clientes o la proporción de usuarios que continúa utilizando el servicio.

3.5.3. Indicadores para evaluar el desempeño del negocio

Los indicadores permiten observar resultados y determinar si el modelo de negocio funciona conforme a los objetivos establecidos. Su selección debe responder a las características de la actividad empresarial y a las decisiones que los emprendedores necesitan tomar.

No todos los indicadores son igualmente relevantes. Una empresa que comercializa productos físicos puede concentrarse en márgenes de contribución y repetición de compra, mientras que un emprendimiento de servicios digitales podría prestar mayor atención a la permanencia de clientes y a los ingresos recurrentes.

Entre los indicadores básicos se encuentran los siguientes:

Tabla 23
Indicadores de desempeño para emprendimientos internacionales

Indicador	Qué permite conocer
Ventas realizadas	Resultados comerciales durante un período
Margen de contribución	Recursos disponibles para cubrir costos fijos y generar utilidad
Costo de adquisición de clientes	Inversión comercial promedio necesaria para conseguir un cliente
Repetición de compra	Frecuencia con la que los clientes vuelven a adquirir la oferta
Cumplimiento comercial	Capacidad para atender los compromisos asumidos
Flujo de caja	Entradas y salidas efectivas de dinero
Satisfacción del cliente	Percepción sobre la experiencia y los beneficios recibidos

El seguimiento de indicadores permite reconocer diferencias entre las expectativas y los resultados reales.

Por ejemplo, un emprendimiento puede registrar un incremento de ventas y, al mismo tiempo, experimentar dificultades financieras debido a que sus clientes pagan después de que la empresa debe cubrir sus gastos. En este caso, el crecimiento comercial no necesariamente representa una mejora inmediata de su liquidez.

Asimismo, una empresa podría atraer numerosos visitantes a su página web sin conseguir ventas suficientes. Por ello, los indicadores deben seleccionarse según su capacidad para explicar el desempeño del negocio y no únicamente por la facilidad con la que pueden obtenerse.

3.5.4. Sostenibilidad económica y capacidad de crecimiento

La sostenibilidad económica se relaciona con la posibilidad de mantener las actividades empresariales mediante ingresos suficientes y una administración adecuada de los recursos.

Un emprendimiento internacional necesita evaluar si puede cubrir sus costos, cumplir sus obligaciones y disponer de recursos para continuar operando. Este análisis debe considerar tanto los resultados esperados como los riesgos asociados con variaciones en la demanda, los precios y los gastos.

Teece (2010) explica que los modelos de negocio deben articular mecanismos para crear y capturar valor. Desde esta perspectiva, una empresa puede ofrecer beneficios importantes a sus clientes, pero necesita desarrollar una estructura económica que permita sostener esa propuesta. La evaluación de sostenibilidad puede incluir proyecciones de ingresos, costos, necesidades de financiamiento y flujo de caja. Estas herramientas permiten anticipar posibles dificultades y establecer límites razonables para el crecimiento.

Por ejemplo, una empresa ecuatoriana dedicada a desarrollar aplicaciones para pequeños negocios podría recibir solicitudes de clientes extranjeros. Antes de contratar más personal, necesitaría determinar si los ingresos previstos permiten asumir obligaciones permanentes y si existe suficiente continuidad en la demanda. También es importante distinguir entre crecimiento y escalabilidad. Un negocio puede aumentar sus ventas mediante una ampliación proporcional de sus recursos, mientras que un modelo escalable busca incrementar sus operaciones sin que los costos crezcan necesariamente en la misma proporción. Sin embargo, no todos los emprendimientos necesitan alcanzar una expansión acelerada. Para determinadas empresas, mantener una actividad especializada, rentable y compatible con sus capacidades puede representar una estrategia más conveniente.

La sostenibilidad empresarial requiere, por tanto, evaluar el crecimiento según las condiciones reales del negocio y no únicamente mediante expectativas de ventas.

3.5.5. Ajustes del modelo de negocio y decisiones de continuidad

Los resultados de la validación pueden demostrar que determinados componentes del modelo necesitan modificarse. Estas decisiones forman parte del aprendizaje empresarial y permiten adaptar la iniciativa a las condiciones observadas. Una empresa puede descubrir que su producto interesa a un segmento diferente del previsto inicialmente, que determinados canales comerciales resultan demasiado costosos o que sus clientes prefieren otra modalidad de pago. En estas circunstancias, el emprendimiento puede realizar ajustes sin abandonar necesariamente su actividad principal.

Ries (2011) utiliza el término pivotar para referirse a un cambio estratégico orientado a poner a prueba una nueva hipótesis fundamental sobre el producto, el modelo de negocio o el

crecimiento. No obstante, modificar continuamente una iniciativa sin evaluar los resultados también puede generar dificultades. Por ello, los ajustes deben responder a evidencias y objetivos claros.

Las decisiones pueden agruparse en tres alternativas generales:

Figura 8

Decisiones posteriores a la validación



Nota. Elaboración propia a partir del enfoque de aprendizaje validado de Ries (2011).

La decisión de continuar debe acompañarse de un seguimiento permanente. Una prueba favorable no garantiza que el emprendimiento obtenga los mismos resultados cuando aumente su escala o participe en otros mercados.

Del mismo modo, descartar una alternativa puede permitir conservar recursos para desarrollar propuestas más compatibles con las capacidades empresariales.

Aplicación práctica: validación de un servicio digital ecuatoriano

Consideremos un emprendimiento hipotético integrado por profesionales ecuatorianos que desarrollan herramientas digitales para la gestión de reservas de pequeños establecimientos de servicios.

La empresa desea ofrecer su solución a clientes de otros países de América Latina. Antes de realizar inversiones importantes en publicidad y contratación de personal, decide desarrollar una prueba piloto con un grupo reducido de establecimientos.

Caso de estudio: validación de una plataforma de reservas

Como ejercicio hipotético, se plantea la participación de 20 establecimientos en una iniciativa empresarial orientada a la prestación de servicios, de los cuales 8 deciden contratar la propuesta, lo que representa una tasa de conversión del 40 %. Considerando un precio mensual de USD 25 por establecimiento, se proyectan ingresos iniciales de USD 200 mensuales. Por otra parte, los costos estimados de operación y atención ascienden a USD 150 mensuales, lo que permite obtener un resultado operativo preliminar positivo de USD 50, equivalente al 25 % de los ingresos generados. Dicho ejercicio permite ilustrar la relación entre la aceptación comercial, los ingresos y los costos operativos en la evaluación inicial de una oportunidad de negocio. Los valores presentados tienen fines exclusivamente académicos y no corresponden a resultados reales de una empresa.

Bajo estos supuestos, los ingresos superan los costos considerados en USD 50 mensuales. Sin embargo, este resultado no permite afirmar que el negocio sea rentable, porque podrían existir otros gastos no incluidos, como desarrollo de software, captación de clientes, impuestos o administración.

La prueba permitiría identificar si los establecimientos consideran útil la herramienta y si están dispuestos a pagar por ella. También ayudaría a conocer las dificultades de uso y los recursos necesarios para mantener el servicio.

Antes de ampliar sus actividades, el emprendimiento necesitaría evaluar la permanencia de los clientes, los costos totales y la capacidad para atender un número mayor de usuarios.

Además, debería considerar las obligaciones relacionadas con la contratación electrónica, el tratamiento de datos personales y los derechos sobre el software, conforme a la normativa aplicable. Estos aspectos serán examinados con mayor profundidad en los capítulos jurídicos del libro.

El caso demuestra que una prueba comercial favorable constituye una señal útil, pero no reemplaza la evaluación integral del negocio.

Capítulo IV

Estrategias de internacionalización para emprendimientos ecuatorianos

La internacionalización representa una alternativa de crecimiento para los emprendimientos que buscan desarrollar actividades comerciales más allá de las fronteras nacionales. Este proceso puede permitir el acceso a nuevos clientes, la diversificación de ingresos y el fortalecimiento de capacidades empresariales. Sin embargo, también implica enfrentar entornos competitivos, culturales y jurídicos que pueden ser diferentes de aquellos conocidos en el mercado ecuatoriano.

Para los emprendimientos, internacionalizarse no significa necesariamente establecer instalaciones en otros países o realizar inversiones de gran magnitud. Existen distintas modalidades de participación internacional que pueden adaptarse a la naturaleza del negocio, sus recursos y sus objetivos. Algunas empresas comienzan mediante relaciones comerciales con compradores extranjeros, mientras que otras desarrollan alianzas, prestan servicios digitales o establecen acuerdos de cooperación.

Johanson y Vahlne (1977) plantearon que la internacionalización empresarial puede desarrollarse mediante un proceso gradual, relacionado con la adquisición de conocimientos y el incremento progresivo de los compromisos en mercados extranjeros. Posteriormente, los mismos autores destacaron la importancia de las redes de relaciones empresariales para facilitar la participación internacional (Johanson & Vahlne, 2009).

Estas perspectivas permiten comprender que la internacionalización no constituye una decisión aislada, sino un proceso de aprendizaje y adaptación. Para los emprendimientos ecuatorianos, resulta fundamental seleccionar estrategias compatibles con sus capacidades y evitar que las expectativas de crecimiento conduzcan a asumir riesgos que comprometan la estabilidad del negocio.

Este capítulo examina las principales estrategias de internacionalización aplicables a emprendimientos, considerando

las modalidades de ingreso, las alianzas comerciales, la expansión progresiva y las decisiones necesarias para construir una presencia sostenible en mercados extranjeros.

4.1. La internacionalización empresarial: concepto, objetivos y modalidades

La internacionalización empresarial puede entenderse como el proceso mediante el cual una organización desarrolla o amplía sus actividades económicas y relaciones comerciales en mercados extranjeros. Este proceso puede incluir la venta de productos, la prestación de servicios, la cooperación con empresas internacionales y otras formas de participación económica.

Cavusgil et al. (2020) explican que los negocios internacionales comprenden actividades empresariales desarrolladas entre participantes de distintos países. Desde esta perspectiva, la internacionalización puede adoptar diferentes modalidades, dependiendo de los objetivos de la empresa y de las condiciones del mercado.

Para un emprendimiento ecuatoriano, el inicio de actividades internacionales puede responder a distintas motivaciones. Algunas empresas buscan acceder a consumidores que presentan necesidades específicas, mientras que otras intentan diversificar sus fuentes de ingresos o aprovechar conocimientos especializados.

No obstante, participar en un mercado extranjero también implica asumir nuevas responsabilidades comerciales y organizacionales. Por ello, antes de seleccionar una estrategia, el emprendimiento necesita establecer con claridad qué pretende alcanzar y cuáles son sus posibilidades reales de hacerlo.

4.1.1. Objetivos de la internacionalización para los emprendimientos

Los objetivos de internacionalización deben relacionarse con la situación y las prioridades del negocio. No todas las empresas necesitan expandirse internacionalmente, y hacerlo no constituye por sí mismo una garantía de crecimiento o rentabilidad.

Uno de los objetivos más frecuentes es ampliar la base de clientes. La participación en mercados extranjeros puede permitir que un emprendimiento llegue a consumidores cuyas necesidades no se encuentran suficientemente atendidas en su mercado nacional.

Otro objetivo es diversificar los ingresos. Cuando una empresa depende exclusivamente de un grupo reducido de compradores, puede enfrentar dificultades si disminuye la demanda. La participación en diferentes mercados podría contribuir a reducir esa dependencia, aunque también incorpora nuevos riesgos.

La internacionalización puede favorecer el aprendizaje empresarial. El contacto con clientes, competidores y aliados extranjeros permite conocer prácticas comerciales diferentes y desarrollar capacidades relacionadas con negociación, innovación y gestión.

También puede representar una alternativa para aprovechar conocimientos o servicios especializados. Por ejemplo, un emprendimiento ecuatoriano dedicado al desarrollo de software podría identificar empresas extranjeras interesadas en soluciones que ya se encuentran dentro de sus capacidades técnicas.

Sin embargo, los objetivos deben formularse de manera concreta. Una empresa que establece como propósito «vender internacionalmente» todavía necesita determinar qué resultados espera alcanzar, en qué plazo y con qué recursos.

Tabla 24
Objetivos de internacionalización y decisiones empresariales asociadas

Objetivo	Posible beneficio	Aspecto que debe evaluarse
Ampliar clientes	Acceso a nuevos compradores	Demanda y capacidad de atención
Diversificar ingresos	Menor dependencia de un solo mercado	Costos y riesgos adicionales
Fortalecer la marca	Mayor presencia comercial	Recursos para posicionamiento
Desarrollar alianzas	Acceso a conocimientos y contactos	Confiabilidad y condiciones del acuerdo
Aprovechar capacidades	Comercialización de productos o servicios especializados	Competitividad de la oferta
Adquirir experiencia	Aprendizaje sobre mercados extranjeros	Capacidad de adaptación empresarial

Nota. Elaboración propia a partir de Cavusgil et al. (2020) y Johanson y Vahlne (2009).

La definición de objetivos permite orientar las decisiones posteriores y determinar si la internacionalización representa una alternativa conveniente para el emprendimiento.

4.1.2. Internacionalización gradual y aprendizaje empresarial

Una de las perspectivas más reconocidas sobre la internacionalización es el modelo de Uppsala, desarrollado por Johanson y Vahlne (1977).

Este modelo explica que las empresas pueden incrementar progresivamente su participación en mercados extranjeros conforme adquieren conocimientos y experiencia. La incertidumbre inicial puede influir en la decisión de asumir compromisos limitados antes de desarrollar actividades de mayor alcance.

La lógica del modelo resulta útil para emprendimientos que disponen de recursos limitados. En lugar de comprometer inmediatamente inversiones importantes, pueden comenzar

mediante relaciones comerciales que permitan conocer las características del mercado y evaluar los resultados obtenidos.

Por ejemplo, un emprendimiento ecuatoriano que produce artículos de papelería especializada podría iniciar su participación internacional mediante pedidos de pequeña escala. La experiencia permitiría identificar preferencias de los compradores, evaluar sus capacidades y determinar si conviene ampliar las operaciones.

Sin embargo, la internacionalización gradual no constituye una secuencia obligatoria para todas las empresas. Las características de los negocios digitales y de determinados sectores especializados pueden permitir que algunas iniciativas desarrollen relaciones internacionales desde sus primeras etapas.

Oviatt y McDougall (1994) estudiaron las nuevas empresas internacionales, demostrando la importancia de analizar organizaciones que participan en mercados extranjeros desde una fase temprana de su existencia.

Por tanto, la estrategia de internacionalización debe considerar tanto la experiencia empresarial como la naturaleza del producto o servicio y las oportunidades disponibles.

4.1.3. Emprendimientos de internacionalización temprana

Algunos emprendimientos desarrollan actividades internacionales poco tiempo después de su creación. Este comportamiento suele asociarse con empresas que poseen conocimientos especializados, capacidades tecnológicas o propuestas dirigidas a segmentos de consumidores distribuidos en diferentes países.

En la literatura académica, estas organizaciones suelen relacionarse con el concepto de born global, utilizado para estudiar empresas que adoptan una orientación internacional desde sus primeras etapas.

Knight y Cavusgil (2004) analizaron la innovación y las capacidades organizacionales de empresas de internacionalización temprana, destacando la importancia de sus competencias para participar en mercados extranjeros.

Este enfoque resulta relevante para emprendimientos vinculados con servicios digitales, soluciones tecnológicas y actividades profesionales especializadas.

Por ejemplo, una iniciativa ecuatoriana que desarrolla herramientas de análisis de datos podría diseñar desde el inicio un servicio dirigido a pequeñas empresas de diferentes países hispanohablantes.

En este caso, la orientación internacional formaría parte de su propuesta empresarial original. Sin embargo, ello no eliminaría la necesidad de conocer a los consumidores, cumplir las obligaciones aplicables y disponer de capacidades suficientes para atender a sus clientes.

La internacionalización temprana tampoco significa que el negocio deba operar simultáneamente en numerosos países. Puede comenzar con un grupo limitado de clientes extranjeros y ampliar su participación conforme obtiene resultados.

La principal diferencia respecto a un proceso gradual tradicional consiste en que la actividad internacional forma parte de la orientación inicial del emprendimiento, en lugar de surgir exclusivamente después de una consolidación prolongada en el mercado nacional.

4.1.4. Principales modalidades de participación internacional

Las empresas pueden participar en mercados extranjeros mediante distintas modalidades. Su selección depende del grado de control deseado, los recursos disponibles y las responsabilidades que el emprendimiento está dispuesto a asumir.

Entre las alternativas se encuentran la exportación, los acuerdos de licencia, las franquicias, las alianzas estratégicas y la inversión directa en otros países.

La exportación permite comercializar productos hacia compradores extranjeros sin que necesariamente exista una instalación empresarial permanente en el mercado de destino. En este capítulo se considera como modalidad estratégica, sin desarrollar procedimientos logísticos o aduaneros.

Las licencias consisten en acuerdos mediante los cuales el titular de determinados derechos autoriza su utilización bajo condiciones contractuales. Su aplicación puede relacionarse con marcas, tecnologías u otros activos de propiedad intelectual, según la naturaleza del derecho y la legislación correspondiente.

Las franquicias permiten desarrollar actividades comerciales mediante acuerdos que generalmente comprenden el uso de una marca y un sistema de negocio, junto con obligaciones específicas para las partes.

Las alianzas estratégicas implican relaciones de cooperación entre empresas que buscan alcanzar objetivos compartidos. Pueden facilitar el acceso a conocimientos, contactos comerciales y capacidades complementarias.

Finalmente, la inversión directa puede involucrar el establecimiento o adquisición de operaciones empresariales en otro país. Esta alternativa suele exigir mayores compromisos de recursos y responsabilidades de gestión.

Tabla 25

Modalidades de internacionalización empresarial

Modalidad	Característica principal	Consideración para el emprendimiento
Exportación	Venta de bienes a compradores extranjeros	Capacidad comercial y cumplimiento de obligaciones
Prestación internacional de servicios	Atención a clientes de otros países	Competencias profesionales y condiciones contractuales
Licenciamiento	Autorización de uso de determinados derechos	Protección jurídica y control del uso autorizado
Franquicia	Aplicación de un sistema empresarial mediante acuerdo	Estandarización y capacidad de supervisión
Alianza estratégica	Cooperación entre empresas	Objetivos compartidos y distribución de responsabilidades
Inversión directa	Participación empresarial mediante operaciones en otro país	Recursos, control y mayores compromisos de gestión

Nota. Elaboración propia a partir de Cavusgil et al. (2020). Las modalidades presentan diferentes configuraciones jurídicas y comerciales.

Estas alternativas no son equivalentes ni implican el mismo nivel de compromiso. Una empresa puede utilizar más de una modalidad cuando sus objetivos y capacidades lo justifican.

4.1.5. Criterios para seleccionar una modalidad de internacionalización

La selección de una modalidad debe considerar las características del emprendimiento y las condiciones del mercado extranjero.

Uno de los criterios principales es la disponibilidad de recursos. Determinadas estrategias pueden requerir inversiones importantes, mientras que otras permiten desarrollar relaciones comerciales con compromisos iniciales más limitados.

También debe evaluarse el grado de control que la empresa desea mantener sobre su oferta. Algunas modalidades permiten una participación directa en las decisiones comerciales, mientras que otras requieren compartir responsabilidades con intermediarios o aliados.

Otro aspecto es la experiencia empresarial. Un emprendimiento que todavía no cuenta con conocimientos suficientes sobre determinado mercado podría considerar alternativas que faciliten el aprendizaje y reduzcan compromisos iniciales.

Las condiciones jurídicas también influyen en la selección. Los contratos internacionales, la propiedad intelectual, las obligaciones tributarias y las normas aplicables a determinadas actividades pueden modificar los costos y riesgos de cada alternativa.

Finalmente, es necesario evaluar la compatibilidad entre la modalidad elegida y los objetivos del negocio. Una estrategia que permite ampliar rápidamente la presencia comercial podría resultar inconveniente si exige recursos superiores a los disponibles.

En consecuencia, no existe una modalidad universalmente superior. La elección debe responder a una evaluación de las condiciones empresariales y de los compromisos que implica cada alternativa.

Aplicación práctica: selección de una modalidad para un emprendimiento ecuatoriano

Consideremos un emprendimiento hipotético ecuatoriano que desarrolla software para la administración de pequeños centros de formación.

Después de consolidar su propuesta en el mercado nacional, identifica la posibilidad de ofrecer su servicio a

instituciones de otros países. Para avanzar, analiza tres alternativas estratégicas.

Figura 9
Alternativas de internacionalización de un servicio digital



Nota. Elaboración propia. Caso hipotético con fines académicos.

Para seleccionar una alternativa, el emprendimiento necesitaría comparar los recursos requeridos, el control comercial, los ingresos esperados y los riesgos asociados.

También debería evaluar las obligaciones contractuales y las disposiciones aplicables al tratamiento de datos y a la utilización del software en los mercados seleccionados.

El caso demuestra que la internacionalización puede desarrollarse mediante diferentes mecanismos y que la decisión estratégica no depende exclusivamente de la posibilidad de vender en otro país.

4.2. Alianzas estratégicas y redes de cooperación para la internacionalización

La internacionalización de un emprendimiento no depende exclusivamente de sus recursos internos. En numerosos

casos, las relaciones con otras empresas, organizaciones e instituciones pueden facilitar el acceso a conocimientos, contactos comerciales y capacidades necesarias para participar en mercados extranjeros.

Para los emprendimientos ecuatorianos, las alianzas estratégicas representan una alternativa especialmente relevante cuando existen limitaciones financieras, poca experiencia internacional o dificultades para establecer relaciones con compradores de otros países. Mediante acuerdos de cooperación, las empresas pueden complementar sus capacidades sin asumir necesariamente todos los costos y responsabilidades de una expansión independiente.

Sin embargo, establecer una alianza no garantiza resultados favorables. La cooperación requiere objetivos compatibles, confianza, responsabilidades claramente definidas y mecanismos para evaluar su funcionamiento.

Johanson y Vahlne (2009) destacan que la participación en redes empresariales influye en los procesos de internacionalización. Desde esta perspectiva, las dificultades para ingresar a un mercado extranjero no se explican únicamente por el desconocimiento de sus características, sino también por la ausencia de relaciones comerciales que faciliten la participación de la empresa.

Este apartado analiza las principales formas de cooperación internacional, los criterios para seleccionar aliados y las condiciones necesarias para construir relaciones empresariales sostenibles.

4.2.1. Importancia de las alianzas estratégicas en los negocios internacionales

Una alianza estratégica puede entenderse como una relación de cooperación entre organizaciones que mantienen su

independencia, pero coordinan determinadas actividades para alcanzar objetivos compartidos.

Estas relaciones pueden desarrollarse mediante acuerdos comerciales, colaboración tecnológica, representación empresarial o iniciativas conjuntas. Su alcance depende de las necesidades de las partes y de los compromisos establecidos.

Dyer y Singh (1998) sostienen que determinadas ventajas competitivas pueden originarse en las relaciones entre empresas, especialmente cuando estas combinan recursos, conocimientos y capacidades complementarias.

Esta perspectiva resulta útil para los emprendimientos porque permite reconocer que no todas las capacidades necesarias para competir internacionalmente deben desarrollarse de manera individual.

Por ejemplo, una empresa ecuatoriana que produce artículos de diseño puede contar con conocimientos especializados en fabricación, pero carecer de experiencia para establecer relaciones con compradores extranjeros. Una alianza con una organización que conoce el mercado podría contribuir a superar esa limitación.

Del mismo modo, un emprendimiento dedicado a desarrollar aplicaciones informáticas podría colaborar con una empresa extranjera especializada en atención comercial, mientras mantiene bajo su responsabilidad el desarrollo tecnológico.

Las alianzas pueden aportar diferentes beneficios:

- Acceso a conocimientos sobre consumidores y prácticas comerciales.
- Contacto con posibles compradores y organizaciones empresariales.
- Complementación de capacidades técnicas o comerciales.

- Desarrollo conjunto de productos y servicios.
- Distribución de determinadas actividades y responsabilidades.
- Aprendizaje sobre el funcionamiento de mercados extranjeros.

No obstante, estos beneficios son posibilidades, no resultados automáticos. Su obtención depende de la calidad de la relación, la compatibilidad de los objetivos y el cumplimiento de los acuerdos.

4.2.2. Tipos de alianzas aplicables a emprendimientos ecuatorianos

Las alianzas estratégicas pueden adoptar distintas formas según la actividad económica y las necesidades empresariales.

Una primera modalidad corresponde a las alianzas comerciales, orientadas a facilitar la promoción, representación o venta de productos y servicios. En estas relaciones, una empresa puede aportar conocimiento del mercado y contactos comerciales, mientras la otra proporciona la oferta que será comercializada.

Otra modalidad comprende las alianzas tecnológicas, mediante las cuales las organizaciones colaboran en el desarrollo o adaptación de soluciones. Estas relaciones pueden resultar relevantes para emprendimientos de software, servicios profesionales e innovación.

También existen alianzas de producción o desarrollo conjunto, que permiten combinar conocimientos, diseños o capacidades para elaborar una oferta compartida. Su viabilidad depende de establecer responsabilidades claras sobre las actividades y los resultados obtenidos.

Por otra parte, las alianzas de conocimiento pueden involucrar la cooperación con universidades, centros de investigación u organizaciones de apoyo empresarial. Su finalidad

puede relacionarse con capacitación, innovación y fortalecimiento de competencias.

Finalmente, las alianzas de representación comercial permiten que una organización participe en la promoción o negociación de productos y servicios de otra empresa, de acuerdo con las condiciones pactadas.

Tabla 26

Modalidades de alianzas estratégicas para emprendimientos internacionales

Modalidad	Objetivo principal	Ejemplo de aplicación
Comercial	Facilitar el acceso a compradores	Acuerdo con una empresa que atiende tiendas especializadas
Tecnológica	Complementar conocimientos y herramientas	Desarrollo conjunto de una solución informática
Desarrollo de productos	Combinar capacidades empresariales	Creación de una línea de productos entre dos emprendimientos
Conocimiento	Fortalecer competencias e innovación	Cooperación con una universidad o centro especializado
Representación	Promover una oferta en un mercado extranjero	Acuerdo con un representante comercial independiente

Nota. Elaboración propia a partir de Dyer y Singh (1998) y Gulati (1998). Las modalidades pueden combinarse y requieren acuerdos adecuados a cada relación.

La elección de una alianza debe responder a una necesidad concreta. Asociarse sin definir previamente qué problema se busca resolver puede generar compromisos innecesarios y dificultades de coordinación.

4.2.3. Redes empresariales y acceso a oportunidades internacionales

Las redes empresariales están conformadas por relaciones entre organizaciones y personas que intercambian información, conocimientos y oportunidades de cooperación.

A diferencia de una alianza específica, que suele responder a un acuerdo delimitado, una red puede comprender múltiples vínculos de distinta intensidad y duración.

Johanson y Vahlne (2009) explican que las relaciones empresariales pueden facilitar el aprendizaje y el desarrollo de oportunidades internacionales. Su planteamiento permite reconocer que la participación en una red puede ser tan relevante como el conocimiento general sobre un mercado.

Para un emprendimiento ecuatoriano, las redes pueden contribuir a identificar posibles clientes, conocer experiencias de otras empresas y establecer contactos con organizaciones extranjeras.

Estas relaciones pueden desarrollarse mediante asociaciones empresariales, cámaras de comercio, encuentros sectoriales, programas de cooperación y espacios de vinculación profesional.

Por ejemplo, un emprendimiento ecuatoriano dedicado a servicios de arquitectura digital podría participar en encuentros profesionales internacionales para conocer empresas que requieren colaboración especializada. A partir de estos contactos, podría identificar proyectos concretos y evaluar posibles acuerdos.

Sin embargo, pertenecer a una red no equivale a contar con oportunidades comerciales aseguradas. Los contactos necesitan convertirse en relaciones de confianza y, cuando corresponda, en acuerdos con objetivos definidos.

La participación efectiva exige continuidad, comunicación profesional y capacidad para demostrar los beneficios que el emprendimiento puede ofrecer.

4.2.4. Selección de socios comerciales y evaluación de riesgos

Una de las decisiones más importantes en la cooperación internacional consiste en seleccionar adecuadamente a los aliados.

La existencia de intereses comerciales compartidos no garantiza que dos organizaciones puedan trabajar de manera efectiva. También deben evaluarse sus capacidades, experiencia, reputación y disposición para cumplir compromisos.

Gulati (1998) destaca que las alianzas estratégicas se relacionan con redes sociales y empresariales que influyen en su formación y funcionamiento. Esto permite comprender que la confianza y las relaciones previas pueden ser importantes, aunque no sustituyen la necesidad de una evaluación objetiva.

Para los emprendimientos ecuatorianos, conviene considerar los siguientes criterios:

Tabla 27

Criterios para evaluar posibles aliados internacionales

Criterio	**Pregunta orientadora**	**Riesgo que ayuda a identificar**
Compatibilidad de objetivos	¿Ambas empresas buscan resultados compatibles?	Conflictos de intereses
Experiencia comercial	¿El aliado conoce el mercado o actividad correspondiente?	Decisiones basadas en información insuficiente
Capacidad operativa	¿Dispone de recursos para cumplir sus responsabilidades?	Incumplimientos
Reputación	¿Existen antecedentes verificables de su actividad?	Pérdida de confianza y perjuicios comerciales
Condiciones económicas	¿La distribución de costos e ingresos es razonable?	Desequilibrios financieros

Criterio	Pregunta orientadora	Riesgo que ayuda a identificar
Comunicación	¿Existen mecanismos claros de coordinación?	Errores y desacuerdos
Condiciones jurídicas	¿Pueden establecerse compromisos claros y exigibles?	Controversias contractuales

Nota. Elaboración propia a partir de Gulati (1998) y Dyer y Singh (1998).

La evaluación debe realizarse antes de asumir obligaciones significativas. Dependiendo del tipo de relación, puede resultar pertinente revisar información empresarial disponible, solicitar referencias y desarrollar actividades iniciales de alcance limitado.

Por ejemplo, un emprendimiento ecuatoriano que busca un representante comercial extranjero podría comenzar mediante un acuerdo de duración determinada, con objetivos verificables y condiciones precisas sobre su remuneración.

Este procedimiento permitiría conocer el desempeño del aliado antes de establecer una relación de mayor alcance.

También deben identificarse los riesgos relacionados con la dependencia comercial. Si una empresa concentra todas sus ventas internacionales en un único intermediario, podría enfrentar dificultades importantes si la relación termina.

Por ello, la cooperación debe fortalecer las capacidades del emprendimiento sin generar una dependencia que comprometa su continuidad.

4.2.5. Acuerdos de cooperación y distribución de responsabilidades

La confianza constituye un elemento importante en las alianzas empresariales, pero no reemplaza la necesidad de establecer acuerdos claros.

En las relaciones internacionales pueden surgir diferencias relacionadas con los resultados esperados, la distribución de ingresos, el uso de información y las responsabilidades de cada participante.

Por esta razón, los acuerdos deben precisar el objeto de la cooperación y las condiciones bajo las cuales se desarrollarán las actividades.

Entre los aspectos que pueden requerir definición se encuentran el alcance de la relación, las obligaciones de las partes, la duración, los mecanismos de pago y las condiciones para finalizar el acuerdo.

Cuando la cooperación involucra marcas, diseños, software o información confidencial, también es necesario establecer las condiciones de utilización y protección de esos activos.

Por ejemplo, si un emprendimiento ecuatoriano colabora con una empresa extranjera para desarrollar una aplicación informática, ambas organizaciones deberían acordar quién será titular de los derechos sobre los resultados y bajo qué condiciones podrán utilizarlos.

Asimismo, resulta conveniente definir mecanismos para resolver desacuerdos. En los negocios internacionales, las partes pueden encontrarse sujetas a ordenamientos jurídicos diferentes, por lo que la redacción contractual requiere especial atención.

Estos aspectos se examinarán con mayor profundidad en los capítulos dedicados al marco jurídico de los negocios internacionales. En esta etapa, lo fundamental es reconocer que la cooperación comercial debe acompañarse de una adecuada planificación de sus responsabilidades.

4.2.6. El papel de las instituciones de apoyo en la internacionalización

Los emprendimientos no desarrollan sus actividades de manera aislada. Existen instituciones públicas, privadas y académicas que pueden contribuir al fortalecimiento de sus capacidades empresariales.

En Ecuador, las entidades vinculadas con la promoción comercial, las cámaras empresariales, las universidades y otras organizaciones pueden ofrecer información, capacitación o espacios de vinculación, según sus competencias y programas disponibles.

La participación en estas iniciativas puede resultar útil para emprendimientos que necesitan adquirir conocimientos sobre mercados internacionales o establecer contactos comerciales.

Sin embargo, es importante distinguir el acompañamiento institucional de la responsabilidad empresarial. Recibir capacitación o participar en una actividad de promoción no garantiza la obtención de compradores ni elimina los riesgos de una operación internacional.

Por ello, los emprendedores deben evaluar la pertinencia de cada programa y relacionarlo con sus objetivos comerciales.

Por ejemplo, una empresa ecuatoriana de servicios creativos podría beneficiarse de actividades de formación sobre negociación internacional o de encuentros con potenciales clientes. No obstante, necesitaría desarrollar su propia estrategia para transformar esos contactos en relaciones comerciales.

Las instituciones pueden facilitar recursos y oportunidades de aprendizaje, pero la capacidad para aprovecharlos depende de las decisiones y competencias del emprendimiento.

Aplicación práctica: alianza internacional para un emprendimiento ecuatoriano

Consideremos un emprendimiento hipotético ubicado en Ecuador que desarrolla soluciones digitales para la gestión administrativa de pequeñas empresas. Sus integrantes poseen conocimientos técnicos y han desarrollado una herramienta funcional, pero todavía no cuentan con experiencia comercial en mercados extranjeros. Después de identificar oportunidades en un país latinoamericano, consideran establecer una alianza con una empresa local dedicada a servicios de asesoría empresarial. El emprendimiento ecuatoriano aportaría el desarrollo tecnológico y el mantenimiento de la herramienta. La empresa extranjera podría contribuir con su conocimiento del mercado y las relaciones con clientes potenciales.

Figura 10
Estructura propuesta de cooperación empresarial



Nota. Elaboración propia. Caso hipotético con fines académicos.

Antes de formalizar la alianza, ambas organizaciones deberían definir sus responsabilidades, las condiciones económicas y el alcance de las actividades.

También necesitarían establecer cómo se atenderá a los clientes, quién asumirá determinadas obligaciones y qué ocurrirá si una de las partes decide terminar la relación.

Una alternativa prudente consistiría en desarrollar una etapa inicial de cooperación con objetivos limitados. Durante ese período podrían evaluar la cantidad de contactos comerciales generados, la aceptación del servicio y el cumplimiento de los compromisos asumidos.

Si los resultados fueran favorables, las partes podrían considerar una ampliación de la relación. En caso contrario, tendrían información para modificar las condiciones o finalizar la cooperación.

El ejemplo demuestra que una alianza estratégica puede facilitar la internacionalización cuando las organizaciones aportan capacidades complementarias. Sin embargo, su sostenibilidad depende de la planificación, la confianza y la claridad de los acuerdos.

4.3. Adaptación empresarial y gestión de riesgos en los mercados internacionales

La internacionalización de un emprendimiento implica desarrollar actividades comerciales en entornos que pueden presentar diferencias económicas, culturales, competitivas y jurídicas respecto del mercado ecuatoriano. Estas diferencias influyen en las decisiones de los consumidores, las condiciones de negociación y las responsabilidades que asumen las empresas.

Por esta razón, ingresar a un mercado extranjero no consiste únicamente en ofrecer un producto o servicio fuera del país. También requiere evaluar qué aspectos del negocio deben mantenerse, cuáles necesitan adaptarse y qué riesgos podrían afectar su funcionamiento.

Para los emprendimientos ecuatorianos, la adaptación empresarial representa una herramienta para responder a las particularidades de cada mercado sin perder los atributos que distinguen su propuesta de valor. Al mismo tiempo, la gestión de riesgos permite anticipar situaciones que podrían comprometer los ingresos, las relaciones comerciales o la continuidad de las operaciones.

Cavusgil et al. (2020) señalan que las empresas internacionales operan en entornos diversos, caracterizados por diferencias institucionales, culturales y económicas. Estas condiciones obligan a desarrollar capacidades de análisis y respuesta que permitan tomar decisiones fundamentadas.

En consecuencia, la adaptación y la gestión de riesgos deben formar parte de la estrategia de internacionalización desde sus primeras etapas, especialmente cuando los recursos empresariales son limitados.

4.3.1. Adaptación de productos y servicios a mercados extranjeros

Una de las decisiones más importantes al ingresar a un mercado internacional consiste en determinar si la oferta puede mantenerse sin modificaciones o si necesita adaptarse a las características de los consumidores.

La adaptación puede relacionarse con el diseño, las funciones, el idioma, la presentación comercial o las condiciones de atención. Su alcance depende de la naturaleza del producto o servicio y de las expectativas del segmento objetivo.

Levitt (1983) planteó la posibilidad de aprovechar similitudes entre consumidores de distintos países mediante estrategias de estandarización. Sin embargo, la existencia de preferencias compartidas no elimina las diferencias que pueden influir en la aceptación de una oferta.

En la práctica, los emprendimientos necesitan evaluar el equilibrio entre estandarización y adaptación.

La estandarización consiste en mantener características similares en diferentes mercados. Puede facilitar la consistencia de la oferta y evitar ciertos costos de modificación.

La adaptación, en cambio, implica introducir cambios para responder a condiciones particulares del mercado extranjero. Puede contribuir a mejorar la aceptación comercial, aunque también requiere recursos y capacidades adicionales.

Por ejemplo, un emprendimiento ecuatoriano que desarrolla una plataforma de capacitación virtual podría mantener sus contenidos fundamentales, pero adaptar determinadas expresiones, ejemplos y recursos de aprendizaje a las características de los usuarios de otro país.

Del mismo modo, una empresa que fabrica artículos para el hogar podría conservar su identidad de diseño y modificar dimensiones o presentaciones cuando las preferencias del segmento seleccionado lo justifiquen.

La decisión no debería basarse únicamente en suposiciones sobre los consumidores extranjeros. Conviene utilizar información obtenida mediante investigación y pruebas comerciales para identificar qué modificaciones aportan beneficios reales.

Tabla 28

Estandarización y adaptación de la oferta internacional

Aspecto	Estandarización	Adaptación
Producto o servicio	Mantiene características similares	Incorpora modificaciones específicas
Costos de desarrollo	Puede facilitar economías de escala	Puede requerir inversiones adicionales
Identidad comercial	Favorece la consistencia	Exige conservar elementos reconocibles

Aspecto	Estandarización	Adaptación
Respuesta al consumidor	Aprovecha necesidades compartidas	Atiende particularidades del mercado
Principal riesgo	No responder a determinadas preferencias	Incrementar costos y complejidad

Nota. Elaboración propia a partir de Levitt (1983) y Cavusgil et al. (2020).

Para los emprendimientos ecuatorianos, una alternativa consiste en mantener los atributos centrales de su propuesta de valor y adaptar aquellos elementos que influyen directamente en la experiencia del cliente.

4.3.2. Diferencias culturales y comunicación comercial

La cultura influye en las formas de comunicación, las relaciones empresariales y determinadas preferencias de consumo. En los negocios internacionales, estas diferencias pueden afectar la interpretación de mensajes, las expectativas sobre el servicio y el desarrollo de negociaciones.

Hofstede et al. (2010) explican que las culturas presentan patrones de valores y prácticas que pueden contribuir a comprender diferencias entre sociedades. No obstante, estas aproximaciones deben utilizarse con prudencia, evitando considerar que todas las personas de un país comparten las mismas características.

Para los emprendimientos ecuatorianos, la adaptación cultural requiere observar las preferencias del segmento objetivo y comprender las prácticas comerciales del entorno donde desean participar.

Una dificultad frecuente puede surgir cuando la empresa utiliza expresiones que resultan habituales en Ecuador, pero que tienen otro significado o generan confusión en el mercado extranjero.

Por ejemplo, un emprendimiento que ofrece servicios de asesoría profesional mediante canales digitales podría necesitar adaptar su lenguaje comercial para que las condiciones del servicio sean comprensibles para clientes de diferentes países.

También pueden existir diferencias en las expectativas sobre tiempos de respuesta, formalidad de las comunicaciones y procedimientos de negociación.

La adaptación cultural no significa abandonar la identidad empresarial. Consiste en desarrollar una comunicación que facilite el entendimiento y respete las características del público al que se dirige la oferta.

En este sentido, conviene evitar estereotipos y priorizar la información obtenida de clientes, aliados y experiencias comerciales concretas.

4.3.3. Identificación de riesgos en la internacionalización

Todo emprendimiento enfrenta incertidumbre. Sin embargo, la participación internacional puede incorporar riesgos adicionales debido a la distancia entre las partes, las diferencias normativas y las condiciones económicas de los mercados.

La gestión de riesgos comprende actividades orientadas a identificar, analizar y tratar situaciones que podrían afectar los objetivos empresariales.

La norma ISO 31000:2018 proporciona principios y directrices generales para gestionar riesgos en organizaciones de distintos tipos y tamaños (International Organization for Standardization [ISO], 2018).

Su enfoque resulta aplicable a emprendimientos, aunque los procedimientos deben adaptarse a la complejidad y los recursos de cada negocio.

Entre los riesgos más relevantes se encuentran los siguientes:

Riesgo comercial. Se relaciona con dificultades para conseguir compradores, cambios en la demanda, incumplimientos de clientes o pérdida de competitividad.

Riesgo financiero. Comprende situaciones que afectan los ingresos, los costos, la liquidez y la capacidad de cumplir obligaciones económicas.

Riesgo cambiario. Surge cuando las operaciones involucran monedas cuyo valor relativo puede variar. Aunque Ecuador utiliza el dólar estadounidense como moneda oficial, los emprendimientos pueden enfrentar exposición cambiaria al negociar con contrapartes que operan en otras monedas.

Riesgo cultural y de comunicación. Aparece cuando las diferencias de idioma, prácticas comerciales o expectativas generan errores de interpretación.

Riesgo jurídico. Se relaciona con el incumplimiento de obligaciones, la interpretación de contratos y las diferencias entre los ordenamientos legales aplicables.

Riesgo tecnológico. Puede comprender interrupciones de servicios digitales, incidentes de seguridad informática o dificultades para proteger información empresarial y de clientes.

La importancia de cada riesgo depende de la actividad desarrollada. Un emprendimiento de servicios digitales podría enfrentar una exposición tecnológica significativa, mientras que una empresa que comercializa productos físicos puede necesitar prestar especial atención a las condiciones de pago y al cumplimiento comercial.

4.3.4. Evaluación y priorización de riesgos internacionales

Identificar riesgos no es suficiente. También es necesario determinar cuáles requieren atención prioritaria.

Una metodología sencilla consiste en valorar la probabilidad de ocurrencia y el impacto que tendría cada situación sobre el emprendimiento.

La probabilidad expresa qué tan factible se considera que ocurra un evento. El impacto representa la magnitud de sus posibles consecuencias.

Para fines de planificación, pueden utilizarse escalas cualitativas de tres niveles: bajo, medio y alto. Estas valoraciones deben sustentarse en información disponible y revisarse cuando cambien las condiciones del negocio.

Tabla 29

Matriz ilustrativa de evaluación de riesgos internacionales

Riesgo	Probabilidad estimada	Impacto estimado	Prioridad
Incumplimiento de pago de un comprador	Media	Alta	Alta
Variación en preferencias del consumidor	Media	Media	Media
Problemas de comunicación comercial	Media	Media	Media
Interrupción de una plataforma digital	Baja	Alta	Media
Dependencia de un único cliente extranjero	Alta	Alta	Alta

Nota. Elaboración propia con fines académicos, a partir de los principios de ISO 31000:2018. Las valoraciones son hipotéticas y no representan una medición de riesgos reales.

La matriz permite reconocer qué situaciones podrían requerir medidas preventivas inmediatas.

Por ejemplo, si un emprendimiento depende de un único comprador extranjero, la pérdida de esa relación podría afectar considerablemente sus ingresos. En ese caso, diversificar progresivamente la cartera de clientes puede constituir una medida de reducción del riesgo.

Sin embargo, una matriz cualitativa no reemplaza los análisis financieros, contractuales o técnicos necesarios cuando las decisiones presentan consecuencias importantes.

4.3.5. Estrategias de prevención y respuesta frente a los riesgos

Una vez identificados y evaluados los riesgos, el emprendimiento necesita definir medidas para tratarlos.

La gestión de riesgos no significa eliminar toda incertidumbre. Su finalidad es adoptar decisiones razonables para reducir la probabilidad de determinados eventos, limitar sus consecuencias o evitar compromisos incompatibles con las capacidades empresariales.

Entre las principales respuestas se encuentran:

- Evitar el riesgo: no desarrollar una actividad cuando sus posibles consecuencias resultan incompatibles con los objetivos o recursos del negocio.
- Reducir el riesgo: aplicar medidas que disminuyan su probabilidad o impacto.
- Compartir determinadas consecuencias: establecer mecanismos contractuales o de cobertura adecuados, cuando corresponda.
- Aceptar el riesgo: asumir conscientemente una exposición cuando se considera tolerable y existe capacidad para responder.

Estas respuestas deben seleccionarse según las características de cada situación.

Por ejemplo, un emprendimiento ecuatoriano que ofrece servicios profesionales a clientes extranjeros podría reducir el riesgo de desacuerdos mediante contratos que establezcan entregables, plazos, condiciones de pago y procedimientos para solicitar modificaciones.

Una empresa que depende de una sola plataforma digital para captar compradores podría desarrollar canales alternativos de comunicación y conservar registros adecuados de sus relaciones comerciales, respetando las obligaciones de protección de datos.

En cuanto al riesgo financiero, la empresa puede evaluar anticipos, pagos por etapas u otros mecanismos comerciales compatibles con las condiciones de negociación.

No obstante, ninguna medida garantiza la eliminación total del riesgo. Los emprendedores necesitan revisar periódicamente sus resultados y modificar las acciones cuando aparezcan nuevas circunstancias.

4.3.6. Riesgos jurídicos y cumplimiento normativo internacional

Los riesgos jurídicos requieren especial atención porque una actividad comercial puede encontrarse vinculada con disposiciones legales de más de un país.

La existencia de una relación internacional no significa que todas las obligaciones se rijan exclusivamente por la legislación ecuatoriana. Dependiendo de la actividad, el contrato y las normas aplicables, pueden surgir responsabilidades relacionadas con la legislación del mercado extranjero.

Entre los asuntos que necesitan evaluación se encuentran las condiciones contractuales, la protección de marcas y otros derechos de propiedad intelectual, las obligaciones tributarias y las disposiciones relacionadas con consumidores o datos personales.

Por ejemplo, un emprendimiento ecuatoriano que comercializa servicios digitales a usuarios extranjeros debe considerar si su actividad está sujeta a obligaciones específicas en el país donde se encuentran sus clientes.

Del mismo modo, una empresa que utiliza una marca comercial en distintos territorios necesita evaluar las condiciones de protección correspondientes. El registro de una marca en Ecuador no implica automáticamente que exista protección equivalente en todos los países.

En esta etapa, la gestión del riesgo jurídico consiste en reconocer las obligaciones potenciales, identificar las normas pertinentes y buscar asesoramiento especializado cuando la complejidad de la operación lo requiera.

Los capítulos jurídicos posteriores profundizarán en estos aspectos, especialmente en la contratación internacional, la propiedad intelectual y las responsabilidades legales de los emprendimientos.

Aplicación práctica: adaptación y gestión de riesgos de un emprendimiento ecuatoriano

Consideremos un emprendimiento hipotético ecuatoriano que desarrolla una plataforma digital para organizar actividades de pequeños consultorios y centros de servicios profesionales.

La empresa ha conseguido clientes en Ecuador y desea ofrecer su solución en otro país latinoamericano.

Antes de iniciar la comercialización, identifica tres necesidades de adaptación: revisar el lenguaje utilizado en la plataforma, evaluar las funciones requeridas por los nuevos usuarios y establecer condiciones de atención compatibles con las expectativas de los clientes extranjeros.

Al mismo tiempo, reconoce riesgos relacionados con el funcionamiento tecnológico, los pagos internacionales y el tratamiento de información.

Figura 11

Plan inicial de adaptación y gestión de riesgos



Nota. Elaboración propia. Caso hipotético con fines académicos.

El emprendimiento decide comenzar con una prueba comercial limitada para comprobar la aceptación de la plataforma y evaluar su capacidad de respuesta.

Durante esta etapa, registra los problemas identificados y revisa si las medidas adoptadas resultan suficientes.

Si los resultados respaldan sus supuestos, podría considerar una ampliación progresiva de sus actividades. En caso contrario, necesitaría introducir ajustes antes de asumir compromisos adicionales.

El ejercicio demuestra que la adaptación empresarial y la gestión de riesgos son actividades complementarias. La primera busca mejorar la compatibilidad de la oferta con el mercado; la

segunda procura anticipar y tratar situaciones que podrían afectar el funcionamiento del negocio.

4.4. Estrategias de crecimiento y consolidación de emprendimientos ecuatorianos en mercados internacionales

El ingreso a un mercado extranjero representa un avance importante para un emprendimiento, pero no garantiza su permanencia ni su crecimiento. Después de establecer las primeras relaciones comerciales internacionales, las empresas deben decidir cómo fortalecer su presencia, ampliar sus operaciones y mantener resultados económicos sostenibles.

El crecimiento internacional requiere una planificación que considere las capacidades empresariales, el comportamiento de los clientes y las condiciones competitivas. Aumentar las ventas puede ser favorable, pero también puede generar dificultades cuando el emprendimiento no dispone de recursos financieros, personal o procesos adecuados para responder a una mayor demanda.

Para los emprendimientos ecuatorianos, la consolidación internacional debe entenderse como un proceso de fortalecimiento progresivo. Su propósito no consiste únicamente en participar en un mayor número de países, sino en desarrollar relaciones comerciales estables, mejorar las capacidades organizacionales y construir una posición competitiva sostenible.

Ansoff (1957) plantea que el crecimiento empresarial puede analizarse mediante decisiones relacionadas con productos y mercados. Esta perspectiva permite distinguir entre ampliar la participación en mercados existentes, desarrollar nuevos productos y acceder a nuevos segmentos geográficos.

Por su parte, Penrose (1959) destaca la importancia de los recursos y las capacidades internas para explicar las posibilidades

de crecimiento de una empresa. Desde este enfoque, la expansión debe relacionarse con la capacidad de la organización para administrar y aprovechar sus recursos.

En consecuencia, los emprendimientos ecuatorianos necesitan evaluar no solamente dónde existen oportunidades internacionales, sino también cómo aprovecharlas sin comprometer su estabilidad.

4.4.1. Crecimiento internacional y fortalecimiento empresarial

El crecimiento internacional puede manifestarse mediante el incremento de clientes extranjeros, la ampliación de ventas, la incorporación de nuevos productos o el establecimiento de relaciones comerciales en otros mercados.

Sin embargo, estas manifestaciones no necesariamente ocurren de manera simultánea. Un emprendimiento puede aumentar sus ingresos internacionales sin ingresar a nuevos países, simplemente mediante una relación comercial más sólida con sus compradores actuales.

Esta distinción es importante porque permite evitar una interpretación limitada del crecimiento como expansión geográfica permanente.

Para una empresa pequeña, consolidar su participación en un mercado puede resultar más conveniente que intentar atender varios países sin contar con suficientes capacidades.

Por ejemplo, un emprendimiento ecuatoriano que fabrica artículos de cuero podría comenzar con un grupo reducido de compradores internacionales. Después de comprobar la aceptación de sus productos, podría concentrarse en mejorar la atención, ampliar su catálogo y fortalecer las relaciones comerciales existentes.

Este proceso permitiría incrementar su actividad sin asumir inmediatamente los costos y riesgos de ingresar a otros mercados.

Penrose (1959) sostiene que el crecimiento empresarial está relacionado con los recursos disponibles y con la manera en que estos pueden utilizarse. Desde esta perspectiva, la capacidad de dirección, los conocimientos y la organización interna influyen en las posibilidades de expansión.

Para los emprendimientos ecuatorianos, el crecimiento internacional debe acompañarse de mejoras en la administración, la planificación financiera y la capacidad de respuesta comercial.

Una empresa que incrementa sus ventas, pero pierde control sobre sus costos o incumple compromisos, puede experimentar un crecimiento aparente que no se traduce en sostenibilidad.

4.4.2. Estrategias de crecimiento mediante productos y mercados

La matriz de Ansoff constituye una herramienta útil para analizar alternativas de crecimiento empresarial. Su enfoque relaciona dos dimensiones: los productos y los mercados.

A partir de estas dimensiones, se identifican cuatro estrategias generales: penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de productos y diversificación (Ansoff, 1957).

Figura 12
Matriz de crecimiento de Ansoff aplicada a emprendimientos internacionales



Nota. Adaptación conceptual de Ansoff (1957).

La penetración de mercado puede resultar adecuada cuando el emprendimiento dispone de una oferta aceptada y considera que todavía existen posibilidades de ampliar sus ventas entre los compradores actuales.

El desarrollo de mercado implica buscar nuevos segmentos o países para comercializar productos o servicios existentes. Esta estrategia requiere comprobar si la oferta responde a las condiciones del nuevo entorno.

El desarrollo de productos consiste en incorporar nuevas soluciones para clientes que la empresa ya conoce. Puede aprovechar el aprendizaje obtenido mediante relaciones comerciales previas.

La diversificación supone desarrollar nuevas ofertas para nuevos mercados. Esta alternativa puede abrir oportunidades, pero también incrementa la incertidumbre porque combina cambios en productos y clientes.

La matriz no determina automáticamente qué estrategia debe elegirse. Su utilidad consiste en organizar las alternativas y facilitar una evaluación de sus exigencias.

Para un emprendimiento con recursos limitados, puede resultar conveniente priorizar opciones que aprovechen conocimientos y relaciones existentes antes de asumir iniciativas de mayor complejidad.

4.4.3. Consolidación de la presencia comercial internacional

La consolidación internacional consiste en fortalecer la posición de una empresa dentro de los mercados donde ya desarrolla actividades.

Este proceso puede incluir la continuidad de las relaciones comerciales, el reconocimiento de la marca, la mejora de la experiencia del cliente y la estabilidad de los resultados económicos.

A diferencia de la expansión geográfica, la consolidación busca profundizar la presencia empresarial en mercados conocidos.

Por ejemplo, un emprendimiento ecuatoriano que ofrece servicios de traducción especializada a empresas extranjeras podría fortalecer su actividad mediante contratos recurrentes, mejora de sus procesos y desarrollo de nuevas capacidades profesionales.

En este caso, el crecimiento no dependería de incorporar numerosos países, sino de aumentar el valor de las relaciones comerciales existentes.

La consolidación también requiere prestar atención a la dependencia de determinados compradores. Si una empresa obtiene una proporción considerable de sus ingresos de un único cliente, podría enfrentar dificultades ante la terminación de esa relación.

Por ello, resulta conveniente evaluar progresivamente la composición de la cartera de clientes y las posibilidades de diversificar ingresos dentro de un mercado.

Johanson y Vahlne (2009) destacan la importancia de las relaciones empresariales en la internacionalización. Esta perspectiva permite comprender que consolidar vínculos comerciales puede contribuir al aprendizaje y al desarrollo de nuevas oportunidades.

Sin embargo, la permanencia en un mercado no debe asumirse como un resultado definitivo. Los cambios en las preferencias de los consumidores y las condiciones competitivas exigen revisar periódicamente la estrategia empresarial.

4.4.4. Diversificación geográfica y reducción de la dependencia comercial

La diversificación geográfica consiste en desarrollar actividades comerciales en más de un mercado extranjero.

Esta estrategia puede contribuir a reducir la dependencia de un único país, especialmente cuando la demanda o las condiciones económicas presentan variaciones.

No obstante, ingresar a varios mercados también puede incrementar los costos de comercialización, la complejidad administrativa y las obligaciones jurídicas.

Por ello, diversificar geográficamente no siempre significa disminuir el riesgo total del emprendimiento.

Por ejemplo, una empresa ecuatoriana que desarrolla servicios de diseño arquitectónico digital podría atender inicialmente a clientes de un país extranjero. Después de adquirir experiencia, podría explorar otro mercado con características comerciales compatibles.

Antes de hacerlo, necesitaría comprobar que dispone de recursos para atender nuevos clientes sin deteriorar el servicio ofrecido a los compradores actuales.

La decisión de diversificar debe considerar las diferencias entre los mercados, los costos de atención y la posibilidad de mantener una operación rentable.

También conviene reconocer que los riesgos económicos pueden encontrarse relacionados. Participar en varios países no elimina necesariamente la exposición a situaciones que afectan simultáneamente a diferentes mercados.

En consecuencia, la diversificación geográfica debe desarrollarse mediante una evaluación de beneficios, costos y capacidades, en lugar de utilizarse como un objetivo empresarial independiente.

4.4.5. Fortalecimiento de capacidades organizacionales para crecer

El crecimiento internacional requiere que el emprendimiento desarrolle capacidades para administrar un volumen mayor de actividades y relaciones comerciales.

Entre estas capacidades se encuentran la planificación financiera, la coordinación del trabajo, la atención a clientes, la gestión de información y la toma de decisiones.

Barney (1991) explica que los recursos y capacidades empresariales pueden contribuir a la construcción de ventajas

competitivas sostenibles cuando reúnen determinadas características estratégicas.

Para los emprendimientos ecuatorianos, este enfoque permite reconocer que el crecimiento no depende exclusivamente de contar con más recursos económicos. También exige desarrollar conocimientos, procesos y competencias que permitan utilizarlos adecuadamente.

Por ejemplo, una empresa que ofrece servicios de programación a clientes extranjeros podría aumentar su cartera comercial. Sin embargo, antes de aceptar nuevos proyectos, necesitaría evaluar la disponibilidad de profesionales, los mecanismos de coordinación y su capacidad para cumplir los plazos establecidos.

Si la empresa no fortalece sus procesos, el aumento de clientes podría provocar retrasos y afectar su reputación.

Por esta razón, el crecimiento debe acompañarse de una organización interna adecuada.

Tabla 30

Capacidades necesarias para sostener el crecimiento internacional

Capacidad	**Aplicación empresarial**	**Riesgo de no desarrollarla**
Planificación financiera	Evaluar ingresos, costos y necesidades de recursos	Problemas de liquidez
Gestión comercial	Administrar clientes y oportunidades	Pérdida de relaciones comerciales
Coordinación organizacional	Distribuir tareas y responsabilidades	Incumplimientos y retrasos
Gestión de calidad	Mantener características consistentes de la oferta	Deterioro de la reputación
Gestión de información	Analizar resultados y necesidades del mercado	Decisiones poco fundamentadas
Cumplimiento jurídico	Identificar obligaciones de cada actividad	Controversias y sanciones

Nota. Elaboración propia a partir de Penrose (1959) y Barney (1991).

El fortalecimiento organizacional debe desarrollarse conforme a las necesidades del negocio. No se trata de crear estructuras administrativas complejas desde el inicio, sino de establecer procedimientos proporcionales a las actividades realizadas.

4.4.6. Evaluación de la sostenibilidad del crecimiento internacional

Una estrategia de crecimiento necesita evaluarse mediante resultados comerciales y financieros.

El incremento de ingresos constituye un indicador importante, pero no resulta suficiente para determinar si la expansión es conveniente.

También deben considerarse los márgenes económicos, la liquidez, la continuidad de los clientes y la capacidad de cumplir las obligaciones asumidas.

Por ejemplo, un emprendimiento puede duplicar sus ventas internacionales y, al mismo tiempo, experimentar un incremento considerable de sus costos. Si los ingresos adicionales no compensan esos gastos, la expansión podría afectar su rentabilidad.

Asimismo, una empresa podría conseguir nuevos clientes mediante condiciones comerciales que exigen plazos de cobro prolongados. Aunque registre mayores ventas, podría enfrentar dificultades para financiar sus operaciones.

Por ello, conviene distinguir entre crecimiento comercial y crecimiento sostenible.

El primero se relaciona con el aumento de la actividad empresarial. El segundo requiere que ese incremento sea compatible con los recursos, la rentabilidad y la continuidad del negocio.

La evaluación puede realizarse mediante indicadores sencillos:

Tabla 31

Indicadores para evaluar el crecimiento internacional

Indicador	Finalidad
Variación de ventas internacionales	Identificar cambios en los ingresos comerciales
Margen de contribución	Evaluar la capacidad de cubrir costos fijos
Flujo de caja operativo	Observar la disponibilidad de recursos monetarios
Número de clientes recurrentes	Medir la continuidad de relaciones comerciales
Concentración de ingresos	Identificar dependencia de compradores o mercados
Cumplimiento de compromisos	Evaluar la capacidad de respuesta empresarial

Nota. Elaboración propia. Los indicadores deben interpretarse conjuntamente y según las características del emprendimiento.

La información obtenida permite decidir si conviene ampliar las actividades, mantener el tamaño actual o realizar ajustes antes de continuar.

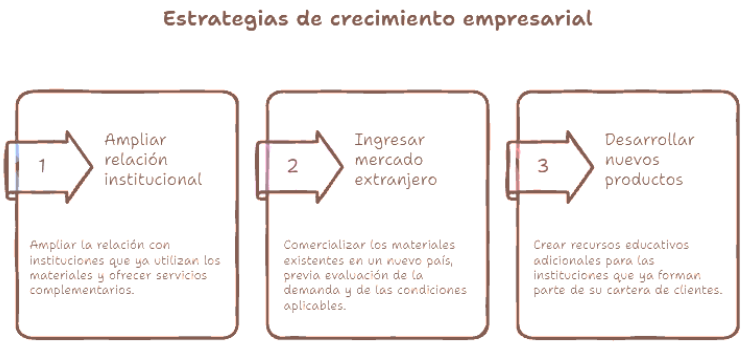
Aplicación práctica: crecimiento internacional de un emprendimiento ecuatoriano

Consideremos un emprendimiento hipotético ubicado en Ecuador que desarrolla materiales didácticos digitales para instituciones educativas.

La empresa ha conseguido sus primeros clientes internacionales y desea aumentar sus ingresos durante los próximos dos años.

Sus responsables identifican tres alternativas de crecimiento.

Figura 13
Alternativas de crecimiento para un emprendimiento de servicios digitales



Nota. Elaboración propia. Caso hipotético con fines académicos.

Para seleccionar una estrategia, el emprendimiento necesita comparar las oportunidades comerciales con los recursos requeridos.

La primera alternativa podría aprovechar relaciones existentes, aunque su potencial dependería de las necesidades de los clientes actuales.

La segunda permitiría ampliar la presencia geográfica, pero exigiría adquirir conocimientos sobre un nuevo mercado.

La tercera aprovecharía la experiencia acumulada con las instituciones, aunque requeriría invertir en el desarrollo y validación de nuevos materiales.

Una decisión razonable consistiría en evaluar cada alternativa mediante criterios de rentabilidad esperada, capacidades disponibles, incertidumbre y compatibilidad con los objetivos empresariales.

La empresa también podría combinar estrategias de manera progresiva, siempre que sus recursos lo permitan.

El caso demuestra que el crecimiento internacional no debe entenderse como una carrera por ingresar a numerosos países. Su finalidad es desarrollar una actividad empresarial capaz de generar resultados sostenibles y mantener relaciones comerciales satisfactorias.

4.5. Plan estratégico de internacionalización para emprendimientos ecuatorianos

La internacionalización de un emprendimiento requiere transformar las oportunidades identificadas en decisiones empresariales concretas. Conocer un mercado extranjero, disponer de una propuesta de valor competitiva y establecer relaciones comerciales son condiciones importantes, pero necesitan articularse mediante una planificación que oriente el uso de los recursos y permita evaluar los resultados.

El plan estratégico de internacionalización constituye una herramienta para organizar este proceso. Su finalidad es establecer qué pretende alcanzar el emprendimiento, cómo desarrollará sus actividades internacionales, qué recursos necesitará y cuáles serán los criterios para determinar si la estrategia está funcionando.

Para los emprendimientos ecuatorianos, este instrumento debe ser práctico y proporcional a sus capacidades. No es necesario elaborar documentos excesivamente extensos para iniciar una actividad internacional; lo fundamental es contar con decisiones fundamentadas, responsabilidades definidas y mecanismos de seguimiento.

Root (1994) destaca la importancia de las decisiones estratégicas relacionadas con la selección de mercados y las modalidades de entrada. Por su parte, Johanson y Vahlne (2009) explican que la internacionalización se relaciona con el aprendizaje

y las redes empresariales. Ambas perspectivas permiten comprender que un plan internacional debe combinar decisiones iniciales con capacidad de adaptación.

En consecuencia, el plan estratégico no debe considerarse un documento invariable. Su utilidad depende de que pueda revisarse cuando aparecen nuevos conocimientos, cambios en el mercado o resultados distintos de los previstos.

4.5.1. Diagnóstico de la situación empresarial

El primer paso consiste en evaluar las condiciones internas del emprendimiento y su preparación para participar en mercados extranjeros.

Este diagnóstico permite determinar si la empresa dispone de una oferta suficientemente desarrollada, recursos económicos, capacidades comerciales y una organización adecuada para atender compradores internacionales.

La evaluación debe considerar tanto las fortalezas como las limitaciones del negocio.

Por ejemplo, un emprendimiento ecuatoriano dedicado al diseño de mobiliario puede disponer de conocimientos especializados y productos diferenciados, pero presentar dificultades para financiar un incremento de pedidos o mantener una atención comercial continua.

Reconocer estas limitaciones antes de iniciar la expansión permite establecer objetivos compatibles con las capacidades disponibles.

El diagnóstico puede organizarse mediante preguntas relacionadas con cuatro dimensiones:

Tabla 32

Dimensiones del diagnóstico previo a la internacionalización.

Dimensión	Pregunta orientadora
Comercial	¿La empresa dispone de una propuesta de valor validada?
Financiera	¿Cuenta con recursos para asumir los compromisos previstos?
Organizacional	¿Puede atender adecuadamente a compradores extranjeros?
Jurídica	¿Ha identificado las principales obligaciones de la actividad internacional?

Nota. Elaboración propia.

La dimensión jurídica merece atención desde esta etapa. Una empresa puede encontrar oportunidades comerciales atractivas y, sin embargo, enfrentar restricciones o responsabilidades que modifiquen la conveniencia de su estrategia.

Por ello, el diagnóstico debe incluir una revisión preliminar de los aspectos legales relacionados con la actividad, sin reemplazar el análisis especializado que pueda resultar necesario.

4.5.2. Formulación de objetivos internacionales

Una vez evaluada la situación empresarial, corresponde establecer los objetivos que orientarán la internacionalización.

Los objetivos deben expresar resultados concretos y permitir su seguimiento. Formular propósitos generales, como «crecer internacionalmente» o «conseguir clientes extranjeros», puede resultar insuficiente para organizar las actividades.

Doran (1981) propuso criterios para formular objetivos de gestión que dieron origen al conocido enfoque SMART. Su aplicación puede contribuir a establecer metas específicas, medibles, orientadas a resultados y delimitadas temporalmente.

Por ejemplo, un emprendimiento ecuatoriano que presta servicios de diseño digital podría establecer el siguiente objetivo:

Conseguir cinco clientes empresariales recurrentes en un mercado extranjero seleccionado durante los próximos doce meses,

manteniendo un margen de contribución positivo en los contratos suscritos.

Esta formulación permite identificar el resultado esperado, el período de evaluación y una condición económica relevante.

No obstante, los objetivos deben establecerse después de analizar la información disponible. Fijar metas demasiado ambiciosas sin considerar las capacidades empresariales puede generar decisiones financieras inconvenientes.

También es recomendable diferenciar entre objetivos comerciales y objetivos organizacionales.

Los primeros pueden relacionarse con ventas, clientes o participación en mercados. Los segundos pueden comprender el desarrollo de capacidades, la formación del personal o la implementación de procedimientos necesarios para atender las actividades internacionales.

Ambos tipos de objetivos son complementarios. El crecimiento comercial difícilmente será sostenible si la empresa no fortalece las capacidades necesarias para cumplir sus compromisos.

4.5.3. Selección del mercado y de la estrategia de ingreso

El plan debe identificar el mercado extranjero donde se concentrarán inicialmente los esfuerzos empresariales.

Esta decisión necesita apoyarse en los resultados de la investigación y evaluación de oportunidades comerciales desarrolladas en el capítulo II. No resulta conveniente repetir todo ese proceso dentro del plan, sino utilizar sus conclusiones para justificar la elección.

La selección debe considerar la demanda potencial, las características de los consumidores, las condiciones competitivas y los riesgos relevantes.

Posteriormente, corresponde definir la modalidad de participación internacional.

Como se examinó en el apartado 4.1, los emprendimientos pueden utilizar diferentes alternativas, entre ellas la comercialización directa, los acuerdos con intermediarios, las alianzas estratégicas o determinadas modalidades contractuales.

La elección debe responder a los recursos disponibles y al grado de control que la empresa necesita mantener sobre sus actividades.

Por ejemplo, un emprendimiento ecuatoriano de servicios profesionales podría comenzar mediante contratos directos con clientes extranjeros. En cambio, una empresa dedicada a productos de diseño podría considerar relaciones con establecimientos especializados.

El plan debe explicar por qué se selecciona una modalidad y cuáles son las condiciones necesarias para desarrollarla.

Una estrategia de ingreso no debe elegirse únicamente porque permite llegar a un mayor número de compradores. También debe evaluarse su costo, complejidad y compatibilidad con la organización empresarial.

4.5.4. Organización de actividades, recursos y responsabilidades

Después de definir los objetivos y la estrategia de ingreso, es necesario establecer las actividades que permitirán ejecutarla.

Esta etapa transforma las decisiones generales en acciones concretas.

Entre las actividades pueden encontrarse la adaptación de materiales comerciales, la preparación de propuestas para

compradores, el establecimiento de contactos empresariales, la negociación de acuerdos y la evaluación de resultados.

Cada actividad necesita contar con una persona responsable, un plazo estimado y los recursos necesarios.

En emprendimientos pequeños, una misma persona puede asumir varias responsabilidades. Sin embargo, resulta conveniente distinguir las funciones para evitar que determinadas tareas queden sin atención.

Tabla 33

Ejemplo de cronograma de internacionalización

Etapa	Actividad principal	Plazo ilustrativo	Responsable
1	Diagnóstico de capacidades y definición de objetivos	Mes 1	Dirección del emprendimiento
2	Selección definitiva del mercado y modalidad de ingreso	Mes 2	Responsable comercial
3	Adaptación de la oferta y revisión de condiciones jurídicas	Meses 2–3	Equipo técnico y asesoría especializada
4	Contacto con compradores y presentación de propuestas	Meses 3–5	Responsable comercial
5	Desarrollo de operaciones piloto	Meses 5–7	Equipo empresarial
6	Evaluación y ajustes de la estrategia	Meses 8–9	Dirección del emprendimiento

Nota. Elaboración propia. Cronograma hipotético que debe adaptarse a las características de cada proyecto.

El cronograma no representa una secuencia obligatoria. Algunas actividades pueden desarrollarse simultáneamente y otras necesitarán más tiempo.

Su utilidad consiste en establecer una referencia para organizar el trabajo y reconocer retrasos o dificultades durante la ejecución.

4.5.5. Presupuesto y evaluación financiera del plan

La internacionalización puede requerir recursos destinados a actividades comerciales, adaptación de productos, herramientas tecnológicas, asesoramiento profesional y otras necesidades del emprendimiento.

Por ello, el plan debe incluir un presupuesto que permita estimar las inversiones y los gastos necesarios para desarrollar la estrategia.

Este presupuesto necesita distinguir los desembolsos iniciales de los costos recurrentes.

Los primeros corresponden a recursos que pueden necesitarse para preparar el ingreso al mercado. Los segundos se relacionan con actividades que deberán mantenerse durante la operación.

Por ejemplo, un emprendimiento que ofrece servicios digitales podría necesitar una inversión inicial para adaptar su plataforma y gastos periódicos para mantener herramientas tecnológicas y atención a clientes.

La evaluación financiera debe relacionar estos desembolsos con las expectativas de ingresos, sin asumir que las ventas previstas se materializarán automáticamente.

Una práctica útil consiste en elaborar escenarios alternativos.

Tabla 34

Escenarios financieros ilustrativos para un emprendimiento internacional

Concepto	Conservador	Base	Favorable
Ingresos	$1.200	$2.000	$3.000
Costos variables	$480	$800	$1.200
Margen de contribución	$720	$1.200	$1.800
Costos fijos	$900	$900	$900
Resultado operativo simplificado	–$180	$300	$900

Nota. Elaboración propia con fines académicos. Los resultados no incluyen impuestos, costos financieros ni otros conceptos no especificados.

El escenario conservador muestra una situación en la que los ingresos no permiten cubrir los costos considerados. El escenario base presenta un resultado positivo moderado, mientras que el favorable refleja una mayor contribución económica.

Estos cálculos permiten reconocer la importancia de evaluar diferentes resultados posibles.

Sin embargo, la utilidad contable no equivale necesariamente a disponibilidad inmediata de efectivo. Por ello, también debe analizarse el flujo de caja y la oportunidad de los cobros y pagos.

El presupuesto debe revisarse conforme se obtengan resultados comerciales reales.

4.5.6. Seguimiento, evaluación y ajustes del plan

El seguimiento permite determinar si las actividades se desarrollan conforme a lo previsto y si los objetivos mantienen su viabilidad.

Un plan estratégico pierde utilidad cuando se elabora únicamente como requisito documental y no se utiliza para orientar decisiones.

Por esta razón, el emprendimiento necesita establecer indicadores y períodos de evaluación.

Los indicadores pueden relacionarse con contactos comerciales, propuestas presentadas, contratos obtenidos, ingresos, márgenes y cumplimiento de compromisos.

Es importante distinguir entre actividades realizadas y resultados alcanzados.

Por ejemplo, contactar a cincuenta compradores extranjeros representa una actividad comercial. Conseguir contratos rentables constituye un resultado que permite evaluar con mayor precisión la efectividad de esa actividad.

Tabla 35

Indicadores de seguimiento del plan internacional

Objetivo	Indicador	Frecuencia sugerida
Desarrollar relaciones comerciales	Número de compradores calificados contactados	Mensual
Conseguir clientes	Contratos o ventas efectivamente realizados	Mensual
Mantener rentabilidad	Margen de contribución	Mensual
Cumplir compromisos	Porcentaje de entregas o servicios realizados conforme a lo acordado	Mensual
Fortalecer relaciones	Clientes que realizan nuevas compras	Trimestral
Evaluar sostenibilidad	Flujo de caja y necesidades de financiamiento	Mensual

Nota. Elaboración propia. Las frecuencias son orientativas y deben adaptarse al emprendimiento.

La evaluación debe permitir tomar decisiones.

Si las actividades comerciales generan contactos, pero no ventas, puede ser necesario revisar la propuesta, las condiciones ofrecidas o la selección de compradores. Si las ventas aumentan, pero los márgenes disminuyen, corresponde examinar la estructura de costos y las condiciones económicas de los acuerdos. De igual manera, si el emprendimiento enfrenta dificultades para cumplir

compromisos, podría resultar conveniente limitar temporalmente su expansión mientras fortalece sus capacidades. La planificación estratégica debe mantenerse vinculada con el aprendizaje empresarial y no convertirse en una obligación rígida.

Aplicación práctica: elaboración de un plan de internacionalización

Consideremos un emprendimiento hipotético ecuatoriano dedicado al diseño y elaboración de accesorios textiles para espacios interiores. La empresa dispone de una línea de productos desarrollada y desea iniciar relaciones comerciales con establecimientos especializados de un mercado extranjero previamente evaluado.

Sus responsables deciden formular un plan inicial de nueve meses.

Diagnóstico

El emprendimiento identifica como fortalezas su capacidad de diseño y la posibilidad de elaborar colecciones diferenciadas. Entre sus limitaciones reconoce la falta de experiencia en negociación internacional y un presupuesto comercial reducido.

Por ello, decide evitar una expansión simultánea hacia varios países.

Objetivo

Establecer relaciones comerciales con al menos tres compradores empresariales del mercado seleccionado durante los nueve meses de ejecución del plan, siempre que los acuerdos permitan mantener márgenes positivos.

Estrategia de ingreso

La empresa opta por establecer contactos directos con establecimientos especializados.

Esta modalidad le permitiría conocer las necesidades de sus compradores, aunque exigiría dedicar recursos a la negociación y al seguimiento comercial.

Actividades principales

El emprendimiento prepara un catálogo comercial, revisa las características de sus productos, identifica posibles compradores y establece mecanismos de comunicación.

También evalúa las condiciones contractuales y los requisitos aplicables a su actividad antes de formalizar operaciones.

Evaluación

Durante los primeros meses, la empresa registra los contactos realizados, las respuestas recibidas y las propuestas presentadas.

Posteriormente, analiza los acuerdos obtenidos y los resultados económicos de las primeras ventas.

Figura 14

Síntesis del plan estratégico de internacionalización



Nota. Elaboración propia. Secuencia orientativa para emprendimientos ecuatorianos.

Este ejercicio permite comprender que el plan estratégico no necesita contener procedimientos complejos para resultar útil. Su principal contribución consiste en relacionar objetivos, recursos, actividades y resultados.

El emprendimiento podrá ampliar su participación internacional cuando disponga de evidencia comercial y capacidad suficiente para asumir nuevos compromisos.

Capítulo V

Marco jurídico del emprendimiento y los negocios internacionales en Ecuador

El desarrollo de un emprendimiento con proyección internacional requiere algo más que una oportunidad comercial atractiva y una estrategia empresarial bien definida. También exige comprender el marco jurídico que regula la creación, organización y funcionamiento de las actividades económicas.

En Ecuador, las decisiones relacionadas con la formalización empresarial, la elección de una estructura jurídica, la contratación y el cumplimiento de obligaciones legales influyen directamente en las posibilidades de crecimiento de los negocios. Estas decisiones adquieren mayor relevancia cuando el emprendimiento establece relaciones con clientes, proveedores o aliados ubicados en otros países.

El conocimiento jurídico no debe entenderse únicamente como una herramienta para evitar sanciones. También permite organizar responsabilidades, proteger los intereses de los participantes, generar confianza comercial y reducir la incertidumbre en las relaciones empresariales.

Desde esta perspectiva, el marco legal forma parte de la planificación estratégica. Una empresa puede contar con una propuesta comercial competitiva, pero enfrentar dificultades si no define adecuadamente quién asume sus obligaciones, cómo se formalizan sus acuerdos o cuáles son las disposiciones aplicables a sus actividades.

El presente capítulo examina los principales aspectos jurídicos que deben considerar los emprendimientos ecuatorianos, con especial atención a su vinculación con los negocios internacionales. El análisis se concentra en las decisiones legales de naturaleza empresarial y comercial, sin profundizar en los procedimientos operativos de gestión aduanera.

5.1. Constitución y formalización jurídica de emprendimientos en Ecuador

La formalización de un emprendimiento comprende las decisiones y actuaciones necesarias para desarrollar una actividad económica dentro del marco normativo aplicable.

En Ecuador, no todos los negocios deben adoptar una misma estructura jurídica. La elección depende de factores como el número de participantes, la naturaleza de la actividad, la necesidad de inversión y la distribución de responsabilidades.

Para un emprendimiento que aspira a participar en mercados internacionales, esta elección debe considerar tanto sus necesidades actuales como sus posibilidades de crecimiento.

5.1.1. La importancia de la formalización empresarial

La formalización permite identificar jurídicamente a quienes desarrollan una actividad económica y establecer las condiciones bajo las cuales asumen derechos y obligaciones.

Su importancia no se limita a cumplir requisitos administrativos. También puede facilitar la celebración de contratos, la apertura de relaciones financieras, la organización de inversiones y la participación en determinadas oportunidades comerciales.

Por ejemplo, una empresa extranjera interesada en contratar servicios de un emprendimiento ecuatoriano puede necesitar conocer la identidad jurídica de su contraparte, verificar quién tiene facultades para suscribir acuerdos y determinar cómo se emitirán los documentos correspondientes.

Una estructura empresarial claramente definida contribuye a responder estas preguntas y reduce las posibilidades de desacuerdos.

No obstante, la formalización no garantiza por sí sola el éxito comercial. Su contribución consiste en proporcionar una base jurídica para desarrollar las actividades de manera organizada.

En Ecuador, entre las normas relevantes se encuentran la Constitución de la República, la Ley de Compañías, el Código de Comercio y las disposiciones tributarias aplicables. Su incidencia concreta depende de la actividad y de la forma de organización elegida.

5.1.2. Emprendimiento individual y organización societaria

Una de las primeras decisiones jurídicas consiste en determinar si la actividad será desarrollada por una persona natural o mediante una persona jurídica.

La persona natural puede realizar actividades económicas a título propio, conforme a las obligaciones aplicables. En este supuesto, la identidad del titular y la del sujeto que desarrolla la actividad empresarial coinciden.

Por otra parte, una persona jurídica societaria constituye una organización reconocida por el ordenamiento jurídico, con una estructura y reglas propias.

Esta distinción influye en la administración del negocio, la participación de inversionistas, la representación y el régimen de responsabilidad.

Es importante evitar una conclusión frecuente: constituir una compañía no significa que sus integrantes queden automáticamente libres de toda responsabilidad personal. El alcance de la responsabilidad depende de la forma societaria, de las obligaciones asumidas y de las circunstancias previstas por la legislación.

Para un emprendimiento internacional, la decisión debe considerar quién celebrará los contratos con compradores

extranjeros, cómo se incorporarán nuevos socios y qué mecanismos se utilizarán para administrar los recursos.

La elección no debe basarse exclusivamente en el costo inicial de formalización. También deben evaluarse las necesidades futuras de organización, inversión y crecimiento.

5.1.3. Principales formas societarias para emprender en Ecuador

La Ley de Compañías contempla diferentes formas de organización societaria. Entre las alternativas que pueden resultar relevantes para emprendimientos con proyección internacional se encuentran la compañía de responsabilidad limitada, la compañía anónima y la sociedad por acciones simplificada (SAS).

Cada una presenta características particulares relacionadas con su constitución, estructura de capital, administración y participación de socios o accionistas.

La compañía de responsabilidad limitada puede resultar apropiada para negocios cuyos participantes desean organizar una actividad empresarial mediante una estructura societaria definida. Su régimen contempla reglas específicas sobre el capital, las participaciones sociales y la administración.

La compañía anónima organiza su capital mediante acciones y puede responder a proyectos que requieren una estructura de participación accionaria. Su funcionamiento está sujeto a las disposiciones legales y societarias correspondientes.

La sociedad por acciones simplificada (SAS) constituye una alternativa especialmente relevante para el emprendimiento contemporáneo. Fue incorporada al ordenamiento ecuatoriano mediante la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, publicada el 28 de febrero de 2020. Su régimen permite la

constitución por una o varias personas naturales o jurídicas, conforme a las condiciones legales aplicables.

La SAS busca facilitar la formalización empresarial mediante una estructura flexible. Sin embargo, esa flexibilidad no elimina las obligaciones tributarias, societarias, laborales o sectoriales que correspondan.

Tabla 36

Comparación general de formas de organización empresarial en Ecuador

Aspecto	Persona natural	Compañía limitada	Compañía anónima	SAS
Naturaleza	Actividad económica a título propio	Persona jurídica societaria	Persona jurídica societaria	Persona jurídica societaria
Participantes	Titular individual	Socios, conforme al régimen legal	Accionistas, conforme al régimen legal	Uno o varios accionistas
Participación en el capital	No se estructura en participaciones societarias	Participaciones sociales	Acciones	Acciones
Organización	Depende del titular y de las obligaciones aplicables	Sujeta a reglas societarias	Sujeta a reglas societarias	Admite flexibilidad estatutaria dentro de la ley
Consideración estratégica	Simplicidad organizativa inicial	Organización de socios y responsabilidades	Estructura accionaria	Flexibilidad para determinados proyectos emprendedores

Nota. Elaboración propia a partir de la Ley de Compañías y la normativa sobre sociedades por acciones simplificadas. La tabla es orientativa y no sustituye la revisión de requisitos y restricciones legales de cada modalidad.

La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros es una fuente institucional fundamental para consultar la normativa societaria y los servicios relacionados con la constitución de compañías bajo su ámbito de control.

Para elegir una estructura, el emprendimiento debería considerar quiénes participarán en el negocio, cómo se distribuirán

las decisiones, si se prevé incorporar inversionistas y qué responsabilidades asumirán sus integrantes.

La forma societaria no debe seleccionarse únicamente por su popularidad. Su conveniencia depende de las características concretas del proyecto.

5.1.4. Registro tributario y obligaciones iniciales

La formalización empresarial también comprende el cumplimiento de obligaciones tributarias.

En Ecuador, el Registro Único de Contribuyentes (RUC) constituye el mecanismo de identificación de quienes realizan actividades económicas sujetas a las disposiciones correspondientes.

El Servicio de Rentas Internas (SRI) señala que quienes desarrollan actividades económicas deben cumplir las obligaciones de inscripción, emisión de comprobantes autorizados, declaración y pago de impuestos según su situación tributaria.

Es importante distinguir entre constituir una compañía y cumplir todas las obligaciones necesarias para operar. La existencia jurídica de una sociedad no significa que cualquier actividad pueda desarrollarse sin requisitos adicionales.

Dependiendo del negocio, pueden existir obligaciones municipales, laborales o autorizaciones sectoriales específicas.

En el caso de determinadas sociedades, el SRI contempla mecanismos de inscripción automática en el RUC vinculados con su constitución ante los organismos correspondientes. Sin embargo, es necesario verificar que el registro se haya generado correctamente y que la información empresarial se encuentre actualizada.

Para un emprendimiento que proyecta vender productos o prestar servicios a clientes extranjeros, también es importante identificar anticipadamente el tratamiento tributario de sus operaciones. La existencia de un comprador internacional no determina, por sí sola, que una transacción tenga un tratamiento fiscal específico.

Por ello, antes de iniciar operaciones conviene comprobar las obligaciones correspondientes a la actividad y al tipo de contribuyente.

5.1.5. Representación legal y capacidad para contratar internacionalmente

La representación legal es especialmente importante cuando el emprendimiento adopta una estructura societaria.

Una compañía desarrolla sus relaciones jurídicas mediante las personas que cuentan con facultades para actuar en su nombre, de acuerdo con la legislación y sus instrumentos societarios.

En los negocios internacionales, esta cuestión adquiere relevancia porque los contratos pueden involucrar compromisos económicos, obligaciones de confidencialidad, autorizaciones de uso de propiedad intelectual y mecanismos de resolución de controversias.

Por ejemplo, si una sociedad ecuatoriana acuerda prestar servicios tecnológicos a una empresa extranjera, es necesario determinar quién está facultado para suscribir el contrato y comprometer jurídicamente a la organización.

También conviene distinguir entre las funciones comerciales y las facultades de representación. Una persona puede participar en negociaciones o mantener contacto con compradores sin disponer necesariamente de autorización para obligar a la compañía.

La verificación de estas facultades contribuye a prevenir controversias relacionadas con la validez y el alcance de los compromisos asumidos.

En emprendimientos integrados por varios socios, resulta recomendable definir desde el inicio los mecanismos de decisión y las responsabilidades de administración. Esto es particularmente importante cuando la internacionalización exige inversiones o acuerdos de duración prolongada.

5.1.6. Criterios jurídicos para elegir la estructura empresarial

La elección de una estructura jurídica debe relacionarse con el modelo de negocio y los objetivos de internacionalización.

No existe una forma empresarial universalmente adecuada para todos los emprendimientos. Una actividad profesional desarrollada individualmente puede presentar necesidades distintas de un proyecto tecnológico que busca incorporar inversionistas o de una empresa productiva integrada por varios socios.

La evaluación puede organizarse mediante cinco criterios fundamentales:

1. Responsabilidad patrimonial: determinar qué riesgos asumen el titular, los socios o los accionistas según la estructura elegida.
2. Administración y representación: establecer quién tomará decisiones y quién podrá suscribir compromisos.
3. Participación de inversionistas: analizar cómo podrían incorporarse nuevos participantes y bajo qué condiciones.
4. Obligaciones de funcionamiento: identificar los deberes tributarios, societarios, laborales y sectoriales correspondientes.
5. Proyección internacional: evaluar si la estructura facilita las relaciones contractuales, la cooperación y el crecimiento previstos.

Estos criterios deben examinarse conjuntamente. Una alternativa que resulta sencilla en su constitución puede no ser la más conveniente cuando el proyecto requiere una estructura de participación empresarial diferente.

Aplicación práctica: formalización de un emprendimiento ecuatoriano de servicios creativos

Consideremos un emprendimiento hipotético integrado por dos profesionales ecuatorianos que desarrollan servicios de animación digital para empresas.

Durante sus primeras actividades, ambos participan en proyectos de alcance nacional. Posteriormente, identifican oportunidades para prestar servicios a clientes extranjeros.

Antes de suscribir contratos internacionales, deciden evaluar su estructura jurídica.

El primer aspecto consiste en definir si continuarán desarrollando actividades a título individual o si constituirán una sociedad que organice la participación de ambos.

El segundo consiste en establecer cómo se distribuirán las decisiones, quién tendrá facultades para contratar y cómo se administrarán los ingresos.

El tercero comprende la evaluación de las obligaciones tributarias y las disposiciones aplicables a la actividad.

Finalmente, necesitan considerar la titularidad de los trabajos creativos y las condiciones bajo las cuales los clientes podrán utilizarlos.

Tabla 37

Decisiones jurídicas iniciales del emprendimiento

Decisión	Pregunta principal	Resultado esperado
Estructura empresarial	¿Qué forma jurídica responde mejor al proyecto?	Organización definida
Participación de integrantes	¿Cómo se distribuirán derechos y responsabilidades?	Reglas internas claras
Representación	¿Quién podrá firmar contratos?	Facultades verificables
Registro y cumplimiento	¿Qué obligaciones deben atenderse?	Actividad formalizada
Propiedad intelectual	¿Quién será titular de las creaciones y qué derechos se concederán?	Condiciones de uso claras
Contratación internacional	¿Qué compromisos se asumirán frente a clientes extranjeros?	Relaciones comerciales documentadas

Nota. Elaboración propia. Caso hipotético con fines académicos.

Este ejercicio demuestra que la formalización debe relacionarse con la realidad del emprendimiento y sus perspectivas de desarrollo.

La decisión de constituir una compañía puede resultar conveniente en determinadas circunstancias, pero necesita sustentarse en una evaluación de sus ventajas, obligaciones y costos.

Asimismo, la formalización inicial no reemplaza la necesidad de revisar los contratos y las normas aplicables a cada relación internacional.

5.2. Obligaciones legales y responsabilidades de los emprendimientos ecuatorianos

La formalización de un emprendimiento constituye el punto de partida para desarrollar actividades económicas dentro del marco jurídico ecuatoriano. Sin embargo, el cumplimiento legal no termina con la inscripción de una compañía o la obtención del

Registro Único de Contribuyentes (RUC). A lo largo de su funcionamiento, los negocios deben atender obligaciones que dependen de su estructura jurídica, actividad económica, relaciones laborales y operaciones comerciales.

Para los emprendimientos ecuatorianos con proyección internacional, estas responsabilidades adquieren una importancia estratégica. Los compradores, inversionistas y aliados extranjeros pueden requerir información sobre la existencia legal de la empresa, su capacidad para contratar y el cumplimiento de determinadas obligaciones.

La gestión jurídica, por tanto, no debe limitarse a responder ante posibles sanciones. También puede contribuir a generar confianza, mejorar la organización interna y prevenir controversias que afecten la continuidad del negocio.

Este apartado examina las principales obligaciones societarias, tributarias, laborales y administrativas, así como la responsabilidad empresarial frente a clientes y terceros. Su propósito es proporcionar criterios para identificar y gestionar estas obligaciones, sin sustituir la revisión de las disposiciones vigentes aplicables a cada caso.

5.2.1. Obligaciones societarias y responsabilidades de administración

Los emprendimientos constituidos como compañías deben observar las disposiciones que regulan su organización y funcionamiento.

En Ecuador, la Ley de Compañías establece reglas sobre la estructura societaria, la administración, los derechos de socios y accionistas y determinadas obligaciones de información y control. Su aplicación depende de la forma jurídica adoptada.

Las obligaciones societarias pueden comprender el mantenimiento de información actualizada, la documentación de decisiones empresariales, la elaboración de información financiera y el cumplimiento de los deberes que correspondan ante los organismos competentes.

No todas las compañías están sujetas a idénticas exigencias. Por ejemplo, el régimen de una sociedad por acciones simplificada presenta particularidades respecto de otras formas societarias. Por ello, es necesario consultar las disposiciones específicas y las obligaciones que correspondan a cada organización.

La administración empresarial también implica responsabilidades. Las personas que ejercen funciones de dirección o representación deben actuar dentro del alcance de sus facultades y observar las obligaciones legales y estatutarias aplicables.

Para un emprendimiento internacional, estas cuestiones resultan especialmente relevantes cuando se suscriben contratos con clientes extranjeros, se establecen alianzas o se asumen compromisos económicos importantes.

Por ejemplo, si una compañía ecuatoriana acuerda desarrollar un proyecto tecnológico con una empresa extranjera, debe comprobar que quien suscribe el contrato cuenta con las facultades necesarias para representar a la organización.

La documentación adecuada de las decisiones empresariales contribuye a establecer responsabilidades y prevenir desacuerdos entre los participantes.

5.2.2. Obligaciones tributarias y organización financiera

Las obligaciones tributarias constituyen una dimensión fundamental del cumplimiento empresarial.

En Ecuador, el Servicio de Rentas Internas (SRI) administra los tributos nacionales bajo su competencia y establece

procedimientos para el registro de contribuyentes, la emisión de comprobantes y la presentación de declaraciones, según las disposiciones aplicables.

Las obligaciones concretas dependen de factores como la naturaleza del contribuyente, el régimen tributario, las actividades desarrolladas y las características de las operaciones.

Entre los aspectos que un emprendimiento debe revisar se encuentran la actualización de su información en el RUC, la emisión de comprobantes autorizados, el mantenimiento de registros y la presentación de declaraciones dentro de los plazos correspondientes.

En los negocios internacionales, el tratamiento tributario requiere atención adicional. Las operaciones con clientes extranjeros pueden plantear cuestiones relacionadas con el impuesto al valor agregado, el impuesto a la renta, los pagos transfronterizos y la aplicación de convenios internacionales, cuando corresponda.

Es importante evitar una generalización: vender a un cliente extranjero no significa automáticamente que una operación esté exenta de impuestos. Su tratamiento depende de la naturaleza de la transacción y de los requisitos previstos en la legislación.

Por ejemplo, un emprendimiento ecuatoriano que presta servicios digitales a una empresa extranjera necesita determinar si se cumplen las condiciones legales para aplicar un tratamiento tributario específico. La ubicación del cliente, por sí sola, no resuelve esa cuestión.

La organización financiera debe permitir identificar ingresos, costos, obligaciones pendientes y documentos de respaldo. Esta información resulta útil tanto para el cumplimiento tributario como para la evaluación de la rentabilidad del negocio.

Tabla 38

Principales áreas de cumplimiento tributario empresarial

Área	Aspecto que debe verificarse	Importancia para el negocio
Registro tributario	Información y actividad económica registradas	Identificación correcta del contribuyente
Comprobantes	Emisión conforme a las disposiciones aplicables	Respaldo de las operaciones
Declaraciones	Impuestos, periodicidad y plazos correspondientes	Cumplimiento oportuno
Registros contables	Documentación y obligaciones según el tipo de contribuyente	Control y trazabilidad financiera
Operaciones internacionales	Tratamiento tributario de ingresos y pagos transfronterizos	Prevención de contingencias fiscales

Nota. Elaboración propia a partir del marco tributario ecuatoriano. Las obligaciones varían según el contribuyente y la operación.

La revisión periódica de estas obligaciones resulta necesaria porque la normativa tributaria puede modificarse. Los emprendimientos deben utilizar información institucional actualizada y solicitar asesoría cuando la naturaleza de sus operaciones lo requiera.

5.2.3. Obligaciones laborales y seguridad social

El crecimiento de un emprendimiento puede generar la necesidad de contratar trabajadores. Esta decisión incorpora responsabilidades que deben considerarse dentro de la planificación financiera y administrativa.

En Ecuador, el Código del Trabajo regula aspectos fundamentales de las relaciones laborales, entre ellos las condiciones de contratación, la remuneración, la jornada de trabajo, los descansos y las formas de terminación de la relación laboral.

Cuando existe una relación laboral, el empleador debe observar los derechos y obligaciones establecidos en la legislación,

independientemente de que la empresa sea pequeña o se encuentre en sus primeras etapas.

Uno de los deberes fundamentales corresponde a la afiliación a la seguridad social. El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) establece que el trabajador debe estar afiliado desde el primer día de labores y que el aviso de entrada debe remitirse dentro de los primeros quince días, conforme al artículo 73 de la Ley de Seguridad Social.

Esta obligación no debe confundirse con la fecha límite para comunicar el aviso: la cobertura y la obligación de afiliación se relacionan con el inicio efectivo de la relación laboral.

Asimismo, los empleadores deben cumplir las obligaciones de pago de aportaciones y comunicar las novedades laborales que correspondan.

Para un emprendimiento ecuatoriano dedicado a servicios internacionales, el cumplimiento laboral resulta especialmente importante cuando aumenta la demanda y se incorporan nuevos profesionales.

Por ejemplo, una empresa de desarrollo de software podría comenzar con sus fundadores y posteriormente contratar personal para atender proyectos extranjeros. Antes de hacerlo, necesita calcular los costos laborales y definir las condiciones de contratación.

También debe distinguir adecuadamente entre una relación laboral y una contratación civil o mercantil de servicios independientes. La denominación que las partes asignen al contrato no determina por sí sola la naturaleza jurídica de la relación; deben considerarse sus características reales y las disposiciones aplicables.

La contratación de personas ubicadas en otros países puede generar cuestiones adicionales relacionadas con la legislación laboral y tributaria extranjera. Estas situaciones requieren una evaluación particular, pues no necesariamente se resuelven aplicando exclusivamente las normas ecuatorianas.

5.2.4. Seguridad y salud en el trabajo

La protección de la seguridad y salud de los trabajadores constituye otra responsabilidad empresarial.

Los emprendimientos deben identificar los riesgos relacionados con las actividades desarrolladas y adoptar las medidas de prevención exigidas por la normativa.

Estas obligaciones no corresponden únicamente a empresas industriales. También pueden resultar aplicables a negocios de servicios, oficinas y actividades desarrolladas mediante herramientas digitales, aunque los riesgos concretos sean diferentes.

El Ministerio del Trabajo contempla obligaciones de gestión y registro de seguridad y salud mediante el Sistema Único de Trabajo (SUT), con exigencias que varían según las características del empleador y el número de trabajadores.

Por ejemplo, un emprendimiento que fabrica artículos decorativos puede necesitar evaluar riesgos asociados con herramientas y equipos. En cambio, una empresa dedicada a servicios digitales puede requerir medidas relacionadas con las condiciones ergonómicas y la organización del trabajo.

La prevención debe ajustarse a los riesgos reales y a las obligaciones vigentes. No es suficiente elaborar documentos que posteriormente no se aplican.

Desde una perspectiva empresarial, la gestión preventiva también puede contribuir a reducir interrupciones, proteger al personal y fortalecer la continuidad de las actividades.

5.2.5. Permisos administrativos y obligaciones sectoriales

La formalización tributaria y societaria no implica que todas las actividades económicas puedan desarrollarse sin autorizaciones adicionales.

Dependiendo de la ubicación, naturaleza y características del negocio, pueden existir obligaciones municipales o sectoriales.

Por ejemplo, una actividad de producción de alimentos puede encontrarse sujeta a requisitos distintos de los correspondientes a un emprendimiento de consultoría digital.

Asimismo, determinados establecimientos deben verificar las disposiciones locales relacionadas con el ejercicio de actividades económicas y el uso de instalaciones.

Para un emprendimiento con proyección internacional, es importante diferenciar dos niveles de cumplimiento:

Cumplimiento en Ecuador: comprende las obligaciones que corresponden a la organización y a la actividad desarrollada dentro del territorio nacional.

Cumplimiento en el mercado extranjero: incluye las disposiciones que podrían resultar aplicables cuando se comercializan productos o prestan servicios a clientes de otro país.

La existencia de autorizaciones ecuatorianas no significa automáticamente que una oferta cumpla los requisitos de todos los mercados extranjeros.

Por ello, el emprendimiento debe identificar las obligaciones relevantes antes de comprometerse a realizar actividades que puedan requerir condiciones especiales.

Esta revisión debe concentrarse en los requisitos efectivamente aplicables al negocio, evitando asumir que todos los emprendimientos necesitan los mismos permisos.

5.2.6. Responsabilidad frente a clientes, proveedores y terceros

Las actividades empresariales generan relaciones jurídicas con clientes, proveedores, aliados y otras personas.

Estas relaciones pueden dar lugar a obligaciones contractuales y, en determinadas circunstancias, a responsabilidades derivadas de daños o incumplimientos.

Para los emprendimientos internacionales, resulta fundamental establecer con claridad las condiciones bajo las cuales se ofrecen productos y servicios.

Entre los aspectos que conviene definir se encuentran las características de la prestación, el precio, los plazos, las condiciones de pago y las responsabilidades de las partes.

Por ejemplo, una empresa ecuatoriana que desarrolla una plataforma informática para un cliente extranjero debería precisar las funciones comprometidas, los criterios de aceptación y las condiciones de mantenimiento.

Si estos aspectos no se establecen adecuadamente, pueden surgir diferencias sobre el alcance del servicio contratado.

También es importante que la información comercial sea clara y verificable. Las afirmaciones sobre características, resultados o certificaciones de un producto no deberían utilizarse sin contar con el respaldo correspondiente.

En las relaciones internacionales, las responsabilidades pueden depender de la legislación aplicable, del contenido del contrato y de las normas imperativas que correspondan.

Por esta razón, no debe suponerse que una cláusula contractual puede excluir cualquier responsabilidad empresarial.

La contratación internacional y los mecanismos para resolver controversias serán examinados con mayor profundidad en los siguientes apartados del capítulo.

5.2.7. Organización interna del cumplimiento legal

El cumplimiento de obligaciones puede resultar complejo cuando el emprendimiento no dispone de personal especializado.

Sin embargo, una organización pequeña puede desarrollar mecanismos sencillos para identificar responsabilidades, mantener documentos y revisar vencimientos.

Una herramienta útil consiste en elaborar una matriz de cumplimiento legal.

Tabla 39

Matriz orientativa de obligaciones para un emprendimiento ecuatoriano

Área	Obligación que debe verificarse	Responsable interno	Seguimiento
Societaria	Información y deberes correspondientes a la forma jurídica	Administración	Según obligación aplicable
Tributaria	RUC, comprobantes, declaraciones y registros	Administración o contabilidad	Periódico
Laboral	Contratación, remuneraciones y derechos laborales	Administración	Continuo
Seguridad social	Afiliaciones, aportes y novedades	Responsable de personal	Según plazos legales
Seguridad y salud	Prevención y registros exigibles	Responsable designado	Periódico
Administrativa	Permisos y autorizaciones aplicables	Administración	Según vigencia
Contractual	Revisión de compromisos comerciales	Dirección y asesoría jurídica	Antes de contratar

Nota. Elaboración propia. La matriz debe personalizarse según el tipo de empresa y actualizarse ante cambios normativos.

Esta herramienta no sustituye las obligaciones legales ni garantiza su cumplimiento. Su finalidad consiste en facilitar la organización y reducir el riesgo de omisiones.

También conviene conservar adecuadamente los documentos empresariales, establecer responsabilidades y revisar periódicamente los cambios que puedan afectar las actividades.

La gestión del cumplimiento debe ser proporcional al tamaño del emprendimiento, pero suficientemente rigurosa para atender sus riesgos.

Aplicación práctica: cumplimiento legal de un emprendimiento ecuatoriano con clientes internacionales

Consideremos una empresa hipotética ecuatoriana dedicada a la producción de contenidos audiovisuales para negocios.

El emprendimiento se encuentra formalizado y comienza a recibir solicitudes de clientes extranjeros. Debido al incremento de proyectos, sus integrantes deciden contratar personal adicional.

En esta etapa aparecen diferentes responsabilidades.

En primer lugar, deben revisar que la información societaria y tributaria se encuentre actualizada y que la empresa disponga de una representación adecuada para suscribir contratos.

En segundo lugar, necesitan evaluar las condiciones laborales de las nuevas contrataciones y cumplir las obligaciones correspondientes ante el IESS y las autoridades competentes.

En tercer lugar, deben organizar los acuerdos con sus clientes extranjeros, especialmente en lo relacionado con los entregables, los pagos y los derechos de utilización de los contenidos.

Finalmente, necesitan identificar las obligaciones tributarias aplicables a los servicios internacionales.

Tabla 40

Plan inicial de cumplimiento del emprendimiento audiovisual

Situación	Acción recomendada	Finalidad
Nuevos contratos internacionales	Revisar representación y condiciones contractuales	Evitar compromisos ambiguos
Incorporación de trabajadores	Cumplir obligaciones laborales y de seguridad social	Proteger derechos y prevenir incumplimientos
Prestación de servicios al exterior	Determinar el tratamiento tributario correspondiente	Reducir contingencias fiscales
Creación de contenidos	Definir titularidad y derechos de uso	Prevenir conflictos de propiedad intelectual
Incremento de operaciones	Implementar una matriz de cumplimiento	Mejorar el control administrativo

Nota. Elaboración propia. Caso hipotético con fines académicos.

El ejemplo demuestra que las obligaciones legales pueden aumentar o modificarse conforme crece el emprendimiento.

Por ello, la empresa necesita revisar su situación cada vez que incorpora trabajadores, desarrolla nuevas actividades, establece alianzas o ingresa a otros mercados.

La gestión jurídica debe acompañar la evolución del negocio y no limitarse a su etapa de constitución.

5.3. Contratación internacional y seguridad jurídica en las relaciones comerciales

La contratación constituye uno de los instrumentos jurídicos más importantes para desarrollar negocios internacionales. Mediante los contratos, las partes establecen las condiciones de sus relaciones comerciales, determinan sus obligaciones y definen mecanismos para responder ante posibles incumplimientos.

Para los emprendimientos ecuatorianos, la contratación internacional adquiere especial relevancia cuando se comercializan productos, se prestan servicios o se establecen alianzas con organizaciones ubicadas en otros países. En estas relaciones pueden intervenir diferentes legislaciones, idiomas, prácticas comerciales y sistemas de resolución de controversias.

Un acuerdo internacional no debe considerarse únicamente como un documento que formaliza una venta. También representa una herramienta para distribuir responsabilidades, proteger intereses empresariales y reducir la incertidumbre.

La seguridad jurídica no significa que desaparezcan todos los riesgos. Implica contar con reglas suficientemente claras y con mecanismos legales que permitan conocer las consecuencias de los compromisos asumidos.

El presente apartado examina los principales elementos de la contratación internacional y su aplicación a emprendimientos ecuatorianos, prestando atención a la formación del contrato, sus cláusulas esenciales, la legislación aplicable y los mecanismos de solución de controversias.

5.3.1. Naturaleza y características de los contratos internacionales

Un contrato internacional es un acuerdo que presenta elementos vinculados con más de un Estado. Estos elementos pueden relacionarse con el establecimiento de las partes, el lugar de ejecución de las obligaciones o las características de la operación.

No existe una única definición aplicable a todos los sistemas jurídicos y tipos de contrato. La identificación de su carácter internacional depende del instrumento normativo y del contexto correspondiente.

En el ámbito de la compraventa internacional de mercaderías, la Convención de las Naciones Unidas sobre los Contratos de Compraventa Internacional de Mercaderías, conocida como CISG o Convención de Viena de 1980, utiliza como criterio central que las partes tengan sus establecimientos en Estados diferentes, junto con las condiciones previstas en su ámbito de aplicación (Naciones Unidas, 1980, art. 1).

Los contratos internacionales pueden comprender distintas actividades, como la compraventa de bienes, la prestación de servicios, el licenciamiento de tecnología, la distribución comercial y la cooperación empresarial.

Cada modalidad presenta necesidades jurídicas particulares. Por ejemplo, un contrato de desarrollo de software requiere definir aspectos diferentes de los que corresponden a un acuerdo de suministro de productos.

Para los emprendimientos ecuatorianos, resulta importante identificar desde el inicio la naturaleza de la relación contractual. Una denominación genérica no sustituye la necesidad de establecer qué obligaciones asume cada parte.

Asimismo, la existencia de una relación con un cliente extranjero no significa que todas las disposiciones internacionales se apliquen automáticamente. Es necesario determinar qué normas regulan el contrato concreto.

5.3.2. Formación del contrato y consentimiento de las partes

La formación del contrato comprende el proceso mediante el cual las partes expresan su voluntad de asumir determinadas obligaciones.

En el ordenamiento ecuatoriano, el Código Civil establece requisitos generales para que una persona se obligue válidamente mediante un acto o declaración de voluntad, entre ellos la

capacidad legal, el consentimiento no viciado, el objeto lícito y la causa lícita (Código Civil, art. 1461).

En las relaciones internacionales, además de las disposiciones nacionales pertinentes, pueden intervenir reglas especiales según el tipo de contrato y la legislación aplicable.

La formación contractual puede desarrollarse mediante reuniones, comunicaciones electrónicas, propuestas comerciales y aceptación de condiciones.

Por ejemplo, un emprendimiento ecuatoriano que ofrece servicios de ilustración digital podría enviar una propuesta a una empresa extranjera. Si el cliente acepta las condiciones, será necesario determinar si se ha perfeccionado un contrato y cuáles son sus términos.

Para reducir incertidumbres, conviene documentar las condiciones esenciales antes de iniciar la prestación.

Entre ellas se encuentran la identificación de las partes, el objeto del contrato, la remuneración, los plazos y los criterios para comprobar el cumplimiento.

La utilización de medios electrónicos no elimina la necesidad de verificar la validez del consentimiento ni las facultades de representación.

En Ecuador, la Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos reconoce efectos jurídicos a los mensajes de datos y regula aspectos relacionados con las firmas electrónicas y la contratación electrónica, conforme a sus disposiciones.

Por ello, los emprendimientos pueden utilizar herramientas digitales para establecer relaciones contractuales, siempre que observen los requisitos aplicables y conserven evidencia adecuada de los acuerdos.

5.3.3. Cláusulas esenciales de un contrato internacional

La claridad contractual constituye una medida importante de prevención de controversias.

Un contrato bien estructurado debe permitir que las partes comprendan qué se ha acordado, cuáles son sus responsabilidades y qué consecuencias pueden surgir ante determinados acontecimientos.

No existe un conjunto de cláusulas idéntico para todos los contratos. Su contenido debe responder a la actividad y a los riesgos de cada relación.

Tabla 41

Cláusulas relevantes en contratos internacionales de emprendimientos

Cláusula	**Finalidad**	**Aspecto que debe precisarse**
Identificación de las partes	Determinar quiénes contratan	Datos y facultades de representación
Objeto contractual	Definir la prestación	Producto, servicio o actividad comprometida
Precio y pago	Establecer obligaciones económicas	Moneda, importe, condiciones y plazos
Plazo	Determinar la duración o fecha de cumplimiento	Inicio, vencimiento y posibles prórrogas
Obligaciones	Distribuir responsabilidades	Actividades que corresponden a cada parte
Confidencialidad	Proteger información empresarial	Información protegida, usos permitidos y excepciones
Propiedad intelectual	Regular derechos sobre activos intangibles	Titularidad, licencias y autorizaciones
Incumplimiento	Establecer consecuencias	Subsanación, terminación y remedios aplicables
Fuerza mayor	Prever determinados impedimentos extraordinarios	Supuestos, notificación y consecuencias
Ley aplicable	Identificar el derecho que regirá el contrato	Ordenamiento jurídico elegido o determinado
Controversias	Definir cómo se resolverán los desacuerdos	Negociación, mediación, tribunales o arbitraje

Nota. Elaboración propia a partir de los Principios UNIDROIT sobre los Contratos Comerciales Internacionales (2016) y de criterios generales de contratación.

Las cláusulas deben redactarse de manera coherente. No resulta suficiente incorporar disposiciones tomadas de modelos comerciales si estas contradicen otras condiciones del mismo contrato.

Por ejemplo, un acuerdo puede establecer una fecha específica para entregar un servicio, pero contener otra disposición que permita modificaciones ilimitadas sin definir sus consecuencias sobre el plazo. Esta contradicción podría generar desacuerdos.

En los emprendimientos, la revisión contractual debe concentrarse especialmente en los compromisos económicos, los entregables y los riesgos que podrían afectar la continuidad del negocio.

5.3.4. Legislación aplicable y autonomía de la voluntad

Uno de los aspectos más delicados de la contratación internacional consiste en determinar qué legislación regirá la relación comercial.

Cuando las partes se encuentran establecidas en países diferentes, pueden surgir dudas sobre las normas aplicables a la interpretación del contrato, el cumplimiento de las obligaciones y las consecuencias de un incumplimiento.

En determinados contratos internacionales, las partes pueden elegir el derecho aplicable, dentro de los límites establecidos por las normas pertinentes. Esta posibilidad se relaciona con el principio de autonomía de la voluntad.

Sin embargo, la libertad de elección no es absoluta. Pueden existir normas imperativas, disposiciones de protección de determinadas partes y reglas de derecho internacional privado que condicionen sus efectos.

Los Principios UNIDROIT sobre los Contratos Comerciales Internacionales (2016) constituyen una referencia relevante para

comprender la contratación mercantil internacional. Se trata de un instrumento de armonización contractual, cuya aplicación depende de las condiciones jurídicas correspondientes; no constituye automáticamente una ley obligatoria para todos los contratos internacionales.

Para un emprendimiento ecuatoriano, resulta recomendable distinguir tres cuestiones:

- La ley aplicable: qué normas sustantivas regularán el contrato.
- La autoridad competente: qué tribunal o mecanismo podrá resolver una controversia.
- El lugar de cumplimiento: dónde deberán ejecutarse determinadas obligaciones.

Estas cuestiones están relacionadas, pero no son equivalentes.

Por ejemplo, un contrato puede establecer una legislación aplicable y, al mismo tiempo, someter las controversias a un arbitraje con sede en otro país, siempre que esa configuración sea jurídicamente válida.

La elección debe evaluarse antes de firmar el contrato, considerando los costos y las consecuencias de un eventual desacuerdo.

5.3.5. La Convención de Viena de 1980 y su relevancia para Ecuador

La Convención de las Naciones Unidas sobre los Contratos de Compraventa Internacional de Mercaderías (CISG) constituye uno de los instrumentos más importantes de armonización del derecho comercial internacional.

Su finalidad es establecer reglas uniformes para determinadas compraventas internacionales de mercaderías,

especialmente en materias relacionadas con la formación del contrato y las obligaciones del comprador y del vendedor.

Ecuador es Estado parte de la Convención. Según la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI), Ecuador se adhirió el 27 de enero de 1992 y la Convención entró en vigor para el país el 1 de febrero de 1993.

Esta circunstancia tiene importancia práctica para los emprendimientos ecuatorianos que celebran contratos de compraventa internacional de bienes.

No obstante, su aplicación depende de los requisitos establecidos en la propia Convención. Además, el instrumento contempla exclusiones y límites materiales.

Por ejemplo, la CISG no regula de manera general todos los contratos internacionales de prestación de servicios. Tampoco resuelve todas las cuestiones jurídicas relacionadas con una compraventa, como la validez del contrato o los efectos que pueda producir sobre la propiedad de las mercaderías, materias que quedan fuera de su regulación general conforme al artículo 4.

Asimismo, su artículo 6 permite que las partes excluyan su aplicación o, con las limitaciones previstas en el instrumento, modifiquen los efectos de determinadas disposiciones.

Por ello, cuando un emprendimiento ecuatoriano negocia una compraventa internacional, resulta conveniente comprobar si la Convención se aplica al contrato y cómo se relaciona con las cláusulas pactadas.

La CISG constituye un ejemplo de cómo los instrumentos internacionales pueden contribuir a reducir diferencias jurídicas entre países, pero su utilización requiere conocer su ámbito de aplicación.

5.3.6. Incumplimiento contractual y mecanismos de prevención

El incumplimiento contractual se produce cuando una de las partes no ejecuta adecuadamente las obligaciones que le corresponden, conforme al contrato y al derecho aplicable.

En las relaciones internacionales, estas situaciones pueden generar dificultades adicionales debido a la distancia entre las partes y a las diferencias entre sus sistemas jurídicos.

Por ejemplo, un emprendimiento ecuatoriano puede entregar un servicio digital dentro del plazo acordado, pero enfrentar un retraso en el pago. También puede ocurrir que el comprador considere que el servicio no cumple las características comprometidas.

En ambos casos, la solución dependerá del contenido del contrato y de las normas aplicables.

Los Principios UNIDROIT (2016) desarrollan reglas sobre cumplimiento e incumplimiento contractual que pueden servir como referencia para analizar estas situaciones.

Entre las medidas preventivas más relevantes se encuentran la definición de obligaciones verificables, el establecimiento de procedimientos de aceptación y la documentación de comunicaciones importantes.

En contratos de servicios, puede resultar útil dividir el proyecto en etapas con entregables definidos. Esto permite comprobar el avance y vincular determinados pagos con resultados previamente acordados.

También conviene establecer procedimientos para comunicar problemas y conceder oportunidades de subsanación cuando sean compatibles con la naturaleza del contrato.

La prevención no elimina la posibilidad de controversias, pero puede reducir las diferencias sobre lo que efectivamente fue pactado.

5.3.7. Resolución de controversias comerciales internacionales

Las relaciones comerciales internacionales pueden generar desacuerdos relacionados con pagos, calidad, plazos o interpretación contractual.

Por ello, resulta conveniente establecer anticipadamente cómo se resolverán las controversias.

Entre las alternativas se encuentran la negociación directa, la mediación, el arbitraje y la jurisdicción judicial.

La negociación directa permite que las partes intenten alcanzar una solución mediante comunicaciones y acuerdos voluntarios.

La mediación incorpora la intervención de un tercero neutral que facilita la búsqueda de una solución. En Ecuador, la Ley de Arbitraje y Mediación regula este mecanismo para las materias susceptibles de transacción, conforme a sus disposiciones.

El arbitraje permite someter determinadas controversias a la decisión de árbitros, conforme al convenio arbitral y a las reglas aplicables. La legislación ecuatoriana reconoce el arbitraje como mecanismo alternativo para controversias susceptibles de transacción.

La jurisdicción judicial implica acudir a los tribunales competentes conforme a las reglas procesales y de competencia correspondientes.

Tabla 42

Mecanismos de resolución de controversias comerciales

Mecanismo	Característica principal	Consideración empresarial
Negociación	Las partes buscan directamente un acuerdo	Puede preservar relaciones comerciales
Mediación	Interviene un tercero neutral que facilita el diálogo	Requiere disposición para negociar
Arbitraje	Los árbitros resuelven la controversia conforme a las reglas aplicables	Exige evaluar costos, sede y convenio arbitral
Proceso judicial	La controversia se somete a tribunales competentes	Deben considerarse jurisdicción, costos y ejecución

Nota. Elaboración propia a partir de la Ley de Arbitraje y Mediación y de principios generales de solución de controversias.

Ningún mecanismo es universalmente superior.

Por ejemplo, un arbitraje internacional puede resultar adecuado para determinadas relaciones empresariales, pero sus costos podrían ser desproporcionados frente al valor de un contrato pequeño.

La elección debe considerar la cuantía de la operación, la ubicación de las partes, la naturaleza del conflicto y las posibilidades de ejecutar una eventual decisión.

Es especialmente importante no confundir la obtención de una decisión favorable con su cumplimiento efectivo. Cuando la contraparte o sus bienes se encuentran en otro país, puede ser necesario analizar mecanismos de reconocimiento y ejecución internacional.

Aplicación práctica: contrato de servicios internacionales para un emprendimiento ecuatoriano

Consideremos un emprendimiento hipotético ecuatoriano dedicado al desarrollo de páginas web para pequeñas empresas.

La organización recibe una propuesta de una compañía extranjera interesada en contratar el diseño y funcionamiento de una plataforma comercial.

El cliente solicita comenzar inmediatamente y ofrece realizar el pago una vez finalizado el proyecto.

Aunque la oportunidad parece atractiva, el emprendimiento identifica riesgos relacionados con el alcance del trabajo, la aceptación del resultado y el cobro.

Antes de iniciar, propone documentar la relación mediante un contrato que establezca las siguientes condiciones:

Tabla 43

Estructura contractual orientativa para un proyecto digital internacional

Mecanismo	**Característica principal**
Negociación	Las partes buscan directamente un acuerdo
Mediación	Interviene un tercero neutral que facilita el diálogo
Arbitraje	Los árbitros resuelven la controversia conforme a las reglas aplicables
Proceso judicial	La controversia se somete a tribunales competentes
Mecanismo	Característica principal
Negociación	Las partes buscan directamente un acuerdo
Mediación	Interviene un tercero neutral que facilita el diálogo
Arbitraje	Los árbitros resuelven la controversia conforme a las reglas aplicables
Proceso judicial	La controversia se somete a tribunales competentes
Mecanismo	Característica principal

Nota. Elaboración propia. Caso hipotético con fines académicos; no constituye un modelo contractual listo para su firma.

El emprendimiento podría proponer pagos vinculados con etapas del proyecto, siempre que ambas partes acepten esas condiciones.

También debería establecer qué ocurrirá si el cliente solicita funcionalidades adicionales que no estaban comprendidas en el acuerdo original.

Otro aspecto relevante corresponde a la propiedad intelectual. La entrega de una plataforma informática no implica necesariamente la transferencia automática de todos los derechos sobre sus componentes. Es necesario definir el alcance de las autorizaciones y cesiones, cuando correspondan.

Finalmente, las partes deben acordar cómo resolverán posibles desacuerdos y verificar la validez de las cláusulas seleccionadas.

El caso demuestra que la contratación internacional no constituye una formalidad secundaria. Es una herramienta para transformar las expectativas comerciales en compromisos claros y jurídicamente evaluables.

5.4. Propiedad intelectual y protección de activos empresariales en los mercados internacionales

La propiedad intelectual constituye un componente fundamental para los emprendimientos que desarrollan productos, servicios, marcas o conocimientos con potencial de comercialización internacional. Su importancia radica en que una parte del valor empresarial puede encontrarse en activos intangibles, como una identidad comercial reconocible, un diseño original, un programa informático o una solución tecnológica.

Para los emprendimientos ecuatorianos, proteger estos activos puede contribuir a preservar su diferenciación competitiva y facilitar relaciones comerciales con compradores, distribuidores e inversionistas extranjeros. Sin embargo, la protección jurídica no surge de la misma manera para todos los activos ni produce necesariamente efectos en todos los países.

Una marca, por ejemplo, se encuentra sujeta a reglas distintas de las aplicables a una obra protegida por derechos de autor. Del mismo modo, la protección de una invención mediante

patente exige condiciones que no se requieren para otras categorías de propiedad intelectual.

La Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) distingue dos grandes ámbitos: la propiedad industrial y el derecho de autor, junto con los derechos conexos. Dentro del primero se encuentran, entre otras figuras, las patentes, las marcas y los diseños industriales (OMPI, s. f.).

En Ecuador, el régimen jurídico comprende disposiciones nacionales y comunitarias andinas. Entre los instrumentos relevantes se encuentran el Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación y la Decisión 486 de la Comunidad Andina, que establece el Régimen Común sobre Propiedad Industrial.

El presente apartado examina las principales herramientas de protección y las decisiones que deben adoptar los emprendimientos ecuatorianos cuando buscan desarrollar relaciones comerciales internacionales.

5.4.1. La propiedad intelectual como activo estratégico del emprendimiento

Los activos intangibles pueden desempeñar un papel decisivo en la competitividad empresarial. A diferencia de los bienes físicos, su valor se relaciona con elementos como el conocimiento, la creatividad, la reputación y los derechos de utilización.

Un emprendimiento que desarrolla una marca distintiva puede utilizarla para facilitar el reconocimiento de sus productos. Una empresa tecnológica, por su parte, puede generar valor mediante programas informáticos y conocimientos especializados.

La protección jurídica permite establecer determinados derechos sobre estos activos, pero su alcance depende de la figura correspondiente y de las condiciones previstas por la legislación.

No toda idea empresarial puede protegerse de manera exclusiva. En términos generales, las normas de propiedad intelectual protegen determinadas expresiones, signos, creaciones o soluciones que cumplen requisitos específicos, y no cualquier concepto comercial abstracto.

Esta distinción es importante para evitar que los emprendedores asuman que la originalidad de una idea garantiza automáticamente un derecho de exclusividad.

Desde una perspectiva estratégica, la gestión de propiedad intelectual comprende tres decisiones: identificar los activos relevantes, determinar qué mecanismos de protección pueden corresponder y establecer cómo serán utilizados comercialmente.

Tabla 44

Activos intangibles y posibles mecanismos de protección

Activo empresarial	Figura jurídica que puede resultar pertinente	Consideración principal
Nombre o signo distintivo	Marca	Verificar disponibilidad y protección territorial
Apariencia ornamental de un producto	Diseño industrial	Evaluar requisitos y oportunidad de registro
Invención técnica	Patente	Comprobar patentabilidad y divulgaciones previas
Fotografías, ilustraciones y contenidos originales	Derecho de autor	Identificar autoría, titularidad y usos autorizados
Programa informático	Derecho de autor y, según el caso, otras herramientas jurídicas	Definir titularidad y condiciones de licencia
Información empresarial confidencial	Protección de secretos empresariales	Mantener medidas razonables de confidencialidad

Nota. Elaboración propia a partir de las categorías reconocidas por la OMPI y la normativa ecuatoriana y andina. La protección concreta depende de los requisitos legales aplicables.

La elección de un mecanismo de protección debe responder al activo real que posee el emprendimiento. No resulta conveniente asumir costos de registro o asesoramiento sin identificar previamente qué derecho se pretende obtener o preservar.

5.4.2. Protección de marcas en Ecuador y en mercados extranjeros

La marca es uno de los activos más visibles de un emprendimiento. Permite distinguir productos o servicios y contribuye a que los consumidores reconozcan su origen empresarial.

En Ecuador, la protección de marcas se encuentra regulada principalmente por el régimen comunitario andino y las disposiciones nacionales aplicables.

La Decisión 486 de la Comunidad Andina establece que el derecho al uso exclusivo de una marca se adquiere mediante su registro ante la oficina nacional competente (Comunidad Andina, 2000, art. 154).

Para los emprendimientos ecuatorianos, el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI) constituye la entidad administrativa de referencia en materia de registro y protección de derechos intelectuales, dentro de sus competencias.

Antes de solicitar una marca, conviene realizar una búsqueda de antecedentes para identificar posibles signos anteriores que puedan generar conflictos. Esta revisión reduce incertidumbres, aunque no garantiza que una solicitud sea aceptada.

También es necesario seleccionar adecuadamente los productos o servicios que se pretende distinguir.

Una cuestión fundamental es el principio de territorialidad: registrar una marca en Ecuador no significa obtener automáticamente protección en todos los países donde el emprendimiento desea comercializar.

Por ejemplo, una empresa ecuatoriana de cosmética natural podría contar con una marca registrada en el país y posteriormente identificar oportunidades en un mercado extranjero. Antes de invertir en su posicionamiento internacional, debería evaluar la disponibilidad del signo y las vías de protección correspondientes en el territorio de destino.

La protección internacional puede requerir solicitudes nacionales, mecanismos regionales u otros procedimientos disponibles, según los países involucrados.

El emprendimiento también necesita comprobar qué instrumentos internacionales están efectivamente disponibles para Ecuador. No debe presumirse que todos los sistemas internacionales de registro pueden utilizarse desde cualquier país.

La gestión de marcas debe realizarse antes de comprometer inversiones significativas en publicidad, envases o relaciones comerciales internacionales, especialmente cuando el signo constituye un elemento central de la propuesta de valor.

5.4.3. Derechos de autor y protección de creaciones empresariales

El derecho de autor protege determinadas obras originales de carácter literario, artístico o científico, de acuerdo con las condiciones previstas por la legislación.

Para los emprendimientos, esta protección puede resultar relevante en actividades relacionadas con diseño gráfico, fotografía, producción audiovisual, desarrollo de contenidos educativos y creación de programas informáticos.

Una característica importante del derecho de autor es que, como regla general, la protección surge por la creación de la obra, sin depender necesariamente de su registro.

El Convenio de Berna para la Protección de las Obras Literarias y Artísticas establece el principio de ausencia de formalidades para el goce y ejercicio de los derechos comprendidos en su ámbito de aplicación (Convenio de Berna, art. 5.2).

Sin embargo, la existencia de protección no elimina la necesidad de demostrar la autoría o la titularidad cuando surge una controversia. Por ello, conservar documentación sobre el proceso creativo y los acuerdos correspondientes puede resultar útil.

En los emprendimientos internacionales, es especialmente importante diferenciar entre autoría, titularidad de derechos patrimoniales y autorización de uso.

Por ejemplo, una empresa ecuatoriana que diseña ilustraciones para un cliente extranjero debe definir si concede una licencia de utilización, si realiza una cesión de derechos patrimoniales o si mantiene determinados derechos sobre las creaciones.

La entrega del archivo digital no equivale necesariamente a una transferencia de todos los derechos de propiedad intelectual.

Asimismo, la empresa debe comprobar que dispone de autorizaciones suficientes cuando incorpora fotografías, música, tipografías u otros contenidos creados por terceros.

Estas precauciones pueden evitar controversias y facilitar la explotación comercial legítima de las obras.

5.4.4. Patentes, modelos de utilidad y diseños industriales

Los emprendimientos que desarrollan soluciones técnicas o productos innovadores pueden necesitar evaluar mecanismos de protección distintos de las marcas y los derechos de autor.

Las patentes de invención protegen determinadas soluciones técnicas que cumplen los requisitos establecidos por la legislación. En el régimen de la Decisión 486, la patentabilidad exige, entre otros elementos, novedad, nivel inventivo y aplicación industrial.

Los modelos de utilidad constituyen una figura destinada a proteger determinadas mejoras técnicas en objetos, herramientas o mecanismos, conforme a los requisitos específicos de la normativa.

Los diseños industriales, por su parte, se relacionan con la apariencia particular de un producto, siempre que se cumplan las condiciones legales correspondientes.

Estas figuras responden a necesidades diferentes. La apariencia ornamental de un objeto no debe confundirse con su funcionamiento técnico.

Por ejemplo, un emprendimiento ecuatoriano que desarrolla un dispositivo para optimizar el consumo de agua podría evaluar si su solución reúne los requisitos para una patente o un modelo de utilidad. Si también incorpora una apariencia novedosa, podría analizar separadamente la pertinencia de un diseño industrial.

La decisión requiere especial cuidado respecto de la divulgación de la innovación. Presentar públicamente una solución antes de evaluar su protección puede afectar el requisito de novedad en determinadas jurisdicciones, aunque existan excepciones legales específicas.

En materia internacional, Ecuador es parte del Tratado de Cooperación en materia de Patentes (PCT), en vigor para el país desde el 7 de mayo de 2001. Este tratado facilita determinados procedimientos de presentación internacional, pero no concede una patente mundial única: la protección depende de las decisiones de las oficinas competentes en los territorios correspondientes.

Para los emprendimientos, el análisis debe considerar los costos, los mercados de interés, el valor comercial de la invención y la posibilidad real de mantener los derechos.

5.4.5. Secretos empresariales y protección del conocimiento

No todos los activos empresariales se protegen mediante registros públicos.

En determinados casos, el valor competitivo reside en información que la empresa mantiene confidencial, como métodos de producción, procesos técnicos, fórmulas o conocimientos comerciales especializados.

La Decisión 486 de la Comunidad Andina regula los secretos empresariales y establece condiciones relacionadas con el carácter secreto de la información, su valor comercial y la adopción de medidas razonables para mantener su reserva (Comunidad Andina, 2000, art. 260).

Esta protección no equivale a un derecho exclusivo sobre cualquier conocimiento que la empresa considere importante. La información debe cumplir los requisitos legales y conservar su carácter protegido.

Para los emprendimientos ecuatorianos, la gestión de secretos empresariales puede incluir medidas organizacionales y contractuales.

Por ejemplo, una empresa que desarrolla un procedimiento especializado de fabricación podría limitar el acceso a determinada

documentación, establecer compromisos de confidencialidad y organizar controles internos.

Cuando participa en una alianza internacional, también necesita determinar qué información será compartida, quién podrá utilizarla y con qué finalidad.

Los acuerdos de confidencialidad pueden contribuir a proteger información sensible, pero deben acompañarse de prácticas reales de control.

Asimismo, es necesario distinguir entre proteger un secreto empresarial y restringir indebidamente conocimientos que pertenecen legítimamente a otras personas o que forman parte del dominio público.

5.4.6. Licencias y transferencia de derechos de propiedad intelectual

La propiedad intelectual también puede utilizarse como fuente de ingresos mediante acuerdos comerciales.

Una licencia permite autorizar determinados usos de un activo protegido, dentro de las condiciones pactadas. Su alcance puede relacionarse con el territorio, la duración, las actividades autorizadas y la remuneración.

Una cesión de derechos, cuando resulta jurídicamente procedente, implica una transferencia de titularidad o de determinados derechos conforme al régimen aplicable.

La diferencia es relevante: permitir el uso de una creación no significa necesariamente transferir su propiedad.

Por ejemplo, un emprendimiento ecuatoriano que desarrolla ilustraciones para una editorial extranjera podría autorizar su reproducción en una publicación específica sin ceder todos los derechos patrimoniales sobre las obras.

En otros casos, las partes podrían acordar una cesión más amplia, siempre que se respeten las disposiciones legales pertinentes.

Para evitar controversias, los contratos deben definir con precisión el activo, los derechos comprendidos, las modalidades de explotación, el territorio y la duración.

También debe verificarse si la licencia o cesión requiere formalidades o inscripciones específicas para producir determinados efectos.

En el ámbito internacional, la negociación de estos acuerdos debe considerar que la extensión y el tratamiento de los derechos pueden variar entre ordenamientos jurídicos.

5.4.7. Estrategia de protección internacional de activos intangibles

La protección internacional debe responder a las prioridades comerciales del emprendimiento.

No siempre resulta viable ni necesario solicitar registros en numerosos países. Una estrategia eficiente comienza por identificar los mercados donde el activo tiene valor comercial y los riesgos de utilización no autorizada.

El primer paso consiste en elaborar un inventario de activos intangibles.

Posteriormente, la empresa debe determinar qué derechos posee, quién es su titular y qué mecanismos de protección pueden resultar pertinentes.

El tercer paso comprende la evaluación territorial. Una marca destinada a comercializarse en un país extranjero requiere un análisis distinto del correspondiente a una obra protegida mediante instrumentos internacionales de derecho de autor.

Finalmente, el emprendimiento necesita establecer medidas de seguimiento y respuesta frente a posibles infracciones.

Tabla 45

Ruta de gestión de propiedad intelectual para la internacionalización

Etapa	Acción empresarial	Resultado esperado
Identificación	Reconocer marcas, obras, diseños, invenciones e información confidencial	Inventario de activos
Verificación	Revisar autoría, titularidad y derechos de terceros	Claridad jurídica
Priorización	Determinar los activos más relevantes para la estrategia internacional	Uso eficiente de recursos
Protección	Evaluar registros, contratos y medidas de confidencialidad	Derechos y controles adecuados
Comercialización	Definir licencias, cesiones y condiciones de uso	Aprovechamiento económico
Seguimiento	Vigilar posibles conflictos y vencimientos	Gestión continua de riesgos

Nota. Elaboración propia a partir de los enfoques de gestión de propiedad intelectual de la OMPI y del régimen ecuatoriano y andino.

La estrategia debe revisarse conforme evoluciona el negocio. Un activo que inicialmente tiene poca relevancia puede adquirir mayor valor cuando el emprendimiento desarrolla nuevos mercados.

Aplicación práctica: protección de una marca y diseños ecuatorianos

Consideremos un emprendimiento hipotético de Tungurahua que diseña y comercializa accesorios de uso personal elaborados con materiales textiles.

La empresa cuenta con una marca utilizada en Ecuador y desea ofrecer sus productos a establecimientos especializados de un mercado extranjero.

Antes de iniciar una campaña comercial, identifica tres activos relevantes: el nombre de su marca, los diseños de determinados productos y las fotografías utilizadas en su catálogo.

En relación con la marca, necesita verificar su situación registral en Ecuador y analizar las posibilidades de protección en el mercado de destino.

Respecto de los diseños, debe evaluar si cumplen los requisitos para una figura de propiedad industrial o si determinados elementos creativos pueden recibir otra protección jurídica.

En cuanto a las fotografías, necesita confirmar quién posee los derechos correspondientes y bajo qué condiciones pueden utilizarse en publicidad internacional.

Además, si establece una relación con un distribuidor extranjero, debe definir contractualmente las autorizaciones para utilizar su marca y materiales comerciales.

Tabla 46

Plan de protección de activos del emprendimiento textil

Activo	Riesgo identificado	Medida de gestión
Marca	Conflicto con signos anteriores en otro país	Búsqueda y evaluación de protección territorial
Diseños	Reproducción no autorizada o conflicto con derechos de terceros	Análisis de protección y documentación de creación
Fotografías	Utilización sin autorización suficiente	Verificación de titularidad y licencias
Información comercial	Divulgación de condiciones confidenciales	Acuerdos y controles de acceso
Relación con distribuidor	Uso de la marca fuera de lo autorizado	Cláusulas contractuales específicas

Nota. Elaboración propia. Caso hipotético con fines académicos.

El emprendimiento decide priorizar la protección de la marca en el mercado seleccionado y organizar la documentación relacionada con sus diseños y materiales publicitarios.

También establece que cualquier autorización concedida al distribuidor deberá constar por escrito, con condiciones claras sobre territorio, duración y usos permitidos.

El caso demuestra que la propiedad intelectual debe gestionarse antes y durante la internacionalización. Su protección no depende exclusivamente de registrar derechos, sino también de establecer relaciones contractuales y controles adecuados.

5.5. Protección de datos personales, comercio electrónico y obligaciones legales en los negocios digitales internacionales

La transformación digital ha ampliado las posibilidades de internacionalización de los emprendimientos ecuatorianos. Actualmente, una empresa puede comercializar productos mediante plataformas electrónicas, ofrecer servicios profesionales a clientes extranjeros o establecer relaciones comerciales sin necesidad de contar con instalaciones físicas en el mercado de destino.

Estas oportunidades también generan responsabilidades jurídicas. Las operaciones digitales pueden involucrar la recopilación de información personal, la celebración de contratos electrónicos, el uso de medios de pago y la prestación de servicios sujetos a normas de diferentes países.

Para los emprendimientos ecuatorianos, el cumplimiento de estas disposiciones es importante no solo para prevenir contingencias legales, sino también para fortalecer la confianza de consumidores, clientes y aliados comerciales.

En Ecuador, dos instrumentos normativos resultan especialmente relevantes: la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales, publicada en 2021, y la Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos, publicada en 2002. A ellos

se suman otras disposiciones relacionadas con los derechos de los consumidores, la contratación y las actividades económicas.

Este apartado examina las principales responsabilidades jurídicas de los emprendimientos digitales, con especial atención a la protección de información personal y a las relaciones comerciales internacionales.

5.5.1. La protección de datos personales como responsabilidad empresarial

Los emprendimientos utilizan información para desarrollar sus actividades. Esta puede incluir nombres, direcciones de correo electrónico, números telefónicos, datos de facturación y otros elementos relacionados con clientes, trabajadores o proveedores.

Cuando dicha información identifica o permite identificar a una persona natural, puede constituir un dato personal sujeto a protección jurídica.

La Ley Orgánica de Protección de Datos Personales (LOPDP) establece un marco para garantizar el ejercicio del derecho a la protección de datos personales en Ecuador.

La normativa resulta relevante para actividades empresariales que implican tratamiento de datos, entendido de manera amplia como operaciones de recopilación, almacenamiento, consulta, utilización, comunicación o eliminación de información personal.

Por ejemplo, un emprendimiento que comercializa cursos virtuales puede recopilar nombres, correos electrónicos y registros de acceso de sus estudiantes. Aunque el servicio se ofrezca mediante una plataforma digital, el tratamiento de esta información debe ajustarse a las obligaciones legales correspondientes.

Es importante comprender que no todos los datos empresariales son datos personales. La protección se relaciona con información referida a personas naturales identificadas o identificables, sin perjuicio de otras normas que puedan proteger información comercial.

Asimismo, el hecho de que una persona proporcione voluntariamente sus datos no autoriza automáticamente cualquier utilización posterior.

La empresa debe determinar para qué necesita la información, cuál es la base jurídica que permite tratarla y qué medidas resultan necesarias para protegerla.

5.5.2. Principios aplicables al tratamiento de datos personales

La protección de datos no debe reducirse a la publicación de una política de privacidad. Requiere que las actividades empresariales se organicen conforme a los principios establecidos por la normativa.

Entre los principios relevantes se encuentran la juridicidad, la transparencia, la finalidad, la pertinencia y minimización, la proporcionalidad, la confidencialidad, la calidad y exactitud, la conservación y la seguridad.

Su aplicación permite establecer límites al tratamiento de información.

Por ejemplo, si un emprendimiento solicita el correo electrónico de un cliente para enviarle una confirmación de compra, no debe asumir que puede utilizarlo libremente para cualquier otra finalidad.

Del mismo modo, una empresa que ofrece asesoría profesional en línea debería evaluar si realmente necesita recopilar documentos personales adicionales para prestar el servicio contratado.

Tabla 47

Aplicación empresarial de principios de protección de datos

Principio	Aplicación práctica
Finalidad	Definir para qué se recopilan y utilizan los datos
Transparencia	Informar de manera clara sobre el tratamiento
Minimización	Solicitar únicamente los datos pertinentes y necesarios
Seguridad	Aplicar medidas para proteger la información
Confidencialidad	Limitar los accesos y usos no autorizados
Conservación	Mantener los datos durante el tiempo que corresponda
Responsabilidad proactiva	Poder demostrar las medidas adoptadas para cumplir la normativa

Nota. Elaboración propia a partir de los principios establecidos en la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales.

Estos principios deben aplicarse según las características de cada actividad.

Un emprendimiento pequeño puede necesitar procedimientos menos complejos que una plataforma que procesa grandes cantidades de información, pero el tamaño de la empresa no elimina por sí mismo sus responsabilidades legales.

5.5.3. Derechos de los titulares y obligaciones de los emprendimientos

La legislación ecuatoriana reconoce derechos a las personas cuyos datos son tratados.

Entre ellos se encuentran derechos relacionados con el acceso, la rectificación, la actualización, la eliminación y la oposición, de acuerdo con las condiciones y excepciones establecidas por la ley.

Para los emprendimientos, esto implica que deben disponer de mecanismos adecuados para atender solicitudes de los titulares.

Por ejemplo, un cliente podría solicitar información sobre los datos personales que mantiene una empresa o pedir la corrección de un dato inexacto.

La organización debe evaluar la solicitud conforme a las disposiciones aplicables y responder mediante los procedimientos correspondientes.

No todos los derechos operan de manera absoluta. Pueden existir obligaciones legales de conservación u otras circunstancias que condicionen determinadas solicitudes.

La empresa también debe identificar su papel en el tratamiento de la información.

En términos generales, el responsable del tratamiento determina los fines y medios del tratamiento de datos personales, mientras que el encargado del tratamiento trata datos por cuenta del responsable, según las definiciones legales.

Esta distinción adquiere importancia cuando un emprendimiento contrata servicios tecnológicos externos.

Por ejemplo, una empresa ecuatoriana puede utilizar una plataforma de gestión de clientes administrada por un proveedor extranjero. En ese escenario, necesita analizar las responsabilidades de cada participante y las condiciones contractuales relacionadas con el tratamiento de información.

La contratación de un proveedor tecnológico no significa que la empresa quede automáticamente liberada de sus obligaciones como responsable, cuando esa sea su condición jurídica.

5.5.4. Transferencias internacionales de datos personales

Una de las cuestiones más relevantes para los negocios digitales internacionales es la circulación de información personal entre países.

Un emprendimiento ecuatoriano puede almacenar datos en servicios tecnológicos ubicados en el extranjero, compartir

información con aliados internacionales o atender clientes mediante plataformas administradas desde otros territorios.

Estas actividades pueden involucrar transferencias o comunicaciones internacionales de datos personales, según sus características y las definiciones aplicables.

La LOPDP establece disposiciones para las transferencias internacionales, incluidas condiciones relacionadas con niveles adecuados de protección y otros mecanismos jurídicos previstos por la normativa.

Por ello, no es suficiente considerar que una transferencia es válida únicamente porque resulta necesaria para el funcionamiento comercial.

El emprendimiento debe identificar qué información se comunica, quién la recibe, dónde se encuentra el destinatario y cuál es el mecanismo jurídico que permite la operación.

También es importante diferenciar la transferencia internacional de otros supuestos de tratamiento transfronterizo. La calificación depende de las circunstancias concretas y de las disposiciones aplicables.

Ejemplo: una empresa ecuatoriana de capacitación virtual utiliza un proveedor extranjero para almacenar información de sus estudiantes. Antes de contratarlo, debe revisar las condiciones del servicio, las responsabilidades de tratamiento y los requisitos legales pertinentes para la circulación de datos.

Esta evaluación resulta especialmente importante cuando la información incluye categorías de datos sujetas a protección reforzada.

5.5.5. Comercio electrónico y validez jurídica de las operaciones digitales

El comercio electrónico permite realizar actividades comerciales mediante redes y sistemas de información. Para los emprendimientos ecuatorianos, constituye una alternativa de acceso a compradores nacionales e internacionales.

No obstante, las operaciones digitales deben cumplir las disposiciones jurídicas correspondientes.

La Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos regula aspectos relacionados con los mensajes de datos, las firmas electrónicas, la contratación electrónica y la prestación de servicios electrónicos.

Su artículo 2 reconoce valor jurídico a los mensajes de datos, sujeto a las condiciones previstas por la propia ley y su reglamento.

Este reconocimiento facilita que las relaciones comerciales puedan documentarse mediante medios electrónicos.

Por ejemplo, un emprendimiento ecuatoriano puede establecer condiciones comerciales mediante una plataforma digital, siempre que se cumplan los requisitos legales aplicables para la formación y validez del acuerdo.

Sin embargo, no debe confundirse la existencia de una comunicación electrónica con la aceptación válida de cualquier condición contractual.

Para prevenir controversias, las empresas deben procurar que sus clientes conozcan las características de la oferta, el precio, las condiciones de pago y los términos de contratación antes de aceptar una transacción.

También conviene conservar evidencia adecuada de las operaciones, respetando las disposiciones sobre protección de datos y conservación documental.

5.5.6. Firmas electrónicas y contratación digital internacional

Las firmas electrónicas pueden facilitar la celebración de contratos cuando las partes se encuentran en países diferentes.

La legislación ecuatoriana reconoce efectos jurídicos a las firmas electrónicas que cumplen las condiciones establecidas por la normativa.

Sin embargo, es importante distinguir entre una firma electrónica jurídicamente válida, un certificado electrónico y una imagen digitalizada de una firma manuscrita. Estos elementos no son necesariamente equivalentes en todos los supuestos.

Cuando un emprendimiento ecuatoriano celebra contratos internacionales mediante herramientas digitales, debe comprobar que el mecanismo seleccionado permita identificar a los firmantes, acreditar su consentimiento y conservar evidencia adecuada de la operación.

Asimismo, debe considerar las reglas aplicables en el país de la contraparte.

El reconocimiento de una firma electrónica en Ecuador no garantiza, por sí solo, que todos los países otorguen idénticos efectos a cualquier mecanismo utilizado.

Por ejemplo, una empresa ecuatoriana que celebra un acuerdo de distribución con una compañía extranjera puede utilizar un sistema de firma electrónica. Antes de hacerlo, conviene verificar las exigencias formales del contrato y las condiciones de reconocimiento aplicables.

La utilización de herramientas digitales debe facilitar las operaciones sin descuidar la seguridad jurídica.

5.5.7. Transparencia comercial y protección de consumidores en entornos digitales

Los emprendimientos que comercializan productos o servicios mediante internet deben prestar atención a la información proporcionada a los consumidores.

En Ecuador, la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor establece disposiciones relacionadas con la información comercial, los derechos de los consumidores y las responsabilidades de los proveedores. En los negocios digitales, la transparencia debe comprender aspectos como las características del producto o servicio, su precio, las condiciones de contratación y los canales disponibles para presentar consultas o reclamaciones. Para una empresa que vende a consumidores extranjeros, también puede resultar necesario analizar las normas de protección al consumidor del mercado de destino.

Estas disposiciones pueden establecer obligaciones que no desaparecen por el hecho de que la empresa se encuentre constituida en Ecuador. Por ejemplo, una plataforma ecuatoriana que ofrece contenidos educativos a consumidores de otro país debería revisar las condiciones legales relacionadas con la información previa a la contratación, las renovaciones automáticas y los mecanismos de cancelación, cuando correspondan. La empresa no debe asumir que sus términos y condiciones prevalecerán sobre cualquier norma imperativa de protección al consumidor. La transparencia comercial contribuye a reducir controversias y fortalecer la confianza en las operaciones digitales.

5.5.8. Gestión de riesgos jurídicos en emprendimientos digitales

La digitalización ofrece oportunidades de crecimiento, pero también puede exponer a los emprendimientos a riesgos relacionados con el tratamiento de datos, la seguridad informática y la contratación electrónica.

La gestión jurídica debe integrarse con las medidas organizacionales y tecnológicas adoptadas por la empresa.

Entre los riesgos relevantes se encuentran el acceso no autorizado a información personal, la utilización de datos para finalidades no previstas, la pérdida de registros contractuales y la contratación con proveedores cuyas responsabilidades no se encuentran claramente definidas. La Superintendencia de Protección de Datos Personales es la autoridad ecuatoriana especializada en esta materia. Su marco normativo comprende la LOPDP, el Reglamento General expedido en 2023 y la normativa secundaria que corresponda. Por ello, los emprendimientos deben revisar las disposiciones vigentes y determinar cuáles resultan aplicables a sus actividades, incluidas las obligaciones de seguridad, documentación y atención de incidentes.

Tabla 48

Riesgos y medidas preventivas en negocios digitales internacionales

Riesgo	Consecuencia posible	Medida preventiva
Recopilación excesiva de datos	Incumplimiento de principios legales	Aplicar criterios de minimización
Uso de información sin base jurídica	Reclamaciones y contingencias legales	Identificar la base legitimadora del tratamiento
Acceso no autorizado	Exposición de información personal	Implementar controles de seguridad
Contratación electrónica ambigua	Controversias sobre obligaciones	Establecer condiciones claras y verificables
Proveedor tecnológico extranjero	Incertidumbre sobre responsabilidades y transferencias	Revisar contratos y mecanismos legales
Información comercial insuficiente	Reclamaciones de consumidores	Mejorar transparencia y atención al cliente

La prevención requiere una revisión continua. Las empresas deben adaptar sus medidas conforme cambian las tecnologías, los servicios ofrecidos y las obligaciones normativas.

Aplicación práctica: emprendimiento ecuatoriano de capacitación virtual

Consideremos un emprendimiento hipotético ecuatoriano que ofrece programas de formación profesional mediante una plataforma digital.

La empresa comienza a recibir estudiantes de otros países y contrata servicios tecnológicos externos para gestionar inscripciones, pagos y acceso a contenidos.

Su actividad presenta tres dimensiones jurídicas relevantes.

En primer lugar, necesita identificar los datos personales que recopila y establecer las condiciones bajo las cuales los utiliza.

En segundo lugar, debe proporcionar información clara sobre los cursos, precios, acceso a materiales y condiciones de contratación.

En tercer lugar, necesita revisar las relaciones con los proveedores tecnológicos que intervienen en el tratamiento de información.

Tabla 49

Plan básico de cumplimiento del emprendimiento digital

Área	**Acción recomendada**
Datos personales	Elaborar un inventario de información tratada y finalidades
Información al usuario	Proporcionar avisos de privacidad claros
Derechos de titulares	Establecer un canal para atender solicitudes
Seguridad	Implementar controles adecuados a los riesgos
Proveedores	Revisar contratos y responsabilidades de tratamiento
Comercio electrónico	Definir condiciones de contratación transparentes
Clientes internacionales	Identificar normas extranjeras potencialmente aplicables

Nota. Elaboración propia. Caso hipotético con fines académicos.

El emprendimiento no necesita abandonar su estrategia internacional para cumplir estas obligaciones. Por el contrario, puede incorporarlas desde el diseño de sus servicios.

Este enfoque permite que la protección de datos y la seguridad jurídica formen parte de la calidad empresarial ofrecida a los clientes.

Capítulo VI

Desafíos y perspectivas del emprendimiento internacional en Ecuador

La internacionalización representa una oportunidad para que los emprendimientos ecuatorianos amplíen sus mercados, diversifiquen sus fuentes de ingresos y desarrollen nuevas capacidades empresariales. Sin embargo, participar en mercados extranjeros también implica enfrentar condiciones competitivas, económicas, tecnológicas y jurídicas que pueden limitar las posibilidades de crecimiento.

A lo largo de esta obra se han examinado los fundamentos del emprendimiento, la identificación de oportunidades comerciales, la construcción de modelos de negocio, las estrategias de internacionalización y el marco jurídico ecuatoriano. Estos elementos permiten comprender que el éxito internacional no depende exclusivamente de encontrar compradores en otros países, sino de desarrollar capacidades para ofrecer valor, cumplir compromisos y adaptarse a entornos cambiantes.

En Ecuador, los emprendimientos presentan realidades diversas. Algunos surgen como respuesta a necesidades de generación de ingresos, mientras que otros se orientan desde sus primeras etapas hacia la innovación, la diferenciación y el aprovechamiento de oportunidades comerciales.

Esta diversidad exige evitar soluciones únicas. Las estrategias adecuadas para una empresa de servicios profesionales pueden ser diferentes de las que necesita un emprendimiento manufacturero o una organización que desarrolla productos tecnológicos.

El presente capítulo integra los enfoques comercial, estratégico y jurídico para examinar los principales desafíos del emprendimiento internacional ecuatoriano y plantear perspectivas que contribuyan a su fortalecimiento.

6.1. Principales desafíos de los emprendimientos ecuatorianos en los mercados internacionales

La participación en mercados internacionales exige que los emprendimientos desarrollen capacidades adicionales a las necesarias para operar exclusivamente en el mercado nacional.

Entre los principales desafíos se encuentran el acceso a financiamiento, la competitividad empresarial, la disponibilidad de información comercial, la formación de talento humano, la adaptación tecnológica y el cumplimiento de obligaciones jurídicas.

Estos factores no actúan de manera aislada. Una empresa puede contar con un producto atractivo, pero encontrar dificultades para financiar su expansión. Del mismo modo, puede disponer de recursos económicos y, aun así, carecer de información suficiente para seleccionar un mercado adecuado.

Comprender estas relaciones permite formular estrategias más realistas y evitar que la internacionalización se convierta en una decisión basada únicamente en expectativas de crecimiento.

6.1.1. Limitaciones de financiamiento y capacidad de inversión

El acceso a recursos financieros constituye uno de los desafíos más relevantes para los emprendimientos que desean ampliar sus actividades hacia mercados extranjeros.

La internacionalización puede requerir inversiones en investigación comercial, adaptación de productos, promoción, herramientas tecnológicas, contratación de personal especializado y asesoramiento jurídico.

Estas necesidades pueden surgir antes de que el emprendimiento obtenga ingresos de sus operaciones internacionales.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2023) señala que las pequeñas y medianas empresas enfrentan dificultades de financiamiento relacionadas con factores como el acceso al crédito, las condiciones económicas y la disponibilidad de instrumentos financieros.

Aunque estas dificultades varían entre países y sectores, permiten comprender por qué la planificación financiera resulta esencial para los emprendimientos.

En Ecuador, un negocio que desea ingresar a un mercado extranjero debe evaluar su capacidad para sostener las actividades comerciales durante el período necesario para obtener resultados.

Por ejemplo, una empresa dedicada a la fabricación de mobiliario de diseño podría necesitar desarrollar muestras, preparar materiales promocionales y establecer contactos comerciales antes de concretar sus primeras ventas internacionales.

Si la organización utiliza todos sus recursos disponibles en estas actividades, podría comprometer el funcionamiento de sus operaciones habituales.

Por ello, la internacionalización debe apoyarse en presupuestos realistas y escenarios financieros alternativos.

También es importante distinguir entre financiamiento para iniciar actividades y recursos para sostener el crecimiento. Conseguir un préstamo o una inversión no garantiza que el modelo de negocio genere ingresos suficientes para cumplir las obligaciones adquiridas.

Entre las alternativas que pueden evaluarse se encuentran la reinversión de utilidades, el financiamiento bancario, la incorporación de inversionistas y los instrumentos de apoyo empresarial disponibles, siempre que sus condiciones resulten compatibles con las necesidades del emprendimiento.

La elección debe considerar el costo del financiamiento, los riesgos y sus efectos sobre la estructura empresarial.

6.1.2. Competitividad y diferenciación frente a empresas internacionales

La participación en mercados extranjeros coloca a los emprendimientos ecuatorianos frente a competidores que pueden disponer de mayores recursos, experiencia y reconocimiento comercial.

Esta situación exige identificar ventajas competitivas que permitan construir una propuesta de valor relevante para los compradores.

Porter (1985) explica que la ventaja competitiva se relaciona con la capacidad empresarial para generar valor mediante determinadas actividades y estrategias.

Para un emprendimiento, competir internacionalmente no significa necesariamente ofrecer el precio más bajo. También puede implicar diferenciarse mediante diseño, especialización, innovación, atención personalizada o soluciones adaptadas a necesidades específicas.

Por ejemplo, una empresa ecuatoriana que desarrolla materiales educativos digitales puede competir mediante contenidos especializados y acompañamiento personalizado, en lugar de intentar reproducir la oferta de grandes plataformas internacionales.

La diferenciación debe ser verificable. No basta con afirmar que un producto es innovador o de alta calidad si el comprador no identifica beneficios concretos.

Además, la competitividad requiere consistencia. Una propuesta de valor atractiva pierde fuerza cuando la empresa no

puede mantener sus compromisos o responder adecuadamente a sus clientes.

Por esta razón, el desafío competitivo debe analizarse junto con las capacidades organizacionales y financieras del emprendimiento.

6.1.3. Acceso a información comercial y conocimiento de los mercados

La información comercial constituye un recurso indispensable para tomar decisiones internacionales.

Los emprendimientos necesitan comprender las características de los consumidores, la competencia, las condiciones de acceso y las tendencias que pueden influir en la demanda.

Sin embargo, obtener información no equivale automáticamente a disponer de conocimiento útil.

Una empresa puede recopilar numerosos datos sobre un país y, aun así, desconocer si existe un grupo de compradores dispuesto a adquirir su oferta.

El desafío consiste en seleccionar información relevante, evaluar su confiabilidad y transformarla en decisiones empresariales.

La investigación de mercados desarrollada en el capítulo II proporciona una base metodológica para este proceso.

En la práctica, los emprendimientos pueden combinar fuentes estadísticas, información institucional, análisis de competidores y contacto directo con compradores potenciales.

Por ejemplo, una empresa ecuatoriana dedicada a servicios de traducción especializada podría identificar oportunidades en un mercado extranjero mediante información sobre sectores

empresariales y, posteriormente, validar sus hipótesis mediante conversaciones con clientes.

La investigación no debería concluir con la elección del mercado. El aprendizaje debe continuar durante las primeras operaciones internacionales.

Johanson y Vahlne (2009) destacan la importancia del conocimiento y de las redes empresariales en los procesos de internacionalización.

Desde esta perspectiva, las relaciones comerciales también pueden convertirse en fuentes de información que contribuyan a mejorar la estrategia.

6.1.4. Desarrollo de talento humano y capacidades empresariales

La internacionalización requiere competencias relacionadas con negociación, comunicación intercultural, gestión financiera, herramientas digitales y conocimiento jurídico.

Estas capacidades no siempre se encuentran disponibles dentro de los emprendimientos, especialmente cuando sus estructuras organizacionales son reducidas.

En determinadas empresas, una misma persona se encarga de las ventas, la administración y la atención al cliente. Aunque esta situación puede resultar funcional durante las primeras etapas, también puede limitar la capacidad de expansión.

El desafío consiste en desarrollar una organización capaz de atender compromisos internacionales sin depender exclusivamente de las decisiones de una sola persona.

La formación continua constituye una alternativa para fortalecer estas capacidades.

También pueden utilizarse servicios especializados y alianzas empresariales cuando no resulta viable incorporar personal permanente.

Por ejemplo, un emprendimiento de diseño industrial podría mantener internamente sus actividades creativas y contratar asesoramiento externo para determinadas negociaciones contractuales.

Esta distribución permite concentrar recursos en las capacidades centrales del negocio, sin descuidar funciones relevantes.

No obstante, la contratación de especialistas externos no elimina la responsabilidad de la dirección empresarial de comprender las decisiones que adopta.

La formación debe orientarse a necesidades concretas y vincularse con los objetivos de internacionalización.

6.1.5. Transformación digital y adaptación tecnológica

Las tecnologías digitales pueden facilitar la participación internacional de emprendimientos que anteriormente enfrentaban mayores dificultades para establecer relaciones comerciales con clientes extranjeros.

Las plataformas de comunicación, los sistemas de gestión empresarial y los canales de comercialización digital permiten desarrollar actividades internacionales con estructuras relativamente reducidas.

Sin embargo, la incorporación de tecnología también presenta desafíos.

La empresa necesita evaluar los costos de implementación, la formación de sus integrantes, la seguridad de la información y la dependencia de proveedores tecnológicos.

La transformación digital no debe confundirse con la simple presencia en redes sociales.

Un emprendimiento puede mantener perfiles activos en diferentes plataformas y, aun así, carecer de procedimientos adecuados para atender consultas, gestionar contratos o evaluar sus resultados comerciales.

La digitalización adquiere valor cuando mejora procesos y contribuye al cumplimiento de objetivos empresariales.

Por ejemplo, una empresa ecuatoriana de consultoría ambiental podría utilizar herramientas digitales para coordinar proyectos internacionales, compartir documentos y mantener comunicación con sus clientes.

No obstante, también necesitaría proteger la información recibida y establecer condiciones contractuales adecuadas.

Este ejemplo demuestra que la transformación tecnológica debe acompañarse de capacidades organizacionales y criterios jurídicos.

6.1.6. Desafíos jurídicos y regulatorios de la internacionalización

La dimensión jurídica constituye uno de los factores que pueden influir en la viabilidad de las actividades internacionales.

Los emprendimientos deben atender las obligaciones aplicables en Ecuador y evaluar las disposiciones que puedan resultar relevantes en los mercados extranjeros.

Entre los aspectos jurídicos se encuentran la formalización empresarial, la contratación, la protección de propiedad intelectual, las obligaciones tributarias y el tratamiento de datos personales.

Como se examinó en el capítulo V, la existencia de una empresa legalmente constituida en Ecuador no garantiza que todas sus actividades cumplan automáticamente las disposiciones de otros países.

Por ejemplo, un emprendimiento que comercializa una aplicación digital a consumidores extranjeros puede necesitar revisar normas relacionadas con privacidad, condiciones de contratación y protección de consumidores.

De igual manera, una empresa que utiliza su marca en otro territorio debe considerar las condiciones de protección correspondientes.

La complejidad jurídica puede aumentar cuando el emprendimiento participa simultáneamente en varios mercados.

Por esta razón, resulta recomendable incorporar una evaluación legal antes de asumir compromisos internacionales relevantes.

El cumplimiento no debe considerarse únicamente como un costo. Una adecuada gestión jurídica puede facilitar relaciones comerciales, proteger activos empresariales y reducir riesgos que comprometan la continuidad del negocio.

6.1.7. Articulación de los desafíos empresariales

Los desafíos examinados se encuentran relacionados y requieren respuestas coordinadas.

Una empresa que mejora su acceso a financiamiento, pero no fortalece su capacidad comercial, puede invertir recursos sin alcanzar los resultados esperados.

De manera similar, un emprendimiento que desarrolla una propuesta innovadora, pero no protege adecuadamente sus activos, puede enfrentar dificultades para conservar su diferenciación.

Tabla 50

Principales desafíos y respuestas estratégicas para emprendimientos ecuatorianos

Desafío	Riesgo empresarial	Respuesta estratégica
Financiamiento	Insuficiencia de recursos para sostener la expansión	Presupuestos, escenarios y crecimiento gradual
Competitividad	Dificultad para diferenciarse	Propuesta de valor y especialización
Información comercial	Selección inadecuada de mercados	Investigación y validación con compradores
Talento humano	Limitaciones de gestión	Formación y apoyo especializado
Transformación digital	Ineficiencias y vulnerabilidades tecnológicas	Digitalización planificada y seguridad
Cumplimiento jurídico	Controversias y contingencias legales	Evaluación normativa y contratación adecuada
Capacidad organizacional	Incumplimiento de compromisos	Procesos, responsables e indicadores

Nota. Elaboración propia a partir del análisis desarrollado en la obra.

El cuadro evidencia que no existe una medida aislada capaz de resolver todos los obstáculos de la internacionalización.

La respuesta debe construirse mediante una estrategia que considere las condiciones particulares del emprendimiento y establezca prioridades de intervención.

Aplicación práctica: evaluación de desafíos de un emprendimiento ecuatoriano

Consideremos un emprendimiento hipotético ubicado en Azuay, dedicado al diseño y elaboración de artículos decorativos contemporáneos.

La empresa ha identificado interés de compradores extranjeros, pero todavía no dispone de experiencia en operaciones comerciales internacionales.

Sus responsables reconocen cuatro desafíos principales.

El primero corresponde al financiamiento necesario para desarrollar una oferta comercial dirigida al nuevo mercado.

El segundo se relaciona con la necesidad de diferenciar sus productos frente a competidores internacionales.

El tercero consiste en obtener información confiable sobre los compradores y sus preferencias.

Finalmente, la empresa necesita revisar las condiciones contractuales y la protección de sus diseños.

Para responder, decide organizar sus actividades en tres etapas.

Primera etapa: preparación. Evalúa sus recursos, identifica los productos con mayor potencial comercial y establece un presupuesto inicial.

Segunda etapa: validación. Presenta su oferta a un grupo limitado de compradores y recopila información sobre sus necesidades y condiciones de compra.

Tercera etapa: consolidación inicial. Revisa los resultados, formaliza acuerdos viables y determina si cuenta con capacidad suficiente para ampliar sus actividades.

Tabla 51

Priorización de desafíos del emprendimiento

Desafío	Prioridad inicial	Acción propuesta
Recursos financieros	Alta	Establecer presupuesto y límite de inversión
Conocimiento del mercado	Alta	Validar la oferta con compradores
Diferenciación	Alta	Definir atributos de valor verificables
Protección de diseños	Alta	Evaluar titularidad y mecanismos jurídicos
Ampliación de personal	Condicionada al crecimiento	Revisar necesidades después de las primeras operaciones
Expansión a otros países	Posterior	Evaluar resultados del mercado inicial

Nota. Elaboración propia. Caso hipotético con fines académicos.

El emprendimiento decide no ingresar simultáneamente en varios mercados. En su lugar, concentra recursos en validar una oportunidad y fortalecer sus capacidades.

Esta decisión no garantiza resultados positivos, pero permite limitar compromisos y obtener información antes de asumir una expansión mayor.

El ejemplo demuestra que los desafíos de la internacionalización deben gestionarse mediante prioridades y decisiones fundamentadas, no únicamente mediante expectativas de crecimiento.

6.2. Innovación, transformación digital y competitividad internacional

La innovación y la transformación digital constituyen factores relevantes para el desarrollo de emprendimientos capaces de participar en mercados internacionales. Su importancia no radica únicamente en incorporar tecnologías modernas, sino en generar soluciones que permitan satisfacer necesidades, mejorar procesos y construir ventajas competitivas sostenibles.

Para los emprendimientos ecuatorianos, la innovación representa una oportunidad de competir mediante propuestas diferenciadas, incluso cuando sus recursos económicos y organizacionales son inferiores a los de empresas internacionales de mayor tamaño.

Sin embargo, innovar no significa necesariamente desarrollar una tecnología completamente nueva. También puede implicar modificar la manera de ofrecer un servicio, mejorar la experiencia del cliente, transformar un proceso empresarial o establecer una forma distinta de generar ingresos.

El Manual de Oslo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y Eurostat (2018) define la innovación

empresarial a partir de productos o procesos de negocio nuevos o mejorados que difieren significativamente de los anteriores y que han sido introducidos en el mercado o puestos en uso por la empresa.

Esta perspectiva permite comprender que la innovación debe producir una aplicación concreta y no limitarse a la formulación de ideas.

En los negocios internacionales, su valor se relaciona con la capacidad de responder a necesidades de consumidores extranjeros y adaptarse a condiciones competitivas cambiantes.

6.2.1. La innovación como fuente de oportunidades comerciales

La innovación puede facilitar el acceso a mercados internacionales cuando permite ofrecer soluciones distintas de las disponibles o mejorar aspectos valorados por los compradores.

Schumpeter (1934) destacó el papel de las nuevas combinaciones de recursos y actividades económicas en el desarrollo empresarial. Desde esta perspectiva, el emprendimiento innovador contribuye a transformar las formas tradicionales de producción y comercialización.

En la actualidad, esta transformación puede manifestarse en productos, servicios, procesos y modelos de negocio.

Para un emprendimiento ecuatoriano, la innovación puede comenzar mediante la identificación de una necesidad específica que no se encuentra suficientemente atendida.

Por ejemplo, una empresa dedicada al desarrollo de herramientas educativas podría identificar dificultades de aprendizaje en determinados grupos profesionales y diseñar contenidos interactivos adaptados a sus necesidades.

El valor de la innovación dependerá de que los usuarios reconozcan beneficios concretos y estén dispuestos a utilizar o adquirir la solución.

Por ello, resulta importante diferenciar entre una idea novedosa y una oportunidad empresarial validada.

Una propuesta puede ser original, pero carecer de demanda suficiente. De igual manera, una mejora relativamente sencilla puede generar valor comercial si resuelve un problema relevante.

La innovación debe vincularse con la investigación de mercados y la validación empresarial examinadas en los capítulos anteriores.

6.2.2. Tipos de innovación aplicables a emprendimientos internacionales

Los emprendimientos pueden desarrollar diferentes formas de innovación según sus capacidades y objetivos.

El Manual de Oslo (OCDE & Eurostat, 2018) distingue dos categorías principales: innovación de producto e innovación de procesos de negocio.

La innovación de producto comprende bienes o servicios nuevos o mejorados que presentan diferencias significativas respecto de los ofrecidos anteriormente.

La innovación de procesos de negocio se relaciona con cambios significativos en las funciones empresariales, como producción, distribución, comercialización, administración o desarrollo de productos.

Esta clasificación permite reconocer que la innovación no se encuentra limitada a las actividades industriales o tecnológicas.

Tabla 52

Formas de innovación y su aplicación internacional

Tipo de innovación	Aplicación empresarial	Posible contribución internacional
Producto	Desarrollo de un bien con nuevas características	Diferenciación ante compradores extranjeros
Servicio	Incorporación de nuevas funcionalidades o experiencias	Atención de necesidades especializadas
Proceso de negocio	Mejora de procedimientos internos	Mayor eficiencia y capacidad de respuesta
Comercialización	Nuevas formas de relacionarse con compradores	Acceso a segmentos específicos
Modelo de negocio	Modificación de la forma de crear y obtener valor	Nuevas fuentes de ingresos

Nota. Elaboración propia. Las tres últimas filas describen ámbitos empresariales de aplicación y no categorías independientes de la clasificación principal del Manual de Oslo.

La innovación debe seleccionarse según el problema que se busca resolver.

Por ejemplo, una empresa ecuatoriana de fabricación de calzado puede innovar mediante diseños adaptados a un segmento especializado, mientras que una organización de servicios profesionales puede mejorar la experiencia de sus clientes mediante procedimientos de atención y seguimiento.

En ambos casos, la innovación debe evaluarse mediante resultados comerciales y operativos.

6.2.3. Transformación digital y nuevos modelos de negocio

La transformación digital comprende cambios organizacionales y empresariales asociados con el aprovechamiento de tecnologías digitales.

Su alcance supera la incorporación de programas informáticos o la apertura de canales de comunicación en internet.

Una empresa puede utilizar herramientas digitales sin haber transformado significativamente su funcionamiento. La transformación ocurre cuando esas herramientas modifican la manera de crear valor, desarrollar procesos o relacionarse con clientes.

Vial (2019) explica la transformación digital como un proceso de cambio organizacional impulsado por tecnologías digitales que puede modificar la creación de valor y las estructuras empresariales.

Para los emprendimientos ecuatorianos, este proceso puede abrir oportunidades mediante modelos de negocio que no requieren una presencia física permanente en el mercado extranjero.

Entre ellos se encuentran los servicios profesionales digitales, las plataformas educativas, las soluciones tecnológicas por suscripción y determinados servicios creativos.

No obstante, la viabilidad de estos modelos depende de factores como la demanda, los costos de operación, la competencia y las obligaciones jurídicas.

Por ejemplo, un emprendimiento ecuatoriano que desarrolla herramientas de gestión para pequeños establecimientos podría comercializar el acceso mediante suscripciones periódicas.

Este modelo permite generar ingresos recurrentes, pero también exige mantener la plataforma, atender consultas y garantizar condiciones adecuadas de funcionamiento.

La transformación digital debe analizarse, por tanto, como una decisión empresarial integral y no únicamente tecnológica.

6.2.4. Comercio digital y acceso a clientes internacionales

Los canales digitales pueden reducir determinadas barreras para establecer relaciones comerciales con compradores extranjeros.

Un emprendimiento puede presentar su oferta, comunicarse con clientes y gestionar procesos comerciales mediante herramientas digitales.

Sin embargo, la disponibilidad de estos canales no garantiza el acceso efectivo al mercado.

La empresa necesita comprender las preferencias de los compradores, generar confianza y establecer mecanismos adecuados de atención.

En los servicios internacionales, la comunicación digital puede facilitar la coordinación de proyectos y la entrega de resultados.

En la comercialización de bienes, los canales electrónicos pueden contribuir a identificar compradores y desarrollar relaciones comerciales, aunque las características físicas del producto continúan generando necesidades operativas específicas.

La estrategia digital debe responder al comportamiento del segmento seleccionado.

Por ejemplo, una empresa ecuatoriana que ofrece servicios de arquitectura especializada podría obtener mejores resultados mediante relaciones profesionales y presentaciones técnicas que a través de campañas publicitarias dirigidas a públicos demasiado amplios.

La elección de canales debe basarse en evidencia comercial y no exclusivamente en su popularidad.

También es importante evaluar la dependencia de plataformas digitales externas. Los cambios en sus condiciones, tarifas o mecanismos de visibilidad pueden afectar las actividades empresariales.

Por ello, conviene desarrollar relaciones directas con los clientes y conservar información comercial de manera legítima y organizada.

6.2.5. Inteligencia artificial y automatización en emprendimientos internacionales

La inteligencia artificial y la automatización pueden apoyar determinadas actividades empresariales, especialmente aquellas relacionadas con el análisis de información, la atención comercial y la organización de procesos.

Para los emprendimientos, estas herramientas pueden facilitar tareas que anteriormente requerían mayor dedicación de tiempo.

Entre sus aplicaciones se encuentran la elaboración preliminar de materiales comerciales, la clasificación de consultas, el análisis de patrones de ventas y la asistencia en procesos administrativos.

Sin embargo, sus resultados requieren evaluación humana.

Una herramienta automatizada puede producir información inexacta, interpretar incorrectamente una necesidad comercial o generar contenidos que no cumplan los estándares esperados.

En los negocios internacionales, estos errores pueden adquirir importancia cuando afectan condiciones contractuales, información sobre productos o comunicaciones con compradores.

Por ejemplo, un emprendimiento que utiliza inteligencia artificial para preparar propuestas en otros idiomas debe revisar su contenido antes de enviarlas, especialmente cuando incluyen precios, compromisos técnicos o condiciones jurídicas.

También deben considerarse las obligaciones relacionadas con la protección de datos personales, la confidencialidad y los derechos de propiedad intelectual.

La incorporación de inteligencia artificial no elimina la responsabilidad empresarial sobre las decisiones y actuaciones que correspondan.

Su utilización debe responder a objetivos definidos y acompañarse de mecanismos de supervisión.

6.2.6. Innovación abierta y cooperación empresarial

Los emprendimientos no necesitan desarrollar todas sus innovaciones exclusivamente mediante recursos internos.

La cooperación con universidades, centros de investigación, proveedores y otras empresas puede facilitar el acceso a conocimientos y capacidades complementarias.

Chesbrough (2003) desarrolló el concepto de innovación abierta para explicar cómo las organizaciones pueden aprovechar conocimientos internos y externos en sus procesos de innovación.

Para los emprendimientos ecuatorianos, este enfoque puede resultar relevante cuando existen limitaciones de personal especializado o recursos destinados a investigación y desarrollo.

Por ejemplo, una empresa que diseña dispositivos para el monitoreo de cultivos podría colaborar con profesionales universitarios para evaluar determinadas funcionalidades técnicas.

Esta cooperación puede contribuir a mejorar el producto, pero requiere establecer responsabilidades y condiciones claras sobre los resultados.

Cuando se generan conocimientos, diseños o desarrollos conjuntos, resulta importante determinar la titularidad de los derechos y las autorizaciones de uso.

De esta manera, la innovación abierta conecta las estrategias empresariales con la dimensión jurídica examinada en el capítulo V.

Las alianzas deben sustentarse en objetivos compartidos y acuerdos proporcionales a la naturaleza del proyecto.

6.2.7. Evaluación del impacto de la innovación

La innovación debe evaluarse según su contribución al desempeño empresarial.

No resulta suficiente medir cuántas herramientas tecnológicas incorpora una empresa o cuántas ideas desarrolla.

Los indicadores deben relacionarse con resultados como la satisfacción de los clientes, la eficiencia de los procesos, la generación de ingresos y la capacidad para mantener relaciones comerciales.

Tabla 53

Indicadores para evaluar la innovación y la transformación digital

Objetivo	Indicador orientativo
Mejorar la propuesta comercial	Porcentaje de clientes que valoran positivamente una nueva funcionalidad
Incrementar eficiencia	Tiempo promedio necesario para completar un proceso
Desarrollar nuevos servicios	Ingresos procedentes de servicios introducidos recientemente
Fortalecer relaciones comerciales	Porcentaje de clientes que renuevan o repiten compras
Mejorar atención digital	Tiempo de respuesta y resolución de consultas

Objetivo	Indicador orientativo
Controlar inversiones tecnológicas	Relación entre costos de implementación y beneficios obtenidos

Nota. Elaboración propia. Los indicadores deben adaptarse a las características y objetivos del emprendimiento.

La evaluación debe considerar también los costos y riesgos de la innovación.

Una nueva herramienta puede mejorar la experiencia del cliente, pero resultar económicamente inviable si sus costos superan los beneficios obtenidos.

Por ello, conviene desarrollar pruebas de alcance limitado antes de realizar inversiones importantes.

Aplicación práctica: innovación en un emprendimiento ecuatoriano de servicios ambientales

Consideremos un emprendimiento hipotético ecuatoriano dedicado a ofrecer asesoría ambiental a pequeñas y medianas empresas.

Inicialmente, la organización presta sus servicios mediante informes técnicos elaborados para clientes nacionales.

Posteriormente, identifica oportunidades para atender empresas extranjeras que necesitan organizar información relacionada con indicadores ambientales.

En lugar de intentar competir directamente con grandes consultoras internacionales, decide desarrollar una herramienta digital especializada para facilitar la recopilación y presentación de determinados datos.

Su estrategia se organiza en cuatro etapas.

Primera etapa: identificación del problema. La empresa entrevista a posibles clientes para conocer las dificultades que enfrentan al organizar información ambiental.

Segunda etapa: desarrollo inicial. Diseña una versión limitada de la herramienta con las funcionalidades consideradas prioritarias.

Tercera etapa: validación. Permite que un grupo reducido de usuarios pruebe la solución y proporcione observaciones.

Cuarta etapa: comercialización. Evalúa los resultados y determina si existe demanda suficiente para ofrecer el servicio mediante suscripciones.

Tabla 54

Evaluación inicial del proyecto de innovación

Dimensión	Pregunta de evaluación
Necesidad comercial	¿El problema identificado es relevante para los compradores?
Propuesta de valor	¿La solución ofrece beneficios reconocibles?
Viabilidad técnica	¿Puede mantenerse con los recursos disponibles?
Viabilidad económica	¿Los ingresos previstos permiten cubrir los costos?
Protección jurídica	¿Se han definido derechos sobre el desarrollo y condiciones de uso?
Datos personales	¿Se han identificado las obligaciones aplicables al tratamiento de información?
Escalabilidad	¿La empresa puede atender nuevos clientes sin deteriorar el servicio?

Nota. Elaboración propia. Caso hipotético con fines académicos.

El emprendimiento decide no invertir inicialmente en una plataforma compleja. Prefiere validar las funcionalidades esenciales y ampliar el servicio conforme obtiene evidencia de demanda.

Esta decisión permite vincular la innovación con la sostenibilidad financiera y la gestión de riesgos.

Asimismo, demuestra que la transformación digital puede desarrollarse progresivamente, sin necesidad de adoptar todas las tecnologías disponibles.

6.3. Sostenibilidad y nuevas oportunidades de negocios internacionales

La sostenibilidad se ha convertido en un elemento relevante para comprender la evolución de los mercados internacionales y las nuevas exigencias que enfrentan los emprendimientos. Su importancia no se limita a la protección ambiental, sino que comprende también aspectos económicos, sociales y de gobernanza que influyen en la permanencia y competitividad de las empresas.

Para los emprendimientos ecuatorianos, incorporar criterios de sostenibilidad puede representar una oportunidad de diferenciación comercial, innovación y fortalecimiento de relaciones con compradores extranjeros. Sin embargo, su aplicación requiere superar una visión exclusivamente promocional y comprender que las prácticas sostenibles deben sustentarse en decisiones empresariales concretas.

Una empresa no se convierte en sostenible únicamente por utilizar materiales reciclables, desarrollar campañas ambientales o incluir expresiones ecológicas en su publicidad. La sostenibilidad implica evaluar los efectos de sus actividades, administrar responsablemente sus recursos y considerar las consecuencias económicas, sociales y ambientales de sus decisiones.

El informe Nuestro futuro común, elaborado por la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (1987), popularizó el concepto de desarrollo sostenible como aquel que permite satisfacer las necesidades presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las propias.

En el ámbito empresarial, esta perspectiva se relaciona con la búsqueda de modelos de negocio capaces de generar valor económico y, al mismo tiempo, considerar sus impactos sociales y ambientales.

El presente apartado examina la sostenibilidad como una dimensión estratégica de los emprendimientos internacionales, identifica oportunidades comerciales asociadas y analiza los desafíos que deben considerarse para evitar prácticas superficiales o afirmaciones comerciales sin respaldo.

6.3.1. La sostenibilidad como componente de la estrategia empresarial

Tradicionalmente, la evaluación del desempeño empresarial se ha concentrado en indicadores económicos, como ingresos, rentabilidad y crecimiento.

Aunque estos elementos continúan siendo fundamentales, las empresas también pueden verse afectadas por factores relacionados con el uso de recursos, las condiciones laborales, las expectativas de los consumidores y las exigencias de sus socios comerciales.

Elkington (1997) propuso el enfoque de la triple cuenta de resultados, conocido como triple bottom line, que considera las dimensiones económica, social y ambiental del desempeño empresarial.

Desde esta perspectiva, la sostenibilidad requiere examinar cómo las actividades empresariales generan valor y qué efectos producen sobre las personas y el entorno.

Para un emprendimiento ecuatoriano que busca internacionalizarse, este análisis puede ayudar a identificar oportunidades de mejora y riesgos que podrían afectar su competitividad.

Por ejemplo, una empresa dedicada a la fabricación de accesorios textiles puede evaluar el consumo de materiales, las condiciones de trabajo y la viabilidad económica de su producción.

Estas decisiones pueden influir tanto en sus costos como en la percepción de los compradores.

Sin embargo, la sostenibilidad no debe entenderse como una garantía automática de mayores ventas.

Su contribución comercial depende del mercado, del segmento de consumidores y de la capacidad de la empresa para demostrar beneficios relevantes.

Tabla 55

Dimensiones de la sostenibilidad en emprendimientos internacionales

Dimensión	Aspectos de análisis	Aplicación empresarial
Económica	Rentabilidad, continuidad y uso eficiente de recursos	Mantener un modelo de negocio financieramente viable
Ambiental	Consumo de recursos, residuos e impactos ambientales	Identificar oportunidades de prevención y reducción de impactos
Social	Condiciones laborales, relaciones con comunidades y clientes	Promover prácticas responsables y relaciones transparentes
Gobernanza	Ética, cumplimiento y rendición de cuentas	Establecer responsabilidades y mecanismos de control

Nota. Elaboración propia a partir del enfoque de sostenibilidad empresarial y la triple cuenta de resultados.

Las cuatro dimensiones deben analizarse de manera integrada. Una empresa puede desarrollar iniciativas ambientales valiosas y, al mismo tiempo, presentar dificultades económicas que comprometan su continuidad.

Por ello, las decisiones sostenibles deben considerar los recursos disponibles y las condiciones reales de operación.

6.3.2. Nuevas preferencias de consumo y oportunidades comerciales

Las preferencias de determinados consumidores y compradores empresariales pueden generar oportunidades para productos y servicios que incorporan atributos de sostenibilidad.

Entre estos atributos se encuentran la durabilidad, la posibilidad de reparación, la eficiencia en el uso de recursos y la transparencia sobre determinadas características de producción.

No obstante, es necesario evitar generalizaciones.

Los consumidores de diferentes países no presentan comportamientos idénticos, y el interés declarado por la sostenibilidad no siempre se traduce en decisiones de compra.

Además, los compradores pueden priorizar simultáneamente el precio, la calidad, la funcionalidad y otros atributos.

Por esta razón, los emprendimientos deben investigar si las características sostenibles de su oferta representan beneficios valorados por el segmento seleccionado.

Por ejemplo, una empresa ecuatoriana dedicada a la fabricación de artículos de decoración podría explorar oportunidades en segmentos que valoran productos duraderos y diseños que permiten reparación.

Sin embargo, antes de modificar su producción, necesitaría conocer las expectativas del comprador y comprobar si existe disposición a pagar por esos atributos.

La sostenibilidad debe incorporarse a la propuesta de valor cuando responde a una necesidad identificada.

Esto permite evitar inversiones sustentadas exclusivamente en tendencias generales.

6.3.3. Economía circular y oportunidades de innovación empresarial

La economía circular constituye uno de los enfoques relacionados con la sostenibilidad que puede generar oportunidades para los emprendimientos.

A diferencia de los modelos lineales basados principalmente en extraer recursos, producir, consumir y desechar, la economía circular busca mantener el valor de los productos y materiales durante más tiempo y reducir la generación de residuos.

La Fundación Ellen MacArthur (2013) ha contribuido a difundir este enfoque mediante propuestas orientadas al rediseño de sistemas productivos y modelos de negocio.

Para los emprendimientos ecuatorianos, la economía circular puede inspirar actividades relacionadas con reparación, reutilización, reacondicionamiento, aprovechamiento de materiales y diseño de productos duraderos.

Estas actividades no requieren necesariamente tecnologías complejas.

Un emprendimiento puede comenzar identificando materiales que actualmente se desperdician y evaluando si es posible reducir su consumo o utilizarlos en una nueva propuesta comercial.

Por ejemplo, una empresa de fabricación de mobiliario podría aprovechar determinadas piezas de madera sobrantes para desarrollar accesorios funcionales.

No obstante, el aprovechamiento de materiales debe cumplir los requisitos técnicos y de seguridad que correspondan.

También debe evaluarse su viabilidad económica, porque una iniciativa ambientalmente favorable puede resultar difícil de sostener si requiere costos desproporcionados.

Tabla 56

Oportunidades de emprendimiento asociadas con la economía circular

Oportunidad	Ejemplo de aplicación	Valor potencial
Reparación	Servicios especializados para prolongar la vida útil de equipos	Mayor tiempo de utilización
Reacondicionamiento	Recuperación de determinados productos usados	Aprovechamiento de recursos
Diseño duradero	Productos con componentes reemplazables	Reducción de sustituciones frecuentes
Aprovechamiento de materiales	Nuevos productos elaborados con materiales recuperados	Disminución de desperdicios
Servicios de mantenimiento	Programas periódicos de conservación	Relaciones comerciales recurrentes

Nota. Elaboración propia. Las oportunidades deben evaluarse según su viabilidad técnica, económica y normativa.

La economía circular puede facilitar la creación de propuestas diferenciadas, pero su aplicación requiere demostrar beneficios concretos.

Un producto elaborado con materiales recuperados no necesariamente tiene un menor impacto ambiental en todas las circunstancias. Para sostener esa afirmación deben considerarse los procesos involucrados y la evidencia disponible.

6.3.4. Sostenibilidad y diferenciación competitiva internacional

La sostenibilidad puede contribuir a la diferenciación cuando forma parte de una propuesta de valor que los compradores reconocen y consideran importante.

Porter y Kramer (2011) desarrollaron el concepto de creación de valor compartido, relacionado con la posibilidad de generar valor económico mientras se atienden determinadas necesidades sociales.

Este enfoque permite comprender que algunas iniciativas empresariales pueden producir beneficios económicos y sociales de manera simultánea.

Sin embargo, no todas las acciones sostenibles generan ventajas competitivas, ni todas las empresas obtienen resultados equivalentes.

La diferenciación depende de factores como la calidad, la capacidad de ejecución y las características del mercado.

Para un emprendimiento ecuatoriano, una estrategia sostenible puede adquirir relevancia cuando responde a necesidades específicas de sus clientes.

Por ejemplo, una empresa que ofrece soluciones de iluminación eficiente podría dirigirse a compradores interesados en reducir el consumo energético de sus instalaciones.

En este caso, el argumento comercial no debería limitarse a presentar el producto como ecológico. También tendría que explicar sus características técnicas, condiciones de uso y beneficios comprobables.

La sostenibilidad puede fortalecer la propuesta de valor cuando se comunica mediante información clara y verificable.

6.3.5. Certificaciones, estándares y exigencias de los mercados internacionales

En determinadas actividades económicas, los compradores internacionales pueden solicitar información, certificaciones o evidencias relacionadas con prácticas ambientales y sociales.

Estas exigencias pueden responder a políticas de compra de empresas, requisitos contractuales o disposiciones normativas aplicables.

Es importante distinguir entre estos tres escenarios.

Una certificación privada puede ser solicitada por un comprador sin constituir una obligación legal general. De igual manera, una norma técnica voluntaria puede utilizarse como referencia para mejorar la gestión empresarial, aunque no sea obligatoria para todos los emprendimientos.

La norma ISO 14001:2015, por ejemplo, establece requisitos para sistemas de gestión ambiental. Su adopción puede contribuir a organizar procedimientos empresariales, pero no debe confundirse con una autorización automática para ingresar a cualquier mercado.

Los emprendimientos deben analizar si una certificación resulta pertinente para sus objetivos comerciales y si sus beneficios justifican los costos de implementación y mantenimiento.

También deben verificar el alcance de las certificaciones que utilizan.

Una certificación sobre un sistema de gestión no equivale necesariamente a una certificación de todas las características ambientales de cada producto.

En los mercados internacionales, la precisión de estas distinciones resulta importante para evitar información comercial engañosa.

6.3.6. Riesgos jurídicos de las declaraciones ambientales

Las afirmaciones comerciales relacionadas con la sostenibilidad pueden generar riesgos cuando no cuentan con respaldo suficiente.

Expresiones como «totalmente ecológico», «cero impacto ambiental» o «100 % sostenible» pueden transmitir mensajes amplios que requieren especial cuidado.

Cuando una empresa no puede justificar estas declaraciones, puede enfrentar cuestionamientos de consumidores, compradores o autoridades, según las normas aplicables.

Esta práctica suele relacionarse con el término greenwashing o lavado verde, utilizado para describir comunicaciones que presentan una imagen ambiental favorable sin sustento adecuado o de manera potencialmente engañosa.

Para los emprendimientos ecuatorianos, el desafío consiste en comunicar atributos verificables y evitar afirmaciones absolutas que no puedan demostrarse.

Por ejemplo, es más preciso informar que un determinado empaque contiene una proporción documentada de material reciclado que afirmar, sin mayores explicaciones, que el producto es completamente ecológico.

Además, una empresa que comercializa en otro país debe considerar las disposiciones sobre publicidad, información comercial y protección de consumidores que puedan resultar aplicables.

En Ecuador, la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor establece un marco de protección frente a prácticas comerciales que vulneren los derechos de los consumidores.

Por ello, la sostenibilidad también debe abordarse desde una perspectiva jurídica.

La transparencia, la documentación y la revisión de los mensajes comerciales pueden contribuir a prevenir controversias.

6.3.7. Integración progresiva de la sostenibilidad en los emprendimientos

La sostenibilidad no requiere que todos los emprendimientos implementen simultáneamente iniciativas complejas.

Una alternativa consiste en desarrollar un proceso gradual, ajustado a sus capacidades.

La primera etapa puede orientarse a identificar los principales impactos y riesgos asociados con la actividad.

Posteriormente, la empresa puede seleccionar objetivos concretos y establecer medidas para mejorar su desempeño.

Finalmente, debe evaluar los resultados y determinar si las acciones adoptadas contribuyen a sus objetivos.

Tabla 57

Propuesta de incorporación gradual de sostenibilidad

Etapa	Acción principal	Resultado esperado
Diagnóstico	Identificar impactos y riesgos relevantes	Conocimiento de la situación inicial
Priorización	Seleccionar aspectos que requieren intervención	Objetivos alcanzables
Implementación	Aplicar medidas de mejora	Cambios verificables
Seguimiento	Medir resultados mediante indicadores	Evidencia de avances y dificultades
Comunicación	Informar resultados con precisión	Mayor transparencia comercial

Nota. Elaboración propia.

Entre los indicadores que pueden utilizarse se encuentran el consumo de recursos por unidad producida, la cantidad de residuos generados y la proporción de materiales recuperados, cuando correspondan a la actividad.

En el ámbito social, pueden considerarse indicadores relacionados con formación, condiciones laborales y cumplimiento de compromisos.

Los indicadores deben seleccionarse según su relevancia y posibilidad de medición.

No resulta recomendable recopilar grandes cantidades de información que posteriormente no se utilicen para tomar decisiones.

Aplicación práctica: emprendimiento ecuatoriano de mobiliario modular

Consideremos un emprendimiento hipotético ecuatoriano dedicado al diseño y fabricación de mobiliario modular para espacios de trabajo.

La empresa identifica una oportunidad comercial en compradores extranjeros interesados en productos funcionales, duraderos y adaptables.

En lugar de utilizar la sostenibilidad únicamente como argumento publicitario, decide incorporarla al diseño de su propuesta de valor.

Su estrategia contempla tres decisiones principales.

Primera decisión: diseño para mayor duración. Desarrolla productos con determinadas piezas reemplazables, de manera que puedan repararse sin sustituir completamente el mobiliario.

Segunda decisión: aprovechamiento de materiales. Evalúa alternativas para reducir desperdicios durante la fabricación y utilizar materiales recuperados cuando resulte técnicamente viable.

Tercera decisión: comunicación verificable. Establece un registro de materiales y características del producto para respaldar sus afirmaciones comerciales.

Antes de ingresar al mercado extranjero, la empresa realiza una investigación sobre las preferencias de los compradores y los requisitos aplicables.

Tabla 58

Evaluación de la propuesta sostenible del emprendimiento

Dimensión	Pregunta estratégica
Comercial	¿Los compradores valoran la durabilidad y posibilidad de reparación?
Técnica	¿El diseño cumple las condiciones de funcionalidad y seguridad?
Económica	¿Los costos permiten ofrecer un precio competitivo?
Ambiental	¿Existen evidencias que respalden los beneficios declarados?
Jurídica	¿La información comercial cumple las disposiciones aplicables?
Organizacional	¿La empresa puede mantener las características ofrecidas?

Nota. Elaboración propia. Caso hipotético con fines académicos.

Durante la validación, el emprendimiento identifica que algunos compradores valoran especialmente la posibilidad de reemplazar piezas.

En consecuencia, decide concentrar su propuesta comercial en la durabilidad, funcionalidad y reparación del producto.

Evita utilizar afirmaciones generales sobre sostenibilidad que no puede demostrar.

El caso evidencia que una estrategia sostenible puede construirse a partir de atributos concretos y relevantes para el comprador.

También demuestra que la sostenibilidad requiere integrar investigación comercial, innovación, viabilidad económica y cumplimiento jurídico.

6.4. Fortalecimiento institucional, cooperación y acceso a oportunidades

El desarrollo de emprendimientos con proyección internacional no depende exclusivamente de las capacidades individuales de sus propietarios o de los recursos internos de cada empresa. También está relacionado con el entorno institucional, las

redes de cooperación, la disponibilidad de servicios especializados y las oportunidades de vinculación con otros actores económicos.

En Ecuador, los emprendimientos pueden interactuar con instituciones públicas, universidades, cámaras empresariales, asociaciones productivas y organizaciones privadas que desarrollan actividades de formación, asesoramiento y promoción comercial.

Sin embargo, la existencia de estas organizaciones no garantiza que todos los emprendimientos accedan a sus servicios ni que los programas disponibles respondan a las necesidades de cada negocio.

El desafío consiste en construir relaciones institucionales que generen beneficios concretos, permitan fortalecer capacidades y contribuyan a desarrollar oportunidades comerciales sostenibles.

Desde la perspectiva internacional, estas relaciones pueden facilitar el conocimiento de mercados, el contacto con compradores, la identificación de socios estratégicos y la comprensión de determinados requisitos jurídicos.

Este apartado analiza la importancia del fortalecimiento institucional y la cooperación empresarial, con especial atención a su aplicación en los emprendimientos ecuatorianos que buscan participar en mercados internacionales.

6.4.1. El entorno institucional y su influencia en el emprendimiento

El emprendimiento se desarrolla dentro de un entorno conformado por normas, organizaciones, relaciones económicas y condiciones sociales.

Estas características influyen en las oportunidades disponibles y en los obstáculos que enfrentan las empresas.

North (1990) explica que las instituciones establecen reglas y restricciones que estructuran las interacciones económicas y sociales. Desde esta perspectiva, el entorno institucional puede influir en los incentivos, los costos y las decisiones empresariales.

Para los emprendimientos ecuatorianos, este entorno comprende aspectos como la regulación empresarial, los servicios públicos, la educación, los mecanismos de financiamiento y los programas de desarrollo productivo.

Una institucionalidad favorable puede facilitar el acceso a información y reducir determinadas dificultades para desarrollar actividades económicas.

No obstante, el fortalecimiento institucional no debe entenderse únicamente como la creación de nuevas entidades o programas.

También requiere mejorar la coordinación, la claridad de los procedimientos, la calidad de los servicios y la capacidad de respuesta a las necesidades empresariales.

Por ejemplo, un emprendimiento que busca ingresar a un mercado extranjero puede necesitar orientación comercial y jurídica. Si obtiene información fragmentada o contradictoria, el proceso de preparación puede volverse más complejo.

Por ello, la articulación entre instituciones resulta tan importante como la disponibilidad individual de sus servicios.

6.4.2. Instituciones públicas y apoyo a la internacionalización

Las instituciones públicas pueden desempeñar funciones relevantes en el fortalecimiento de emprendimientos, especialmente mediante información, capacitación, orientación y mecanismos de promoción comercial.

En Ecuador, el marco de apoyo empresarial comprende organismos con competencias relacionadas con el desarrollo productivo, el comercio exterior, la regulación societaria y la actividad económica.

Entre las entidades que pueden resultar relevantes se encuentran el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca —o la entidad que ejerza sus competencias conforme a la organización administrativa vigente y PRO ECUADOR, en el ámbito de los servicios de promoción de exportaciones e inversiones.

La utilidad de estos servicios depende de las actividades, requisitos y programas efectivamente disponibles.

Por ello, los emprendimientos deben consultar los canales oficiales antes de asumir que una determinada capacitación, asesoría o convocatoria se encuentra abierta.

El apoyo institucional puede contribuir en diferentes etapas de la internacionalización.

Tabla 59

Posibles contribuciones institucionales al emprendimiento internacional

Necesidad empresarial	**Tipo de apoyo institucional**	**Resultado esperado**
Conocimiento de mercados	Información y orientación comercial	Mejor selección de oportunidades
Formación empresarial	Capacitación especializada	Fortalecimiento de competencias
Vinculación comercial	Espacios de encuentro con compradores	Identificación de contactos
Formalización	Orientación sobre procedimientos y requisitos	Mayor claridad administrativa
Innovación	Programas de acompañamiento y articulación	Desarrollo de capacidades
Cooperación empresarial	Redes y espacios de colaboración	Acceso a conocimientos complementarios

Es importante distinguir entre recibir apoyo institucional y obtener resultados comerciales.

Participar en una feria, asistir a una capacitación o formar parte de un programa no garantiza la celebración de contratos internacionales.

Los emprendimientos deben utilizar estos espacios como instrumentos para fortalecer su estrategia, no como sustitutos de la investigación comercial o de la gestión empresarial.

6.4.3. Universidades y transferencia de conocimientos

Las instituciones de educación superior pueden contribuir al fortalecimiento de emprendimientos mediante formación, investigación aplicada, vinculación con la sociedad y desarrollo de proyectos conjuntos.

Esta relación resulta especialmente importante cuando las empresas necesitan conocimientos especializados que no pueden desarrollar exclusivamente con sus recursos internos.

Etzkowitz y Leydesdorff (2000) plantearon el modelo de la triple hélice, que examina las relaciones entre universidad, industria y gobierno en los procesos de innovación.

Este enfoque permite comprender que la generación de conocimiento y el desarrollo empresarial pueden beneficiarse de la cooperación entre diferentes actores.

En Ecuador, la vinculación entre universidades y emprendimientos puede adoptar diversas modalidades, dependiendo de las capacidades y políticas institucionales.

Por ejemplo, estudiantes y docentes pueden participar en proyectos de investigación de mercados, análisis de modelos de negocio, estudios de consumidores o desarrollo de soluciones empresariales.

También pueden existir oportunidades de colaboración para evaluar prototipos y mejorar procesos.

Sin embargo, estas relaciones deben establecer objetivos claros.

Un proyecto universitario no necesariamente responde a una necesidad empresarial concreta, y una empresa no debería esperar que toda colaboración académica produzca resultados comerciales inmediatos.

La cooperación requiere planificación, responsabilidades definidas y mecanismos de seguimiento.

Cuando los proyectos generan información confidencial, diseños o desarrollos tecnológicos, también es importante establecer las condiciones de utilización y titularidad correspondientes.

De esta manera, la colaboración académica puede integrar los conocimientos comerciales, técnicos y jurídicos necesarios para fortalecer los emprendimientos.

6.4.4. Cámaras empresariales, asociaciones y redes de cooperación

Las cámaras empresariales y asociaciones productivas pueden facilitar espacios de representación, capacitación, intercambio de experiencias y vinculación entre empresas.

Para los emprendimientos, estas organizaciones pueden resultar especialmente útiles cuando permiten acceder a contactos y conocimientos que serían difíciles de obtener individualmente.

Las redes empresariales también pueden facilitar la identificación de proveedores especializados, socios comerciales y oportunidades de cooperación.

Granovetter (1985) destaca la importancia de las relaciones sociales en el funcionamiento de las actividades económicas,

mientras que Gulati (1998) analiza las alianzas estratégicas desde una perspectiva de redes interorganizacionales.

Estos enfoques ayudan a comprender que las relaciones empresariales pueden influir en el acceso a recursos e información.

No obstante, formar parte de una asociación no garantiza beneficios automáticos.

El valor de la participación depende de la calidad de las relaciones, la pertinencia de las actividades y la disposición del emprendimiento para involucrarse.

Por ejemplo, una empresa ecuatoriana dedicada al desarrollo de productos de diseño puede participar en una asociación sectorial para intercambiar conocimientos y establecer contactos comerciales.

Sin embargo, deberá evaluar cuáles de esas relaciones contribuyen efectivamente a sus objetivos internacionales.

La cooperación debe orientarse a resultados concretos y no limitarse a incrementar el número de contactos empresariales.

6.4.5. Ecosistemas de emprendimiento y articulación territorial

Los emprendimientos no se desarrollan de manera aislada. Forman parte de entornos en los que interactúan empresas, instituciones, centros de formación, inversionistas y organizaciones de apoyo.

Estos conjuntos de relaciones suelen analizarse mediante el concepto de ecosistemas emprendedores.

Stam (2015) señala la importancia de comprender los ecosistemas como entornos que influyen en la actividad emprendedora y en la creación de valor.

En Ecuador, las características de estos ecosistemas pueden variar entre territorios.

Las necesidades de un emprendimiento tecnológico ubicado en una ciudad con amplia oferta de servicios especializados pueden ser distintas de las que enfrenta una empresa de una zona rural o fronteriza.

Por esta razón, las estrategias de fortalecimiento deben considerar las condiciones territoriales.

Un enfoque territorial puede ayudar a identificar capacidades productivas, instituciones cercanas y oportunidades de cooperación.

También permite reconocer limitaciones relacionadas con conectividad, acceso a servicios especializados o disponibilidad de formación empresarial.

La articulación territorial adquiere relevancia cuando facilita que los emprendimientos aprovechen conocimientos y recursos existentes en su entorno.

Sin embargo, la cercanía geográfica no garantiza cooperación efectiva. Es necesario establecer mecanismos de coordinación y objetivos compartidos.

6.4.6. Acceso a programas, convocatorias y oportunidades de apoyo

Los programas de apoyo al emprendimiento pueden incluir formación, mentoría, acompañamiento técnico, concursos, espacios de vinculación y, en determinados casos, mecanismos de financiamiento.

Para aprovechar estas oportunidades, los emprendimientos deben desarrollar capacidades para evaluar convocatorias y preparar información empresarial.

La participación requiere analizar si el programa responde a las necesidades del negocio y si sus condiciones resultan compatibles con los objetivos previstos.

No todas las convocatorias son adecuadas para todos los emprendimientos.

Por ejemplo, una empresa que necesita validar su propuesta comercial puede obtener mayor beneficio de un programa de mentoría que de una actividad orientada exclusivamente a presentar proyectos ante inversionistas.

De igual manera, una organización que ya cuenta con clientes internacionales puede requerir asesoramiento especializado en lugar de formación introductoria.

Tabla 60

Criterios para seleccionar programas de apoyo empresarial

Criterio	Pregunta de evaluación
Pertinencia	¿El programa responde a una necesidad concreta del emprendimiento?
Elegibilidad	¿La empresa cumple los requisitos establecidos?
Beneficio esperado	¿Qué capacidades o recursos puede obtener?
Compromisos	¿Qué obligaciones implica la participación?
Costos	¿Qué recursos económicos y tiempo requiere?
Continuidad	¿Cómo se aprovecharán los resultados después del programa?

Nota. Elaboración propia.

La selección de programas debe responder a prioridades empresariales.

También es importante verificar la procedencia de las convocatorias, especialmente cuando se solicitan pagos, información confidencial o compromisos contractuales.

Los emprendimientos deben consultar fuentes oficiales y revisar las condiciones antes de proporcionar documentación sensible.

6.4.7. Cooperación internacional y oportunidades de aprendizaje

La cooperación internacional puede contribuir al desarrollo de capacidades empresariales mediante intercambio de conocimientos, formación y vinculación con organizaciones de otros países.

En determinados casos, los emprendimientos pueden participar en proyectos impulsados por instituciones académicas, organismos de cooperación u organizaciones empresariales.

Estas iniciativas pueden facilitar el aprendizaje sobre prácticas comerciales, innovación y gestión empresarial.

Sin embargo, sus beneficios dependen de las características del programa y de la capacidad del emprendimiento para aplicar los conocimientos adquiridos.

La cooperación internacional debe diferenciarse de la internacionalización comercial.

Participar en un proyecto de cooperación no equivale necesariamente a ingresar a un mercado extranjero.

Puede constituir una etapa de preparación o fortalecimiento, pero las decisiones comerciales requieren validación independiente.

Por ejemplo, una empresa ecuatoriana que participa en un programa de intercambio empresarial puede conocer experiencias de otros países y establecer contactos.

Posteriormente, deberá evaluar si esas relaciones ofrecen oportunidades comerciales viables.

El aprendizaje institucional adquiere valor cuando se transforma en mejoras concretas de la organización.

6.4.8. Construcción de una estrategia de vinculación institucional

Los emprendimientos pueden aprovechar mejor su entorno cuando desarrollan una estrategia de vinculación institucional.

Esta estrategia debe comenzar con la identificación de necesidades.

Una empresa que enfrenta dificultades para conocer mercados extranjeros puede priorizar servicios de información comercial, mientras que otra con problemas de organización interna puede requerir formación en gestión empresarial.

Posteriormente, conviene identificar instituciones y organizaciones relacionadas con esas necesidades.

La siguiente etapa consiste en establecer contactos y evaluar los servicios disponibles.

Finalmente, el emprendimiento debe medir los resultados obtenidos.

Tabla 61

Modelo de vinculación institucional para emprendimientos internacionales

Etapa	Actividad	Evidencia de avance
Diagnóstico	Identificar necesidades prioritarias	Lista de problemas y objetivos
Identificación	Reconocer organizaciones pertinentes	Directorio institucional
Vinculación	Establecer contactos y solicitar información	Reuniones y respuestas obtenidas
Participación	Utilizar servicios o programas adecuados	Actividades completadas
Aplicación	Incorporar conocimientos y contactos al negocio	Mejoras implementadas
Evaluación	Revisar resultados	Indicadores y decisiones posteriores

Nota. Elaboración propia.

El objetivo no consiste en participar en el mayor número posible de actividades, sino en seleccionar aquellas que generen beneficios relevantes. La vinculación institucional debe contribuir al fortalecimiento del emprendimiento y no convertirse en una actividad desconectada de su estrategia comercial.

Aplicación práctica: cooperación para internacionalizar un emprendimiento ecuatoriano de diseño

Consideremos un emprendimiento hipotético ubicado en Imbabura, dedicado al diseño de artículos contemporáneos para espacios comerciales.

La empresa ha identificado interés de compradores extranjeros, pero necesita fortalecer sus conocimientos sobre mercados, presentación comercial y protección de sus diseños.

Sus responsables deciden desarrollar una estrategia de cooperación con tres tipos de actores.

Primero, una institución de educación superior. El emprendimiento busca colaboración para investigar las preferencias de un segmento de compradores y evaluar su propuesta de valor.

Segundo, una organización empresarial. La empresa participa en actividades de vinculación para conocer experiencias de otros negocios y establecer contactos comerciales.

Tercero, una entidad de promoción comercial. Solicita información sobre servicios y actividades disponibles para empresas con interés internacional.

La organización también consulta asesoramiento jurídico para revisar los acuerdos comerciales y la protección de sus activos intelectuales.

Tabla 62

Plan de cooperación del emprendimiento

Necesidad	Actor potencial	Resultado buscado
Conocer compradores	Universidad o equipo de investigación	Información para validar la oportunidad
Establecer contactos	Cámara o asociación empresarial	Relaciones comerciales pertinentes
Explorar mercados	Entidad de promoción comercial	Orientación y oportunidades de vinculación
Proteger diseños	Profesional jurídico especializado	Identificación de mecanismos de protección
Mejorar capacidades	Programas de formación	Fortalecimiento de competencias internas

Nota. Elaboración propia. Caso hipotético con fines académicos.

Después de desarrollar estas actividades, el emprendimiento evalúa los resultados.

No considera suficiente haber participado en reuniones o capacitaciones. Examina si obtuvo información útil, estableció contactos pertinentes y mejoró su capacidad para presentar una oferta comercial.

A partir de esa evaluación, decide concentrarse en un segmento de compradores y continuar validando su propuesta antes de ampliar sus compromisos.

El caso demuestra que la cooperación institucional puede fortalecer las capacidades empresariales cuando se encuentra vinculada con objetivos específicos.

También evidencia que la internacionalización requiere articular conocimientos comerciales, organizacionales y jurídicos.

6.5. Perspectivas y recomendaciones estratégicas para los emprendedores ecuatorianos

El futuro del emprendimiento internacional en Ecuador estará condicionado por la capacidad de las empresas para

identificar oportunidades comerciales, desarrollar propuestas de valor competitivas y adaptarse a las transformaciones económicas, tecnológicas y jurídicas de los mercados.

La internacionalización no debe interpretarse únicamente como la posibilidad de vender productos o servicios en otros países. Constituye un proceso de desarrollo empresarial que exige planificación, aprendizaje, inversión, cooperación y una gestión responsable de los riesgos.

A lo largo de esta obra se ha demostrado que las oportunidades internacionales pueden surgir en actividades productivas tradicionales, servicios especializados, industrias creativas y negocios digitales. Sin embargo, su aprovechamiento depende de que los emprendimientos conviertan esas posibilidades en proyectos comercialmente viables y jurídicamente seguros.

Las perspectivas del emprendimiento ecuatoriano deben analizarse con prudencia. La expansión de las tecnologías digitales, los cambios en las preferencias de consumo y las nuevas formas de cooperación empresarial pueden facilitar el acceso a mercados extranjeros, pero también incrementan la competencia y generan exigencias adicionales.

En este contexto, las recomendaciones estratégicas deben orientarse al fortalecimiento de capacidades empresariales y no a la aplicación de fórmulas generales.

6.5.1. Perspectivas del emprendimiento internacional ecuatoriano

Las perspectivas de internacionalización pueden analizarse a partir de cuatro transformaciones relevantes: la especialización comercial, la digitalización, la sostenibilidad y la cooperación empresarial.

Especialización comercial. Los emprendimientos pueden encontrar oportunidades en segmentos de mercado con necesidades específicas. Esta orientación permite competir mediante atributos diferenciados, sin depender exclusivamente del precio.

Digitalización de los negocios. Las herramientas tecnológicas pueden facilitar la comunicación con compradores extranjeros, la comercialización de servicios y la organización de determinadas actividades empresariales. Su aprovechamiento exige capacidades técnicas, financieras y jurídicas.

Sostenibilidad empresarial. Las preocupaciones ambientales y sociales pueden influir en las decisiones de ciertos compradores. Los emprendimientos que desarrollen atributos verificables podrán evaluar oportunidades de diferenciación en segmentos que valoren esas características.

Cooperación y redes empresariales. Las alianzas con instituciones académicas, organizaciones empresariales y socios comerciales pueden facilitar el acceso a conocimientos y recursos complementarios.

Estas transformaciones no tienen efectos idénticos en todos los sectores. Una empresa manufacturera puede encontrar oportunidades distintas de las disponibles para un emprendimiento de consultoría o desarrollo tecnológico.

Por ello, el análisis debe partir de las condiciones particulares de cada negocio.

La teoría de recursos y capacidades de Barney (1991) permite comprender que la competitividad depende, en parte, de los recursos y capacidades que una organización puede desarrollar y aprovechar.

Desde esta perspectiva, el futuro de los emprendimientos ecuatorianos no estará determinado únicamente por la existencia de oportunidades externas, sino también por su preparación para responder a ellas.

6.5.2. Primera recomendación: construir una estrategia basada en oportunidades verificables

Una de las decisiones más importantes para un emprendimiento consiste en determinar cuándo y hacia dónde internacionalizarse.

La existencia de consumidores en otros países no demuestra, por sí sola, que exista una oportunidad comercial viable.

Antes de comprometer recursos, el emprendimiento debe identificar una necesidad concreta, estudiar el segmento de compradores y evaluar si su propuesta de valor puede satisfacerla.

Esta recomendación implica abandonar decisiones sustentadas exclusivamente en expectativas generales sobre el atractivo de determinados mercados.

Por ejemplo, una empresa ecuatoriana que desarrolla soluciones de diseño gráfico para instituciones educativas no debería seleccionar un país únicamente por su tamaño poblacional.

Necesita investigar si existen compradores interesados, qué servicios contratan, cuáles son sus criterios de selección y qué condiciones comerciales esperan.

La oportunidad debe evaluarse considerando la demanda, la competencia, la capacidad empresarial y los riesgos.

En consecuencia, se recomienda desarrollar procesos de validación antes de realizar inversiones significativas.

6.5.3. Segunda recomendación: priorizar la diferenciación y la creación de valor

La competitividad internacional no depende necesariamente de disponer de grandes volúmenes de producción o de ofrecer los precios más bajos.

Los emprendimientos pueden construir ventajas mediante especialización, innovación, calidad, diseño y atención a necesidades particulares.

Porter (1985) señala que las empresas pueden desarrollar ventajas competitivas mediante diferentes estrategias, entre ellas la diferenciación.

Para los emprendimientos ecuatorianos, esta orientación puede resultar pertinente cuando competir exclusivamente por precio compromete la rentabilidad.

Sin embargo, diferenciarse no consiste únicamente en presentar un producto como exclusivo.

La diferenciación debe responder a atributos reconocidos por los compradores.

Por ejemplo, una empresa dedicada a desarrollar mobiliario para espacios reducidos puede diferenciarse mediante soluciones modulares, posibilidades de adaptación y servicios de diseño personalizado.

El emprendimiento deberá comprobar si esos atributos representan beneficios suficientemente importantes para su mercado objetivo.

Se recomienda formular propuestas de valor claras, respaldadas por características verificables y coherentes con las capacidades de la empresa.

6.5.4. Tercera recomendación: desarrollar capacidades antes de acelerar el crecimiento

La internacionalización puede generar expectativas de expansión rápida.

No obstante, crecer sin una estructura empresarial adecuada puede incrementar los riesgos financieros, comerciales y jurídicos.

Penrose (1959) explicó la importancia de los recursos y capacidades internas en el crecimiento de las empresas.

Esta perspectiva permite comprender que la expansión debe relacionarse con la capacidad de la organización para administrar nuevas actividades.

Para los emprendimientos ecuatorianos, resulta recomendable fortalecer previamente aspectos como la gestión financiera, la atención al cliente, la organización del trabajo y el cumplimiento contractual.

La empresa también debe evaluar si dispone de personal suficiente para responder a nuevos compromisos.

Una estrategia gradual puede facilitar el aprendizaje y permitir ajustes antes de asumir obligaciones mayores.

Sin embargo, la gradualidad no significa que todos los emprendimientos deban seguir una secuencia idéntica. Algunos modelos digitales pueden atender mercados internacionales desde etapas tempranas.

La decisión debe sustentarse en la naturaleza del negocio y en la evidencia disponible.

6.5.5. Cuarta recomendación: integrar la prevención jurídica en las decisiones comerciales

El cumplimiento jurídico debe formar parte de la planificación empresarial y no limitarse a la solución de conflictos.

Los emprendimientos ecuatorianos necesitan identificar las obligaciones que corresponden a sus actividades y evaluar las disposiciones que puedan resultar aplicables en los mercados extranjeros.

Como se examinó en el capítulo V, los aspectos jurídicos relevantes incluyen la formalización empresarial, las responsabilidades tributarias y laborales, la contratación internacional, la propiedad intelectual y la protección de datos personales.

Una decisión comercial puede generar consecuencias jurídicas desde sus primeras etapas.

Por ejemplo, una empresa que negocia la utilización de su marca con un distribuidor extranjero debe analizar las condiciones de autorización, el territorio, la duración y las responsabilidades contractuales.

De igual manera, un emprendimiento que ofrece servicios digitales a clientes internacionales debe revisar sus condiciones de contratación y las obligaciones relacionadas con el tratamiento de información personal.

La prevención jurídica permite identificar riesgos antes de asumir compromisos difíciles de modificar.

Tabla 63

Integración de decisiones comerciales y jurídicas

Decisión empresarial	Aspecto jurídico que debe evaluarse
Constituir un emprendimiento	Forma jurídica y responsabilidades
Contratar con un cliente extranjero	Obligaciones, ley aplicable y solución de controversias
Utilizar una marca en otro mercado	Protección y disponibilidad del signo distintivo
Compartir información empresarial	Confidencialidad y protección de datos, cuando corresponda
Comercializar mediante internet	Contratación electrónica y derechos de consumidores
Establecer una alianza internacional	Responsabilidades, derechos y condiciones de terminación

La evaluación jurídica debe ajustarse a la actividad y al nivel de riesgo.

No todas las operaciones requieren la misma complejidad contractual, pero las decisiones relevantes deben contar con condiciones suficientemente claras.

6.5.6. Quinta recomendación: fortalecer la gestión financiera y la medición de resultados

La internacionalización requiere evaluar no solo las oportunidades de ingresos, sino también los costos y compromisos necesarios para aprovecharlas.

Un emprendimiento puede incrementar sus ventas internacionales y, al mismo tiempo, enfrentar problemas de liquidez o rentabilidad.

Por ello, la planificación financiera debe acompañar las decisiones de expansión.

Se recomienda elaborar presupuestos, identificar necesidades de inversión y establecer escenarios alternativos.

También resulta importante definir indicadores que permitan evaluar los resultados.

Estos indicadores deben relacionarse con los objetivos comerciales y no limitarse al volumen de ventas.

Entre los aspectos que pueden medirse se encuentran la rentabilidad de las operaciones, la permanencia de los clientes, los costos de adquisición comercial y el cumplimiento de compromisos.

Tabla 64

Indicadores estratégicos para evaluar la internacionalización

Dimensión	Indicador sugerido	Utilidad
Comercial	Número de clientes internacionales activos	Evaluar presencia comercial
Financiera	Margen de contribución de operaciones internacionales	Analizar resultados económicos
Relación con clientes	Tasa de recompra o renovación	Evaluar continuidad comercial
Gestión	Cumplimiento de compromisos contractuales	Identificar desempeño operativo
Innovación	Participación de nuevos productos o servicios en los ingresos	Evaluar renovación de la oferta
Riesgo	Incidentes o incumplimientos identificados y gestionados	Fortalecer la prevención

Nota. Elaboración propia. La selección de indicadores depende del modelo de negocio.

La medición debe servir para tomar decisiones.

No resulta conveniente establecer indicadores que la empresa no pueda interpretar o utilizar.

6.5.7. Sexta recomendación: aprovechar la cooperación sin perder autonomía estratégica

Las relaciones con instituciones, universidades y otras empresas pueden facilitar el acceso a conocimientos y oportunidades. Sin embargo, la cooperación debe responder a objetivos definidos.

Un emprendimiento no debería depender exclusivamente de programas de apoyo o de contactos institucionales para sostener su actividad comercial.

Las alianzas deben contribuir al desarrollo de capacidades propias.

Johanson y Vahlne (2009) destacan la relevancia de las relaciones empresariales y las redes en los procesos de internacionalización.

Desde esta perspectiva, los vínculos externos pueden facilitar el aprendizaje y la identificación de oportunidades.

Para los emprendimientos ecuatorianos, resulta recomendable participar en redes pertinentes, establecer relaciones de confianza y evaluar periódicamente los beneficios obtenidos.

También es importante definir responsabilidades cuando la cooperación implica intercambio de información, utilización de activos o desarrollo conjunto de proyectos.

La cooperación debe fortalecer la estrategia empresarial sin sustituir la capacidad de decisión del emprendimiento.

6.5.8. Séptima recomendación: incorporar innovación y sostenibilidad con criterios de viabilidad

La innovación y la sostenibilidad pueden contribuir al desarrollo de propuestas comerciales diferenciadas.

No obstante, su incorporación debe responder a necesidades reales y considerar los recursos disponibles.

Un emprendimiento no necesita adoptar todas las tecnologías emergentes ni desarrollar simultáneamente múltiples iniciativas ambientales.

Resulta más adecuado identificar problemas concretos y seleccionar soluciones viables.

Por ejemplo, una empresa de servicios profesionales puede mejorar su competitividad mediante una herramienta digital que facilite la atención a clientes internacionales.

De manera similar, un emprendimiento manufacturero puede evaluar mejoras en la durabilidad de sus productos o en el aprovechamiento de materiales.

Estas decisiones deben medirse según sus efectos económicos, comerciales y organizacionales.

Además, las afirmaciones relacionadas con innovación o sostenibilidad deben contar con respaldo suficiente.

La credibilidad empresarial se fortalece cuando la comunicación comercial refleja las características reales de la oferta.

6.5.9. Propuesta de una ruta estratégica para emprendimientos ecuatorianos

Las recomendaciones anteriores pueden integrarse en una ruta de preparación e internacionalización.

Esta propuesta no constituye un procedimiento obligatorio ni una secuencia universal. Su finalidad es ofrecer una herramienta de orientación para la toma de decisiones.

Etapa 1. Identificación de la oportunidad

Investigar necesidades de compradores y seleccionar un mercado o segmento potencial.

Etapa 2. Validación de la propuesta de valor

Comprobar el interés comercial y la capacidad de respuesta del emprendimiento.

Etapa 3. Preparación empresarial y jurídica

Revisar recursos financieros, organización, contratos y requisitos legales.

Etapa 4. Implementación comercial

Establecer relaciones con compradores, ejecutar acuerdos y atender compromisos.

Etapa 5. Evaluación y consolidación

Medir resultados, corregir dificultades y decidir sobre nuevas oportunidades.

La identificación de oportunidades corresponde al análisis comercial; la validación se vincula con los modelos de negocio; la preparación integra las capacidades empresariales y jurídicas; y la evaluación permite orientar las decisiones de crecimiento.

Su aplicación debe ajustarse al sector, al tamaño y a la experiencia del emprendimiento.

Aplicación práctica: estrategia de internacionalización de un emprendimiento ecuatoriano de servicios creativos

Consideremos un emprendimiento hipotético ecuatoriano dedicado a la producción de contenidos audiovisuales y animaciones para pequeñas empresas.

La organización cuenta con experiencia en el mercado nacional y considera ofrecer sus servicios a clientes extranjeros.

Inicialmente, sus responsables plantean promocionarse en varios países al mismo tiempo.

Sin embargo, después de analizar sus recursos, deciden concentrarse en un segmento específico de empresas que necesitan contenidos audiovisuales para capacitación interna.

La decisión se sustenta en tres consideraciones.

Primero, el emprendimiento dispone de experiencia relacionada con ese tipo de contenidos.

Segundo, puede desarrollar una propuesta de valor especializada.

Tercero, la prestación digital del servicio permite evaluar oportunidades comerciales sin establecer inicialmente una oficina en el extranjero.

La empresa organiza su estrategia mediante acciones concretas.

Tabla 65

Plan estratégico resumido del emprendimiento

Objetivo	Acción	Indicador
Validar la oportunidad	Entrevistar compradores potenciales	Necesidades y disposición de contratación identificadas
Diferenciar la oferta	Diseñar paquetes de servicios especializados	Propuestas comerciales evaluadas
Fortalecer capacidades	Mejorar procedimientos de gestión de proyectos	Cumplimiento de plazos y entregables
Prevenir riesgos	Revisar contratos, propiedad intelectual y confidencialidad	Condiciones contractuales documentadas
Evaluar resultados	Medir ingresos, costos y satisfacción	Rentabilidad y continuidad de clientes

Nota. Elaboración propia. Caso hipotético con fines académicos.

El emprendimiento también define que no ampliará su presencia internacional hasta comprobar que puede atender adecuadamente los compromisos iniciales. Esta decisión busca

evitar que el crecimiento comercial supere su capacidad organizacional.

El caso permite observar que la internacionalización puede construirse mediante especialización, validación, prevención jurídica y evaluación continua. No depende necesariamente de realizar grandes inversiones iniciales, aunque sus costos y requisitos deben analizarse según la actividad.

Conclusiones Generales

El emprendimiento constituye una actividad relevante para la transformación económica, la generación de oportunidades productivas y el desarrollo de iniciativas empresariales capaces de responder a las necesidades de los mercados. En un entorno caracterizado por la competencia internacional, la innovación tecnológica y la evolución de las relaciones comerciales, los emprendimientos ecuatorianos tienen la posibilidad de ampliar sus actividades más allá del territorio nacional. Sin embargo, aprovechar estas oportunidades requiere preparación, capacidad de adaptación y conocimiento de las responsabilidades jurídicas que acompañan las operaciones internacionales.

El análisis desarrollado en esta obra permite establecer que la internacionalización no debe comprenderse únicamente como la venta de bienes o servicios a compradores extranjeros. Se trata de un proceso empresarial que integra la identificación de oportunidades, la construcción de propuestas de valor, la selección de estrategias comerciales, el fortalecimiento organizacional y la prevención de riesgos.

Desde esta perspectiva, las oportunidades comerciales y los desafíos legales constituyen dimensiones complementarias. Una iniciativa empresarial puede identificar un mercado atractivo, pero su permanencia dependerá también de la capacidad para establecer relaciones contractuales confiables, proteger sus activos y cumplir las obligaciones aplicables.

A partir de los seis capítulos desarrollados, se presentan las siguientes conclusiones generales.

Primera. El emprendimiento representa una oportunidad de desarrollo económico que requiere capacidades empresariales sostenibles

El emprendimiento puede contribuir a la diversificación de actividades económicas y a la generación de nuevas propuestas comerciales. No obstante, su aporte depende de la capacidad de los negocios para consolidarse y mantener operaciones viables.

En Ecuador, los emprendimientos presentan características y motivaciones diversas. Algunos responden a necesidades de generación de ingresos, mientras que otros se orientan hacia la identificación de oportunidades, la innovación y el crecimiento empresarial.

Esta diversidad exige reconocer que no todos los emprendimientos necesitan las mismas estrategias ni cuentan con recursos equivalentes.

Por ello, resulta fundamental fortalecer competencias relacionadas con planificación, administración financiera, negociación, innovación y toma de decisiones.

La iniciativa individual constituye un punto de partida importante, pero debe acompañarse de conocimientos y capacidades que permitan transformar una idea en una actividad empresarial sostenible.

Segunda. Las oportunidades comerciales internacionales deben identificarse mediante investigación y validación

Los mercados internacionales ofrecen posibilidades para emprendimientos ecuatorianos de diferentes sectores, incluidos bienes diferenciados, servicios especializados, industrias creativas y negocios digitales.

Sin embargo, la existencia de un mercado extranjero no significa automáticamente que exista una oportunidad comercial viable.

La identificación de oportunidades requiere investigar las necesidades de los compradores, analizar la competencia,

comprender las tendencias de consumo y evaluar las condiciones particulares de cada mercado.

Asimismo, es necesario determinar si el emprendimiento dispone de capacidades suficientes para responder a las expectativas de sus clientes potenciales.

La validación comercial permite reducir decisiones basadas exclusivamente en suposiciones y facilita la utilización responsable de recursos.

En consecuencia, la selección de mercados debe sustentarse en información pertinente y en una evaluación integral de beneficios, costos y riesgos.

Tercera. La propuesta de valor constituye un elemento central de la competitividad internacional

La participación en mercados extranjeros exige que los emprendimientos definan con claridad los beneficios que ofrecen a sus compradores.

La competitividad no depende únicamente del precio, sino también de factores como calidad, especialización, innovación, diseño, atención y capacidad de adaptación.

Los modelos de negocio permiten organizar la forma en que una empresa crea, entrega y obtiene valor.

Por esta razón, la construcción de una propuesta comercial diferenciada debe acompañarse de decisiones relacionadas con los segmentos de clientes, las fuentes de ingresos, los recursos necesarios y las actividades esenciales.

Los emprendimientos ecuatorianos pueden encontrar oportunidades en segmentos especializados cuando desarrollan soluciones que responden a necesidades concretas.

No obstante, la diferenciación debe ser reconocible y verificable. Las afirmaciones comerciales que no se traducen en beneficios reales difícilmente permiten construir relaciones duraderas.

Cuarta. La internacionalización debe responder a una estrategia empresarial y no únicamente a expectativas de expansión

La internacionalización puede desarrollarse mediante distintas modalidades, según las características del emprendimiento y las condiciones del mercado.

Algunas empresas pueden avanzar gradualmente, mientras que determinados negocios digitales o especializados pueden establecer relaciones internacionales desde etapas tempranas.

Ninguna modalidad resulta universalmente adecuada.

La elección debe considerar los objetivos empresariales, la experiencia disponible, los recursos financieros, las capacidades organizacionales y los riesgos asociados.

Las alianzas estratégicas y las redes comerciales pueden facilitar el acceso a conocimientos y contactos, pero requieren una evaluación cuidadosa de los socios y de las responsabilidades asumidas.

Asimismo, la adaptación de productos, servicios y prácticas comerciales debe responder a las necesidades del mercado seleccionado.

Por tanto, una estrategia internacional adecuada combina planificación y flexibilidad, permitiendo realizar ajustes conforme se obtiene experiencia.

Quinta. La seguridad jurídica constituye una condición fundamental para desarrollar relaciones comerciales internacionales

Uno de los principales aportes de esta obra consiste en integrar el análisis empresarial con la dimensión jurídica del emprendimiento.

La constitución y formalización de una empresa permiten definir su estructura, responsabilidades y condiciones de funcionamiento.

A partir de esta base, los emprendimientos deben atender las obligaciones societarias, tributarias, laborales y administrativas que correspondan a sus actividades.

Cuando establecen relaciones internacionales, adquieren especial relevancia la contratación, la protección de propiedad intelectual y la prevención de controversias.

Los contratos internacionales deben expresar con claridad las obligaciones de las partes, las condiciones de cumplimiento y los mecanismos previstos para resolver desacuerdos.

De igual manera, la protección de marcas, diseños, creaciones y otros activos intangibles requiere considerar las disposiciones aplicables en los territorios donde se desarrollan actividades comerciales.

La seguridad jurídica no elimina todos los riesgos empresariales, pero permite identificarlos, distribuir responsabilidades y reducir incertidumbres.

En consecuencia, el asesoramiento jurídico debe incorporarse oportunamente a las decisiones estratégicas y no limitarse a intervenir cuando ya existe un conflicto.

Sexta. La digitalización amplía las oportunidades comerciales, pero genera nuevas responsabilidades

Las tecnologías digitales permiten que determinados emprendimientos establezcan relaciones con clientes extranjeros

sin necesidad de contar inicialmente con una presencia física permanente en otros países.

Esta posibilidad resulta relevante para servicios profesionales, educación virtual, soluciones tecnológicas y actividades creativas.

Sin embargo, la digitalización exige desarrollar capacidades de gestión y atender obligaciones relacionadas con la contratación electrónica, la protección de datos personales y la seguridad de la información.

La Ley Orgánica de Protección de Datos Personales y la Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos constituyen instrumentos importantes dentro del marco jurídico ecuatoriano.

Además, cuando una actividad presenta vínculos con otros países, pueden resultar aplicables disposiciones extranjeras que deben analizarse según las circunstancias de cada operación.

Por ello, la transformación digital debe comprenderse como un proceso organizacional que integra tecnología, gestión empresarial y cumplimiento jurídico.

Séptima. La innovación y la sostenibilidad pueden fortalecer la diferenciación de los emprendimientos ecuatorianos

La innovación permite desarrollar productos, servicios y procesos que generan nuevas formas de satisfacer necesidades.

No requiere necesariamente la creación de tecnologías complejas. También puede surgir de mejoras en la atención, el diseño, la organización empresarial o la manera de comercializar una solución.

Por su parte, la sostenibilidad incorpora consideraciones económicas, sociales y ambientales que pueden influir en la gestión empresarial y en las preferencias de determinados compradores.

Ambos enfoques pueden contribuir a la diferenciación comercial cuando generan beneficios concretos y verificables.

Sin embargo, la innovación debe evaluarse según su viabilidad técnica y económica, mientras que las afirmaciones relacionadas con sostenibilidad deben contar con respaldo suficiente.

Los emprendimientos deben evitar incorporar tecnologías o iniciativas ambientales únicamente por tendencias promocionales.

Su implementación debe responder a necesidades identificadas y producir resultados que puedan evaluarse.

Octava. La cooperación institucional y empresarial contribuye al fortalecimiento de capacidades

La internacionalización no depende exclusivamente de los recursos internos de cada emprendimiento.

Las universidades, instituciones públicas, organizaciones empresariales y redes de cooperación pueden contribuir mediante formación, investigación, orientación y vinculación.

Estos espacios permiten acceder a conocimientos especializados y establecer relaciones que pueden facilitar el aprendizaje empresarial.

No obstante, la participación en programas o actividades institucionales no garantiza resultados comerciales.

Los emprendimientos deben seleccionar oportunidades de cooperación según sus necesidades y evaluar su contribución al desarrollo del negocio.

La articulación entre conocimientos comerciales, técnicos y jurídicos puede favorecer una preparación más completa para participar en mercados extranjeros.

Por ello, resulta conveniente promover relaciones de cooperación orientadas a objetivos concretos y resultados verificables.

Novena. La internacionalización requiere una gestión permanente de riesgos y resultados

El ingreso a mercados internacionales puede generar oportunidades de crecimiento, pero también expone a los emprendimientos a incertidumbres financieras, comerciales, organizacionales y jurídicas.

Estas condiciones exigen una gestión preventiva.

La evaluación de riesgos debe comenzar antes de asumir compromisos significativos y continuar durante la ejecución de las actividades internacionales.

De igual manera, los emprendimientos necesitan establecer indicadores que permitan conocer sus resultados.

El crecimiento de las ventas, por sí solo, no demuestra que una estrategia sea sostenible.

También deben considerarse la rentabilidad, la liquidez, la satisfacción de los clientes, el cumplimiento de obligaciones y la capacidad organizacional.

La medición continua facilita la identificación de dificultades y permite introducir ajustes oportunos.

En consecuencia, la internacionalización debe concebirse como un proceso de aprendizaje y mejora, no como una decisión empresarial que concluye con la primera operación comercial.

Décima. El futuro del emprendimiento internacional ecuatoriano depende de la integración entre visión comercial, capacidad empresarial y responsabilidad jurídica

La principal conclusión de esta obra es que el emprendimiento internacional requiere una visión integral.

La identificación de oportunidades comerciales constituye el punto de partida, pero debe acompañarse de modelos de negocio viables, estrategias de internacionalización coherentes y mecanismos adecuados de cumplimiento jurídico.

La dimensión comercial permite reconocer necesidades y construir propuestas de valor.

La dimensión empresarial facilita organizar recursos, desarrollar capacidades y administrar el crecimiento.

La dimensión jurídica contribuye a proteger los intereses del emprendimiento, establecer relaciones confiables y prevenir contingencias.

Estas dimensiones no deben tratarse como actividades independientes.

Una decisión comercial puede generar obligaciones jurídicas; una limitación organizacional puede comprometer el cumplimiento contractual; y una adecuada protección de activos intelectuales puede fortalecer la diferenciación empresarial.

Por ello, la participación internacional debe sustentarse en decisiones coordinadas y fundamentadas.

Referencias Bibliográficas

Aaker, D. A. (1996). Building strong brands. Free Press. https://www.simonandschuster.com/books/Building-Strong-Brands/David-A-Aaker/9780029001516

Acs, Z. J., Estrin, S., Mickiewicz, T., & Szerb, L. (2018). Entrepreneurship, institutional economics, and economic growth: An ecosystem perspective. Small Business Economics, 51, 501–514. https://doi.org/10.1007/s11187-018-0013-9

Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. Harvard Business Review, 35(5), 113–124.

Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., & Van den Brande, L. (2016). EntreComp: The entrepreneurship competence framework (EUR 27939 EN). Publications Office of the European Union. https://doi.org/10.2791/593884

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Blank, S. (2013, mayo). Why the lean start-up changes everything. Harvard Business Review. https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything

Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. R. (2020). International business: The new realities (5.ª ed.). Pearson.

Chesbrough, H. W. (2003). Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Harvard Business School Press.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2024). Perspectivas del comercio internacional de América Latina y el Caribe, 2024: Reconfiguración del comercio mundial y opciones para la recuperación regional. Naciones Unidas. https://hdl.handle.net/11362/80767

Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. (1987). Nuestro futuro común (A/42/427). Naciones Unidas. https://digitallibrary.un.org/record/139811

Comunidad Andina. (2000). Decisión 486: Régimen común sobre propiedad industrial. Gaceta Oficial del Acuerdo de Cartagena, 600. https://www.comunidadandina.org/DocOficialesFiles/Gacetas/gace600.pdf

Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. Management Review, 70(11), 35–36.

Drucker, P. F. (1985). Innovation and entrepreneurship: Practice and principles. Harper & Row.

Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. Academy of Management Review, 23(4), 660–679. https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255632

Ecuador. (2005a). Código Civil [Codificación]. Registro Oficial, Suplemento 46 (24 de junio de 2005).

Ecuador. (2019). Código de Comercio. Registro Oficial, Suplemento 497 (29 de mayo de 2019). https://www.registroficial.gob.ec/suplemento-al-registro-oficial-no-497-6/

Ecuador. (2005b). Código del Trabajo [Codificación]. Registro Oficial, Suplemento 167 (16 de diciembre de 2005).

Ecuador. (2016). Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación. Registro Oficial, Suplemento 899 (9 de diciembre de 2016). https://www.registroficial.gob.ec/suplemento-al-registro-oficial-no-899/

Ecuador. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Registro Oficial, 449 (20 de octubre de 2008).

Ecuador. (1997). Ley de Arbitraje y Mediación. Registro Oficial, 145 (4 de septiembre de 1997).

Ecuador. (2002). Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos. Registro Oficial, Suplemento 557 (17 de abril de 2002). https://www.registroficial.gob.ec/suplemento-al-registro-oficial-no-557-5/

Ecuador. (1999). Ley de Compañías [Codificación]. Registro Oficial, 312 (5 de noviembre de 1999). https://www.asambleanacional.gob.ec/es/publicacion/66275-ley-de-companias

Ecuador. (2001). Ley de Seguridad Social. Registro Oficial, Suplemento 465 (30 de noviembre de 2001).

Ecuador. (2000). Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. Registro Oficial, Suplemento 116 (10 de julio de 2000).

Ecuador. (2020). Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación. Registro Oficial, Suplemento 151 (28 de febrero de 2020). https://www.registroficial.gob.ec/suplemento-al-registro-oficial-no-151/

Ecuador. (2021). Ley Orgánica de Protección de Datos Personales. Registro Oficial, Quinto Suplemento 459 (26 de mayo de 2021). https://www.registroficial.gob.ec/quinto-suplemento-al-registro-oficial-no-459/

Elkington, J. (1997). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. Capstone.

Ellen MacArthur Foundation. (2013). Towards the circular economy (Vol. 1): An economic and business rationale for an accelerated transition. https://www.ellenmacarthurfoundation.org/towards-the-circular-economy-vol-1-an-economic-and-business-rationale-for-an

Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university–industry–government relations. Research Policy, 29(2), 109–123. https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4

Global Entrepreneurship Monitor. (2024). GEM 2023/2024 global report: 25 years and growing. Global Entrepreneurship Research Association. https://www.gemconsortium.org/report/global-entrepreneurship-monitor-gem-20232024-global-report-25-years-and-growing

Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. American Journal of Sociology, 91(3), 481–510. https://doi.org/10.1086/228311

Gulati, R. (1998). Alliances and networks. Strategic Management Journal, 19(4), 293–317. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199804)19:4%3C293::AID-SMJ982%3E3.0.CO;2-M

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). Cultures and organizations: Software of the mind (3.ª ed.). McGraw-Hill.

Instituto Internacional para la Unificación del Derecho Privado. (2016). Principios UNIDROIT sobre los contratos comerciales internacionales 2016. UNIDROIT. https://www.unidroit.org/instruments/commercial-contracts/unidroit-principles-2016/overview/

International Organization for Standardization. (2015). ISO 14001:2015: Environmental management systems—Requirements with guidance for use [Edición retirada en 2026]. https://www.iso.org/es/standard/60857.html

International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000:2018: Risk management—Guidelines. https://www.iso.org/standard/31000

International Organization for Standardization. (2026). ISO 14001:2026: Environmental management systems—Requirements with guidance for use. https://www.iso.org/standard/14001

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm—A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. Journal of

International Business Studies, 8(1), 23–32. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. Journal of International Business Studies, 40(9), 1411–1431. https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24

Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. Journal of International Business Studies, 35(2), 124–141. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). Marketing 5.0: Technology for humanity. Wiley.

Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). Marketing management (16.ª ed.). Pearson. https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/marketing-management/P200000005952

Levitt, T. (1983). The globalization of markets. Harvard Business Review, 61(3), 92–102.

Malhotra, N. K. (2019). Marketing research: An applied orientation (7.ª ed., edición global). Pearson. https://www.pearson.com/en-gb/subject-catalog/p/marketing-research-an-applied-orientation-global-edition/P200000004794

Naciones Unidas. (1980). Convención de las Naciones Unidas sobre los contratos de compraventa internacional de mercaderías (Convención de Viena). Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional. https://uncitral.un.org/es/texts/salegoods/conventions/sale_of_goods/cisg

Naciones Unidas, Asamblea General. (2015). Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (A/RES/70/1). https://sdgs.un.org/2030agenda

North, D. C. (1990). Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge University Press.

ONU Comercio y Desarrollo. (2024). Digital economy report 2024: Shaping an environmentally sustainable and inclusive digital future. Naciones Unidas. https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2024

Organización Internacional del Trabajo. (2019). Small matters: Global evidence on the contribution to employment by the self-employed, micro-enterprises and SMEs. https://researchrepository.ilo.org/esploro/outputs/report/Small-matters-global-evidence-on-the/995219457302676

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. (1886). Convenio de Berna para la protección de las obras literarias y artísticas (revisiones posteriores). https://www.wipo.int/treaties/es/ip/berne/

Organización Mundial del Comercio. (2023). Informe sobre el comercio mundial 2023: La reglobalización para un futuro seguro, inclusivo y sostenible. https://www.wto.org/spanish/res_s/publications_s/wtr23_s.htm

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, & Eurostat. (2018). Oslo manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation (4.ª ed.). OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264304604-en

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2024). Financing SMEs and entrepreneurs 2024: An OECD scoreboard. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/fa521246-en

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. Wiley. https://www.wiley.com/en-us/shop/general-introductory-business-management/business-model-

generation-a-handbook-for-visionaries-game-changers-and-challengers-p-9780470876411

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., & Papadakos, T. (2014). Value proposition design: How to create products and services customers want. Wiley. https://www.wiley.com/en-us/Value%2BProposition%2BDesign%3A%2BHow%2Bto%2BCreate%2BProducts%2Band%2BServices%2BCustomers%2BWant-p-9781118968055

Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. Journal of International Business Studies, 25(1), 45–64. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193

Penrose, E. T. (1959). The theory of the growth of the firm. Basil Blackwell.

Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. Harvard Business Review, 89(1–2), 62–77.

Presidencia de la República del Ecuador. (2023). Reglamento General de la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales (Decreto Ejecutivo 904). Registro Oficial, Tercer Suplemento 435 (13 de noviembre de 2023). https://www.registroficial.gob.ec/tercer-suplemento-al-registro-oficial-no-435/

Ries, A., & Trout, J. (2001). Positioning: The battle for your mind (ed. del 20.º aniversario). McGraw-Hill. https://www.mheducation.com/highered/mhp/product/positioning-battle-your-mind-20th-anniversary-edition.html

Ries, E. (2011). The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. Crown Business.

Root, F. R. (1994). Entry strategies for international markets. Lexington Books.

Schumpeter, J. A. (1934). The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. Harvard University Press.

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. Academy of Management Review, 25(1), 217–226. https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611

Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: A sympathetic critique. European Planning Studies, 23(9), 1759–1769. https://doi.org/10.1080/09654313.2015.1061484

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. Long Range Planning, 43(2–3), 172–194. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003

UNESCO. (2012). Tejido tradicional del sombrero ecuatoriano de paja toquilla [Inscripción en la Lista Representativa del Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad]. https://ich.unesco.org/en/RL/traditional-weaving-of-the-ecuadorian-toquilla-straw-hat-00729

Verlegh, P. W. J., & Steenkamp, J.-B. E. M. (1999). A review and meta-analysis of country-of-origin research. Journal of Economic Psychology, 20(5), 521–546. https://doi.org/10.1016/S0167-4870(99)00023-9

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

“El emprendimiento y los negocios internacionales impulsan sociedades más innovadoras, inclusivas y sostenibles, al convertir las oportunidades globales en bienestar para el Ecuador.”



ISBN: 978-9907-854-01-5

EDITORIAL SAGA