



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**

**ESTRATEGIAS PARA LA EXPORTACIÓN EN LAS PEQUEÑAS Y  
MEDIANAS EMPRESAS UBICADAS EN EL MUNICIPIO SAN CRISTÓBAL  
DEL ESTADO TÁCHIRA. CASO: AROMARIO C.A.**

Trabajo de Grado para optar al Título de Especialista en Relaciones  
Económicas Internacionales

Línea de Investigación: finanzas y relaciones económicas internacionales

Autor: Lcdo. Francisco José Hurtado Singer

Tutor: M. Sc. Jesús Santiago Gómez Guerrero

San Cristóbal, Junio de 2019

## ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de tutor del Trabajo de Grado presentado por Francisco José Hurtado Singer para optar al Título de Especialista en Relaciones Económicas Internacionales cuyo título es ESTRATEGIAS PARA LA EXPORTACIÓN EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS UBICADAS EN EL MUNICIPIO SAN CRISTÓBAL DEL ESTADO TÁCHIRA. CASO: AROMARIO C.A., aprobado por el Consejo General de Postgrado.

Considero que este trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación correspondiente.

En San Cristóbal a los 03 días del mes de Junio de 2019.



---

M. Sc. Jesús Santiago Gómez Guerrero

C.I. 16.983.710

## DEDICATORIA

A Dios por ser la guía espiritual que acompaña mis pasos.

A mis padres Nerio, Ivette y Diana por ser mis pilares y ejemplo para alcanzar cada una de las metas que me he propuesto en mi vida. Gracias por ser y estar siempre junto a mí.

A Ender por acompañarme en este camino y ser siempre una incondicional fuente de apoyo y motivación. Gracias por estar siempre para mí.

A la Profesora Isabel Medina por su invaluable colaboración y aportes en la construcción y materialización del presente Trabajo de Grado.

A la Profesora Merangel Trujillo por su constante apoyo y acertados consejos en la elaboración de esta investigación.

Al Profesor Santiago Gómez por su acompañamiento y sabiduría guiándome en este camino.

A mis profesores por ser referentes y ejemplo para mí.

Al equipo del Decanato de Investigación y Postgrado de mi alma mater, por brindarme la oportunidad de continuar formándome como profesional.

A todas aquellas personas que contribuyeron directa e indirectamente al alcance de este logro.

A todos ustedes gracias infinitas.

## ÍNDICE GENERAL

	PP
Páginas Preliminares	
Aceptación del Tutor	2
Dedicatoria	3
Resumen	9
INTRODUCCIÓN	10
<b>CAPÍTULO I</b>	
LA CAPACIDAD EXPORTADORA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, REPRESENTADA POR AROMARIO C.A.	20
ANTECEDENTES	20
BASES TEÓRICAS	
Competitividad vs. Ventaja Competitiva	26
La Exportación Directa e Indirecta. Ventajas y Desventajas	28
Factores Decisivos para el Desempeño Exportador de las Pymes	30
Aproximación a la definición de Pyme y su impacto en la actualidad	33
Situación actual de las Pymes	34
Análisis Interno Como Paso Previo	36
Matriz de Análisis DAFO	37
Estructura y Funcionamiento de las Pymes	38
El Fenómeno de las “Born Global”	40
Las Pymes en Venezuela	43
Algunos Organismos de Financiamiento para las Pymes en Venezuela	44
Cámaras que Agrupan a las Pymes en Venezuela	49
Fondos Regionales de Apoyo a las Pymes en el estado Táchira	50
Las Pymes en el Estado Táchira y Municipio San Cristóbal	50
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA AROMARIO, C. A.	51
ASPECTOS LEGALES	53
SISTEMA DE VARIABLES	56
Cuadro de Operacionalización de Variables	56
FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS	60
Población y Muestra	60
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	61
Validez de los Instrumentos	62
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	63

Análisis de los Resultados	63
Matriz DOFA	75
Cruce de la Matriz DOFA	77
<b>CAPÍTULO II</b>	
PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS EN EL ÁMBITO NACIONAL PARA LA EXPORTACIÓN DE BIENES	80
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA EL COMERCIO EXTERIOR E INVERSIÓN INTERNACIONAL	81
Programa Venezuela Exporta – Venezuela Trade	80
Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria – SENIAT	83
EL ARANCEL DE ADUANAS EN VENEZUELA	84
Efectos del Establecimiento del Arancel de Aduanas en la Economía Nacional	87
BARRERAS AL COMERCIO EXTERIOR	88
Barreras Arancelarias	89
Barreras Para Arancelarias – (o No Arancelarias)	89
REGÍMENES LEGALES APLICABLES A MERCANCÍAS EN LAS OPERACIONES DE EXPORTACIÓN	89
PERMISOS PARA LA EXPORTACIÓN	91
VENTANILLA ÚNICA DE COMERCIO EXTERIOR – VUCE	96
Breve Reseña de las Ventanillas Únicas de Comercio Exterior – VUCE en América Latina	88
EL RÉGIMEN CAMBIARIO VENEZOLANO	102
Marco Jurídico del Régimen Cambiario Venezolano	107
LA LOGÍSTICA EN EL COMERCIO INTERNACIONAL	108
LOS TÉRMINOS DE COMERCIO INTERNACIONAL INCOTERMS	110
Los 11 términos del comercio internacional	112
<b>CAPÍTULO III</b>	
ESTRATEGIAS PARA LA EXPORTACIÓN DE BIENES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DEL MUNICIPIO SAN CRISTÓBAL, REPRESENTADA POR AROMARIO C.A.	115
ANTECEDENTES	115
BASES TEÓRICAS	122
Globalización y Comercio Internacional para las Pymes	122
Teoría de la Globalización	124

Teorías del Comercio Internacional	126
Teorías sobre la Internacionalización de las Organizaciones	129
La Internacionalización de las Pymes	130
Motivos para la Internacionalización de las Pymes	131
Factores a Considerar en la Internacionalización de las Pymes	133
Ventajas del Proceso de Internacionalización	134
Obstáculos de la Internacionalización	135
Estrategias para la Internacionalización de las Pymes	138
Aproximación al Concepto de Estrategia	138
Niveles de la Estrategia	140
Pasos para la Internacionalización de la Pymes	141
Estrategias de exportación para la pequeña y mediana industria representada por AROMARIO C.A.	145
<b>CONCLUSIONES</b>	151
<b>RECOMENDACIONES</b>	154
<b>REFERENCIAS</b>	155
<b>ANEXOS</b>	168

## LISTA DE FIGURAS

	<b>PP</b>
Figura No. 1 Sal Corporal Aromario – Té de Violeta Edición Especial 120 g.	52
Figura No. 2 Exfoliante Corporal Aromario – Menta Hierbabuena Camomila 120 ml.	52
Figura No. 3 Aceite Corporal Aromario – Aguacate 200 ml.	52
Figura No. 4 Aceite Cremoso Aromario – Aguacate 100 ml.	52
Figura No. 5 Serum Facial Aromario 20 ml.	53
Figura No. 6 Aceite Hidratante Aromario – Almendra y Menta 20 ml.	53
Figura No. 7 Cadena Logística	109

## LISTA DE TABLAS

	<b>PP</b>
Tabla No. 1 Ventajas y Desventajas de la Exportación Directa e Indirecta	29
Tabla No. 2 Habilidades Gerenciales que afectan el desarrollo exportador de las Pymes	32
Tabla No. 3 Variables de mercadotecnia condicionantes del éxito exportador de las Pymes	32
Tabla No. 4 Cuadro de Operacionalización de Variables	57
Tabla No. 5 Matriz DOFA	76
Tabla No. 6 Cruce de la Matriz DOFA	77
Tabla No. 7 Sistema de Ventanilla única de Comercio Exterior en América Latina	100
Tabla No. 8 Historia de los INCOTERMS	111
Tabla No. 9 Clasificación de las Teorías de Internacionalización	129
Tabla No. 10 Factores a Considerar en la Internacionalización	133
Tabla No. 11 Variables de las Barreras de Internacionalización	138



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA**  
**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**

Propuesta De Estrategias Para La Exportación De Las Pequeñas Y  
Medianas Empresas Ubicadas En El Municipio San Cristóbal Del Estado  
Táchira. Caso: AROMARIO C.A.

Autor: Lcdo. Francisco José Hurtado Singer  
Tutor: M. Sc. Jesús Santiago Gómez Guerrero  
Año: 2019

**RESUMEN**

La presente investigación tuvo como objetivo general proponer estrategias para la Exportación de las Pequeñas y Medianas Empresas ubicadas en el Municipio San Cristóbal del Estado Táchira. Caso: Aromario C.A. La misma se encuentra enmarcada en el enfoque paradigmático cuantitativo, bajo la modalidad de investigación proyectiva, con un diseño de campo no experimental; realizada en tres fases: Fase Documental, Fase analítica, Fase constructiva, en función a los objetivos planteados. Para ello, se aplicó la técnica de la entrevista a los socios de la empresa y el instrumento utilizado fue el guión de entrevista contentivo de 34 ítems; en función de las dimensiones propuestas en la operacionalización de variables, previamente analizadas e interpretadas a través de la técnica de juicio de expertos por parte de tres especialistas en la materia, para determinar la validez de contenido o validez interna del instrumento. Seguidamente, los datos obtenidos fueron procesados mediante un análisis de los indicadores; los resultados evidenciaron que los socios de la pyme, carecen de las estrategias requeridas para la exportación de sus productos. Luego de determinada la problemática, se diseñó una propuesta contentiva de estrategias, que servirá de orientación para la exportación de bienes de la pequeña y mediana empresa.

**Descriptor:** Pymes, Internacionalización, exportación, estrategias.

## INTRODUCCIÓN

En Venezuela como en otros países, la descripción de las Pymes varía, pero en el mayor de los casos son muy similares. Se trata de empresas industriales, mercantiles o de algún otro tipo que tienen un personal o trabajadores reducidos y que de tal forma tienen ingresos moderados. Bembibre<sup>1</sup>, expresa que “las Pymes por lo general están compuestas por una cantidad limitada de personas o trabajadores, cuentan con un presupuesto más reducido y por lo tanto reciben cierta ayuda o asistencia de los gobiernos correspondientes”. De acuerdo a esto, el Estado debe atender las necesidades específicas que estas empresas puedan tener; pues, son uno de los principales motores de la economía.

Considerando lo antes planteado, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) venezolanas, al igual que en la mayoría de los países, poseen una alta influencia en la economía en general, situación que ha venido formando una reciente reanudación de esfuerzos entre el gobierno y el sector privado, para generar prácticas de apoyo e impulso de sus servicios hacia las Pymes; por otra parte, se han buscado mecanismos para promover la internacionalización de las mismas, a fin de lograr un mejor desarrollo; pero aún, con estos apoyos, las Pymes siguen generando un bajo impacto en el producto interno bruto y en las exportaciones de toda la región latinoamericana.

Conviene subrayar, que desde hace mucho tiempo las Pymes han constituido el medio más efectivo para lograr los ingresos principales de muchas familias venezolanas, ya que de ellas una familia puede sostenerse, sin necesidad de realizar algún trabajo adicional; por ello es necesario que en cada uno de los espacios venezolanos, se generen nuevas estrategias que

---

<sup>1</sup> BEMBIBRE, C. (2010). *DEFINICIÓN ABC*. [Documento en línea], fecha de la consulta: 22 de enero de 2019. Disponible en URL: <https://www.definicionabc.com/economia/pyme.php>

favorezcan en las pymes los niveles de competitividad en los mercados nacionales y de ser posible, amplíen su actividad comercial, para que puedan elegir la forma de entrada a otro país.

Con referencia a lo anterior, las Pymes venezolanas dedicadas a la industria artesanal de productos de uso corporal tipo spa, evidencian una baja inserción en la participación de exportaciones, lo cual pone de manifiesto la necesidad de repensar la planeación de estrategias para que dichas empresas expandan sus negocios, emprendan en otros mercados y por consiguiente, realizar una evaluación integral de los recursos y capacidades internas para iniciar un proceso de internacionalización de una manera sistemática.

Para el caso venezolano, se plantea que el modelo de internacionalización debe considerar el fortalecimiento del entorno empresarial para abordar un proceso de globalización gradual y exigente, tomando el tema de la exportación como el primer paso para posicionarse en el escenario mundial. Sin ser la única base, el proceso debe surgir de un contexto histórico local y fortalecer el desarrollo interno de la empresa para enfrentar los mercados internacionales y sus retos con la capacidad que esto demanda. Esta realidad requiere de herramientas prácticas, tales como una gerencia estratégica, que conduzca a que estas organizaciones sean capaces de decidir su propio futuro; es decir, puedan afrontar los retos que implica cualquier proceso de integración al que se vincule el país.

En la actualidad vivimos en un mundo que gira en torno al comercio y cada vez más globalizado; lo que ha despertado el deseo de pequeñas y medianas empresas en crear alianzas y tomar medidas que faciliten la llegada a nuevos países. Este fenómeno llamado internacionalización dentro de una sociedad globalizada, es el ingrediente que impulsa a las empresas a optimizar la calidad de sus productos y procesos, mejorando así la competitividad según

Botello<sup>2</sup>. Es evidente, que la supervivencia de las Pymes en el futuro, se basará en la eficacia, eficiencia y en sus niveles de competitividad siendo un factor clave para el logro de ello la calidad gerencial.

Sobre este particular, en el contexto internacional, existe un mayor interés por parte de las organizaciones competentes para motivar a las pequeñas y medianas empresas (PYMES), a tener una apertura comercial más amplia. Por su parte, el Estado venezolano, ha tratado de reactivar la economía, y para ello ha implementado políticas de desarrollo para dichas empresas y así generar fuentes de empleo para reactivar el aparato productivo.

Dentro de este orden de ideas, la presente investigación se enfoca en Aromario C.A., siendo esta una iniciativa de emprendimiento radicada en el municipio San Cristóbal del estado Táchira, enmarcado dentro de la categoría de pequeñas y medianas empresas conocida como Pymes. Se dedica a la fabricación artesanal de productos de uso corporal tipo spa, realizando operaciones de comercialización en la zona, utilizando para ello materias primas nacionales. Al igual que el grueso de las pequeñas y medianas empresas a nivel internacional y regional enfrenta al reto de subsistir en un mercado condicionado por una profunda crisis, que le impide crecer y consolidarse. Bien expone Henríquez<sup>3</sup>: “Las pequeñas empresas en América Latina han sido duramente afectadas por la crisis actual. Muchas de ellas han

---

<sup>2</sup>BOTELLO, H. (2014). *Condiciones y determinantes de la internacionalización de las empresas industriales latinoamericanas*. Universidad Industrial de Santander, Colombia. [Documento en línea], fecha de la consulta: 12 de enero de 2019. Disponible en URL: <http://www.scielo.org.pe/pdf/apuntes/v41n75/a02v41n75.pdf>

<sup>3</sup> HENRIQUEZ, L. (2009). *Políticas para las Mipymes Frente a la Crisis. Conclusiones de un estudio comparativo de América Latina y Europa*. [Libro en línea], fecha de la consulta: 14 de noviembre de 2017. Disponible en URL: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms\\_191351.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_191351.pdf)

sufrido una caída en las ventas, tienen problemas en obtener crédito, y se encuentran agobiadas por los pagos retrasados de sus clientes”.

Las pymes constituyen una importante fuerza para la consolidación y el desarrollo económico de los países. Para Orlandi<sup>4</sup>, “El elemento central de la transformación política y económica de cualquier país en transición es la creación de un importante sector privado, y de un mayor desarrollo de las Pymes y de la actividad emprendedora”. Sin embargo, en la actualidad existe una ausencia de incentivos por parte del gobierno para el fortalecimiento de las pymes como unidades de producción nacional. La exacerbada burocracia en trámites y procesos para la constitución de empresas, registro ante órganos gubernamentales y el acceso a fuentes de financiamiento condiciona la existencia de pymes exitosas en el municipio.

A lo antes mencionado se suma la profunda y aguda crisis económica que atraviesa el país, lo que ha condicionado la capacidad productiva del mismo, del estado y el municipio. La incapacidad de acceder a divisas para la adquisición de materias primas escasas en el país, también comprometen la capacidad de acción de la pymes en el municipio. Selman, E. y Fonet, R.<sup>5</sup> exponen respecto a la crisis antes mencionada:

En publicaciones como Haciendo Negocios del Banco Mundial y el Informe de Competitividad Global del Foro Económico Mundial, Venezuela se sitúa como uno de los países con mayores trabas para hacer negocios. La embestida al funcionamiento de la economía de mercado es una de las principales razones de la crisis económica, social y política que vive Venezuela. Esto sucede porque los incentivos a incursionar en actividades económicas se

---

<sup>4</sup> ORLANDI, Pablo. (2010). *La Pymes y su rol en el Comercio Internacional*. [Documento en línea] Fecha de la Consulta: 10 de Noviembre de 2017. Disponible en URL: [http://www.palermo.edu/cedex/pdf/pyme\\_com\\_internacionall.pdf](http://www.palermo.edu/cedex/pdf/pyme_com_internacionall.pdf)

<sup>5</sup> SELMAN, E. y FORNET, R. (2014). *Venezuela: Análisis económico de un país en crisis. Venezuela*. [Revista en línea], fecha de la consulta: 14 de noviembre de 2017. Disponible en URL: <https://www.google.cl/search?q=CORCHETES&oq=CORCHETES&aqs=chrome..69i57j0l5.1674j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

desvanecen y se producen menor cantidad de bienes y servicios; se genera escasez que resulta en necesidades humanas insatisfechas.

Con el surgimiento de nuevas iniciativas de emprendimiento y consolidación de nuevas pequeñas y medianas empresas en la región se plantea una agudización de la crisis. De mantenerse esta situación, muchas de estas estarían condenadas al fracaso, muchas de ellas no superarían la primera etapa, es decir, no pasarían de ser un emprendimiento a convertirse en una empresa. Se experimentaría una merma en la capacidad productiva del municipio, con la imposibilidad de alcanzar y consolidar el desarrollo económico local. No se generaría participación ni prestigio internacional, entre otros.

Por lo antes expuesto, es oportuno mencionar, que la población sancristobalense manifiesta muchas interrogantes sobre la materia de las importaciones de mercancías, debido a que es una ciudad mayormente artesanal, y sus empresarios, es decir, los posibles importadores, con ideas de establecer sus Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) necesitan de la compra de muchos de sus productos en el exterior, para así poder prestar un buen servicio a sus consumidores con mercancías de calidad, que no se consiguen en el estado Táchira, ni en el territorio venezolano.

Es por esto que se plantea la necesidad de generar estrategias que permitan a las pymes del municipio San Cristóbal, enfrentar los escenarios de crisis, sortear las dificultades y consolidarse como unidades de producción, que valiéndose de estrategias de gerencia y mercadeo puedan incursionar en mercados internacionales y generar nuevas fuentes de ingreso, que fortalezcan la empresa. De lo antes expuesto se deriva el planteamiento de algunas interrogantes que serán despejadas a lo largo de la investigación y entre las cuales se hallan las siguientes:

¿Es posible establecer estrategias para la exportación de las pequeñas y medianas empresas ubicadas en el municipio San Cristóbal estado Táchira? ¿Qué capacidades debe tener la pequeña y mediana empresa para iniciar operaciones de exportación? ¿Cuáles son los procedimientos establecidos en el ámbito nacional para la exportación de bienes? ¿Cuáles son las estrategias que deben seguir las pequeñas y medianas empresas del municipio San Cristóbal para la exportación?

Como consecuencia de las anteriores interrogantes se plantea como objetivo general de la presente investigación: Proponer estrategias para la exportación de las pequeñas y medianas empresas ubicadas en el municipio San Cristóbal del estado Táchira. Caso: Aromario C.A. Asimismo, y en aras de alcanzar dicho objetivo general se identifican los siguientes objetivos específicos: 1. Diagnosticar la capacidad exportadora de la pequeña y mediana empresa, representada por Aromario C.A. 2. Describir los procedimientos establecidos en el ámbito nacional para la exportación de bienes. 3. Diseñar estrategias para la exportación de bienes de la pequeña y mediana empresa del municipio San Cristóbal, representada por Aromario C.A.

En la presente investigación se plantea una metodología o procedimiento ordenado de pasos que se siguen para establecer lo significativo de los hechos y fenómenos hacia los cuales está encaminada el interés de la misma; según Méndez, Namihira, Moreno y Sosa<sup>6</sup> “el marco metodológico es una relación clara y concisa de cada una de las etapas de la investigación. En términos generales, el diseño metodológico es la descripción de cómo se va a realizar la investigación”.

---

<sup>6</sup> MÉNDEZ, I., NAMIHIRA, D., MORENO, L., & SOSA, C. (2001). *El protocolo de investigación*. México DF: Trillas.

En cuanto al enfoque esta investigación se plantea utilizar un enfoque paradigmático cuantitativo, dado que relega la subjetividad humana y se orienta a la búsqueda de la verificación empírica de los hechos. En este sentido según exponen Palella y Martins<sup>7</sup> estas investigaciones “presuponen la aplicación de instrumentos para la recolección de datos, que posteriormente se codifican, tabulan y analizan para concretar conclusiones” (p.40). Asimismo, este tipo de investigaciones se fundamenta en una serie de pasos rigurosos, por lo que se hace imposible saltar de una etapa a otra obviando el mencionado orden.

Dado que la presente investigación pretende proponer estrategias orientadas a solventar una determinada situación, se constituye como una investigación de tipo proyectiva. A tal efecto Hurtado<sup>8</sup> lo describe como un tipo de investigación en el que se “propone soluciones a una situación determinada a partir de un proceso de indagación. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, mas no necesariamente ejecutar la propuesta” (p.269).

Arias<sup>9</sup> afirma que “el diseño de la investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño” (p.27). Para este estudio se realizó una investigación con un diseño de campo no experimental, dado que pretende obtener datos directamente de la realidad, permitiendo así verificar directamente la veracidad en la forma en que han sido obtenidos. En este sentido, HURTADO (*ob.cit*) afirma que “el diseño alude a las decisiones que se toma en cuanto al proceso de recolección de datos que permitan al investigador lograr la validez interna de la investigación,

---

<sup>7</sup> PALELLA, S. y MARTINS, F. (2004). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Venezuela: FEDUPEL

<sup>8</sup> HURTADO, J. (2000). *Metodología de la investigación holística*. (3a ed.). Fundación Sypal. Caracas, Venezuela

<sup>9</sup> ARIAS, F. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas, Venezuela. Editorial Episteme, C.A.



es decir, tener un alto grado de confianza de que sus conclusiones no son erradas”.

Asimismo, en cuanto al diseño no experimental Palella y Martins (ob.cit) afirman “se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos”.

Cabe agregar que la investigación se realizó en tres fases: documental, analítica y constructiva. Fase Documental: esta fase se orientó a la revisión documental donde se identificó y seleccionó la información que permitió conceptualizar y caracterizar el estudio a través del desarrollo de las bases teóricas, doctrinales, legales, entre otros. Fase analítica: Consistió en la organización e interpretación de la información obtenida en la fase anterior. Fase constructiva: Consistió en la reflexión crítica sobre el fenómeno social y legal estudiado, y con base a estos análisis extraer las conclusiones y recomendaciones.

En tal sentido, el estudio se justifica desde diversas dimensiones: en primer lugar, desde el punto de vista teórico, debido a que favorecerá a la consulta y análisis de importantes aspectos teóricos y conceptuales relacionados con la internacionalización, en este caso de las Pymes artesanales de productos de uso corporal tipo spa; para que se tomen decisiones más acertadas, tengan mayor control en las actividades y se desenvuelvan de mejor manera en la competencia. En segundo lugar, desde el punto de vista social por tratarse de un tema controvertido y álgido que se encuentra en el tapete en la actualidad, por cuanto está directamente relacionado con el crecimiento económico, se deben tomar medidas que estén adecuadamente enmarcadas y articuladas dentro de una estrategia para la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas que permita

expandir su producción a los mercados internacionales. Del mismo modo, el aporte al área regional es de gran importancia, debido a que el desarrollo y la evolución de los sectores económicos, en particular el artesanal de productos de uso corporal tipo spa, será terreno propicio para la renovación y evolución de las regiones.

Desde la justificación práctica, este trabajo podrá ser utilizado como modelo de gestión empresarial que servirá de apoyo en la planificación de estrategias que de ser implementadas, permitan incentivar y fomentar la internacionalización de las Pequeñas y Medianas Empresas del sector artesanal de productos de uso corporal, garantizando de manera efectiva la distribución de los productos artesanales tipo spa a nivel internacional. En este trabajo se aplicará también, la metodología científica, que consistirá en identificar el problema, para después analizar las teorías, formular soluciones a través de la hipótesis así como identificar los objetivos que orientan la investigación.

Asimismo, se justifica desde el aspecto metodológico, puesto que se diseñará un instrumento que permitirá recoger los datos para llegar a diagnosticar la capacidad exportadora de las Pymes del municipio San Cristóbal representadas por Aromario C.A. y a su vez, servirá de base al desarrollo empresarial del artesano de productos de uso corporal y a otros estudios en el área de la internacionalización. Estos resultados podrían generar similares recomendaciones que valdría la pena difundir, incorporándose los resultados de la presente investigación a programas de capacitación y desarrollo empresarial del artesano y de otros productos similares. Finalmente, se justifica desde el punto de vista legal, porque propició un mayor conocimiento y comprensión de las normas jurídicas, como herramientas necesarias para que el propietario de una PYME pueda aplicar correctamente los valores organizacionales para su empresa, sin necesidad de comprender grandes cantidades de dinero en su consultor.

En este orden de ideas, se intenta determinar el carácter estratégico del proceso seguido por las empresas a la hora de seleccionar entre los mercados o localizaciones posibles, aquellos en los que van a desarrollar sus actividades internacionales, esto con el objeto de determinar los factores que permitan desarrollar un modelo para internacionalizar las PYMES. Finalmente, el presente trabajo servirá de base, para que nuevos investigadores continúen desarrollando estas líneas de investigación enmarcadas dentro del Desarrollo empresarial, empresas familiares y Pequeñas y medianas empresas (PYMES), de la Universidad Católica del Táchira, asociadas al programa de Maestría, aprobadas por el Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico (CCHT).

Finalmente, para el logro del propósito de este estudio, se desarrollaron los siguientes capítulos: En el primer capítulo, se podrá encontrar información referida a la capacidad exportadora de la pequeña y mediana empresa ubicada en el municipio San Cristóbal, estado Táchira, representada por la compañía Aromario C.A. En el segundo capítulo se expondrán los procedimientos establecidos en el ámbito nacional para el desarrollo de operaciones de exportación desde Venezuela hacia el mundo. Asimismo, en el tercer capítulo se propondrán estrategias orientadas a la exportación de bienes desde las pequeñas y medianas empresas.

Finalmente, se presentarán una serie de recomendaciones, producto de la experiencia investigativa y del contacto en el quehacer empresarial, así como las respectivas conclusiones que se deriven del presente estudio. Y como último punto se incluye la lista de Referencias Bibliográficas, de las obras que se citan a lo largo del trabajo y que fueron consultadas como soporte directo. De igual forma, se presentan los anexos, donde se presenta el instrumento de recolección de datos, así como los formatos y constancias de su validación por los expertos correspondientes para la comprensión de este trabajo escrito.

# CAPÍTULO I

## LA CAPACIDAD EXPORTADORA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, REPRESENTADA POR AROMARIO C.A.

### ANTECEDENTES

En toda investigación al abordar el problema de estudio, es necesario hacer una revisión de la bibliografía, lo que por ende traduce consultar investigaciones previas sobre el tema de estudio y que de alguna forma nutran la temática abordada. Al respecto Tamayo<sup>10</sup> expone “todo hecho anterior a la formulación del problema que sirve para aclarar, juzgar e interpretar el problema planteado constituye los antecedentes del problema” (p.00). Sobre este particular, se consultaron varias fuentes bibliográficas, de diferentes bases de datos, y se pudo evidenciar que algunas de ellas trataban parte de la problemática objeto de estudio de este trabajo.

Al respecto Pérez<sup>11</sup>, plantea que: “Los antecedentes se materializan a través de una revisión de la literatura referente al tópico en estudio. Es una indagación bibliográfica en investigaciones anteriores, tanto en el ámbito nacional como en el internacional”. Sobre este particular, entre los estudios que sirvieron de sustento al investigador, se pueden citar las siguientes investigaciones como antecedentes:

---

<sup>10</sup> TAMAYO, M. (2011). *El proceso de investigación científica: incluye evaluación y administración de los proyectos de investigación*. México, D.F. Limusa Noriega Editores.

<sup>11</sup> PÉREZ, A. (2009). *Guía Metodológica para Anteproyectos de Investigación*. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (3ra. Edición). [Libro en línea], Fecha de Consulta: 25 de enero de 2019. Disponible en URL: <https://luiscastellanos.files.wordpress.com/2014/02/guia-metodologica-alexis-perez.pdf>

En primera instancia, uno de los trabajos planteados en el ámbito internacional es el de Escandón y Hurtado<sup>12</sup>, la primera, Docente e Investigadora, Pontificia Universidad Javeriana Cali, Cali, Colombia y la segunda, Asistente de Docencia, Universidad del Valle, Cali, Colombia; en su Artículo, titulado: Factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes en Colombia.

El propósito de este artículo es identificar los factores que influyen en el desarrollo exportador de las pequeñas y medianas empresas (pymes) con internacionalización temprana en Colombia. Por medio del uso de la información incluida en el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) en su reporte para Colombia en 2010, se toman las pymes que inician su proceso de internacionalización en sus primeros años de creación y con un modelo de ecuaciones estructurales se comprueba que variables como características del emprendedor, factores internos, características del sector y del entorno, innovación y recursos y capacidades de la pyme determinan el proceso de internacionalización temprana de las pymes en Colombia.

El mencionado estudio se constituye como antecedente de la investigación puesto que aborda la temática de la internacionalización de las empresas, haciendo especial énfasis en aspectos como las características del emprendedor, los factores internos de la empresa, las características del sector, las características del entorno, entre otros, todos ellos estrechamente ligados al objeto del presente estudio.

Por otra parte, Restrepo y Vanegas<sup>13</sup> realizaron una investigación titulada *Internacionalización de las pymes: análisis de recursos y capacidades*

---

<sup>12</sup> Escandón, D. y Hurtado, A. (2012). *Factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes en Colombia*. Universidad del Valle, Cali, Colombia. [Documento en línea], fecha de la consulta: 16 de mayo de 2019. Disponible en URL:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001168>

<sup>13</sup> Restrepo, J. y Vanegas, J. (2014). *Internacionalización de las pymes: análisis de recursos y capacidades internas mediante lógica difusa*. Tecnológico de Antioquia Institución

internas mediante lógica difusa. Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Colombia.

Los autores plantean que, las pymes del sector textil enfrentan grandes desafíos de internacionalización derivados de la dinámica de la globalización y de la firma de tratados de libre comercio en la última década. Para ello se requiere analizar su capacidad de internacionalización en términos de recursos, habilidades y capacidades para desarrollar estrategias que permitan participar de la nueva dinámica en una forma apropiada. Se propone un sistema de inferencia difuso para modelar estos factores que determinan el éxito en un proceso de internacionalización. Se utilizan variables lingüísticas, extraídas de empresarios, expertos, consultores e investigadores de la materia y, por medio del juicio de expertos, se definen los factores internos que explican la capacidad de internacionalización.

El modelo propuesto se aplica por medio de un estudio de caso del clúster textil confección en Medellín (Colombia). Se obtiene en la ejecución del modelo un índice global particular de 26.7 para las capacidades internas para iniciar un proceso de internacionalización. El resultado obtenido confirma la hipótesis de que las capacidades y recursos de que dispone actualmente el sector analizado no son suficientes para una inserción exitosa en el mercado internacional y, lo más importante, especifica los factores y variables en los que intervenir para mejorar la capacidad interna de internacionalización.

El mencionado estudio sirve de antecedente a la presente investigación, puesto que al abordar el tema de la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas, específicamente en lo referido a las capacidades y recursos de las mismas, esboza un análisis sobre las condiciones que han de

---

Universitaria, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Colombia. [Documento en línea], fecha de la consulta: 16 de mayo de 2019. Disponible en URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104215000315>

tener las Pymes para internacionalizarse, lo que sirve de referente para comprender cómo debiera desarrollarse este proceso en el caso de estudio planteado.

En el mismo orden de ideas, Escandón y Hurtado<sup>14</sup>, la primera, Docente e Investigadora, Pontificia Universidad Javeriana Cali, Cali, Colombia y la segunda, Asistente de Docencia, Universidad del Valle, Cali, Colombia; en su Artículo, titulado: Los determinantes de la orientación exportadora y los resultados en las pymes exportadoras en Colombia.

Partiendo del concepto de orientación al mercado definido en el campo del marketing internacional, los autores analizan los factores determinantes de la orientación exportadora y su influencia en los resultados empresariales de las pymes exportadoras en Colombia. A partir de una encuesta realizada en 2011 a 297 pymes manufactureras colombianas, se estima un modelo de redes neuronales tipo perceptrón multicapa para establecer la importancia de los determinantes de la orientación exportadora como factores que influyen en los resultados empresariales de las pymes exportadoras colombiana. Se concluye que la orientación emprendedora y la innovación son los factores determinantes de la orientación exportadora que más influyen en los resultados empresariales de las pymes en Colombia.

La mencionada investigación sirve de antecedente puesto que, aún y cuando centra principalmente su estudio al análisis del concepto de “orientación al mercado”, se centra en el análisis de pequeñas y medianas empresas colombianas que ya iniciaron su proceso de internacionalización, a

---

<sup>14</sup> Escandón, D. y Hurtado, A. (2013). *Los determinantes de la orientación exportadora y los resultados en las pymes exportadoras en Colombia*. Universidad del Valle, Cali, Colombia. [Documento en línea], fecha de la consulta: 16 de mayo de 2019. Disponible en URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001326>

través de operaciones de exportación. Lo anterior sirve de referente para analizar condiciones y similitudes de las pymes en el contexto local.

También se consultó el trabajo de Valenzuela<sup>15</sup>, de la Universidad Autónoma de Madrid. Facultad de CC.EE. Y EE. España, quien realizó un trabajo de investigación titulado *Modelo de capacidades para la internacionalización de la empresa exportadora española*.

Esta autora pretende desarrollar un modelo en el que el nivel de internacionalización de la empresa exportadora española sea definido a partir de la "capacidad exportadora". Después de desarrollar la aplicación de las bases de la teoría de los recursos a la explicación del proceso de internacionalización, se aborda un análisis empírico centrado en un modelo de ecuaciones estructurales a partir de la base de datos de empresas exportadoras del Instituto de Comercio Exterior. Los resultados demuestran que el proceso de internacionalización está determinado por la acumulación de los recursos necesarios para la creación de las capacidades exportadoras, siendo la capacidad del decisor de apoyar niveles de internacionalización crecientes el constructo más explicativo. La capacidad de marketing no parece ser causante, pero sí efecto.

La anterior se constituye como antecedente de la presente investigación, puesto que se centra en el estudio y análisis de las capacidades exportadoras como elementos determinantes del proceso de internacionalización, lo que sirve de fundamento para comprender cómo ha de realizarse ese proceso en el seno de las pymes.

---

<sup>15</sup> Valenzuela A. (1998). *Modelo de capacidades para la internacionalización de la empresa*. Universidad Autónoma de Madrid. Facultad de CC.EE. Y EE. España. [Documento en línea], fecha de la consulta: 16 de mayo de 2019. Disponible en URL: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=195471>



Igualmente, a nivel nacional se examinó el trabajo presentado por Dan<sup>16</sup>, Docente-Investigador de la Universidad Metropolitana de Caracas, titulado; *Elaboración de una Metodología para medir La Capacidad Exportadora de las Pymes en Venezuela*.

En dicha investigación se propone como objetivo plantear un modelo causal a partir del impacto de variables hipotéticas, con la finalidad de medir la capacidad exportadora de bienes de las empresas pequeñas y medianas venezolanas, PYME'S. Siguiendo el enfoque del modelo Uppsala de Johanson y Valhne (1977), el trabajo, analiza las bases teóricas del proceso de internacionalización de la empresa, destacando los recursos que son determinantes para el éxito en los mercados externos. Partiendo de estas premisas, con base en un estudio de 20 casos de empresas pequeñas y medianas venezolanas, con diferentes grados de éxito, se elaboró una matriz de medición de la capacidad exportadora de la empresa. Se tomaron en consideración las siguientes capacidades con sus respectivas variables: capacidad del producto, capacidad productiva de la empresa, capacidad comercial y capacidad gerencial. La matriz resultante del estudio, determina si una empresa es apta para abordar o no los mercados internacionales.

Al igual que la investigación antes mencionada, el presente estudio sirve de antecedente puesto que se enfoca al análisis de las características que deben tener las Pymes en Venezuela, para iniciar su proceso de internacionalización. Esto sirve de base para comprender la realidad de las Pymes en el contexto local, es decir, en el municipio San Cristóbal.

---

<sup>16</sup> Dan, S. (2012). *Elaboración de una Metodología para medir La Capacidad Exportadora de las Pyme's en Venezuela*. Universidad Metropolitana. Caracas. Venezuela. [Documento en línea], fecha de la consulta: 16 de mayo de 2019. Disponible en URL: <https://www.redalyc.org/html/880/88025738003/>

Finalmente, se puede concretar que el contexto investigativo en torno al objeto de estudio, a través de la respectiva revisión de antecedentes en el contexto internacional y nacional, sirvieron de guía, orientación teórica, empírica y reflexiva sobre la capacidad exportadora de la pequeña y mediana empresa, enriqueciendo notablemente el análisis y construcción de la presente Investigación.

## **BASES TEÓRICAS**

### **Competitividad vs. Ventaja Competitiva**

Al hacer mención a la ventaja competitiva no significa necesariamente que se hable de ser siempre el mejor, sólo indica que debe existir algo que los compradores de forma consciente o inconscientemente identifiquen como mejor, motivándolos así a preferir el producto de la empresa, en lugar de elegir a los de la competencia. Es así como el objetivo principal se centra crear ventajas comparativas que permitan sostener y mejorar la posición que tenga la empresa en el entorno socioeconómico al que pertenezca y enfatizar en ellas en el momento de crear y ejecutar iniciativas de negocios. Para Dess y Lumpkin<sup>17</sup>, “el proceso de dirección estratégica consiste en los análisis, decisiones y acciones que una organización emprende para crear y mantener ventajas competitivas” (p.8).

En este sentido, la competitividad tiene un papel muy importante en las empresas, ya que estas deben tener una característica especial para conseguir un atributo o ventaja que las diferencie de su competencia. De este modo dichas empresas se esfuerzan constantemente por mantener vigente su competitividad de una manera sostenible que marque una pauta respecto de

---

<sup>17</sup> Dess, G. y Lumpkin, G.T. *Dirección estratégica*. 2003. Editorial Mc Graw Hill 2003.

Madrid; Santafé de Bogotá:

la competencia y no ser absorbidas o desaparecer del mercado a causa de su debilidad competitiva.

Para Castañeda<sup>18</sup>

Una empresa necesita tener ventajas competitivas sobre sus competidores para poder asegurarse beneficios a largo plazo. Una ventaja competitiva, representa cualquier característica de la empresa que la protege de la competencia directa de su sector. Si una empresa consigue mayores beneficios de un modo sostenido, tiene algo que sus competidores no pueden igualar, aunque en muchos casos lo imiten: no solo tiene una ventaja competitiva, sino que esta es sostenible a medio y largo plazo.

Lograr hacerse de una ventaja competitiva no resulta en una tarea fácil, ya que trata sobre una característica distintiva que posea el negocio y que defiende sus beneficios frente a aquellos que son sus competidores. Las ventajas competitivas resultan del entendimiento de las fuerzas tanto externas como internas que afectan al negocio y es esto lo que da sentido al concepto de competitividad empresarial. Sobre este particular, Jaén<sup>19</sup> establece que: “La Ventaja competitiva es la capacidad de una empresa de hacer un producto mejor que sus competidores” y “La Diferencia competitiva es la capacidad de una marca de ser percibida por sus clientes potenciales como una solución diferente a otras”. También considera que, el éxito de un proyecto empresarial depende de ambas y de tener muy claro para qué sirven.

Tomando en consideración lo planteado anteriormente, se puede deducir que la competitividad es parte importante en la toma de decisiones gerenciales en la medida en que se relaciona con la eficiencia y eficacia internas de la organización; lo que viene a ser un punto clave para el correcto

---

<sup>18</sup> Castañeda, J. (2015). *Competitividad y ventajas competitivas*. [Documento en línea], fecha de la consulta: 23 de mayo de 2019. Disponible en URL:

<https://larepublica.pe/economia/189148-competitividad-y-ventajas-competitivas>

<sup>19</sup> Jaén, I. (2016). *¿Diferencia competitiva o Ventaja competitiva? Qué necesitas*. [Documento en línea], fecha de la consulta: 15 de mayo de 2019. Disponible en URL:

<https://ignaciojaen.es/diferencia-competitiva-o-ventaja-competitiva/>

desenvolvimiento, crecimiento o desarrollo de una nación que participa activamente en el comercio. Uno de los métodos más efectivos para conocer a tiempo las ventajas comparativas de una empresa, es el análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) que permite obtener mejores rendimientos en aquellos aspectos en que la empresa sea más fuerte en comparación con sus competidores.

### **La Exportación Directa e Indirecta. Ventajas y Desventajas**

Para toda empresa iniciar el proceso de internacionalización implica un reto, que a su vez, trae asociado la necesidad de hacer un análisis profundo de las ventajas y desventajas que se poseen como unidad de negocio. Frente al fenómeno de la globalización y con la creciente necesidad de expandir operaciones fuera de las fronteras propias, la mayoría de las empresas han apostado por intentar posicionar sus productos y marcas en mercados foráneos. En el caso que compete a la presente investigación, la exportación concebida como un proceso de venta de bienes y servicios fuera del territorio nacional, resulta en una acción necesaria para generar crecimiento en el negocio. Para Daniels, Radebaugh y Sullivan<sup>20</sup>:

La exportación es el medio más común del que se sirven las compañías para iniciar sus actividades internacionales. Es decir que las empresas que se introducen a la exportación lo hacen sobre todo para incrementar sus ingresos de ventas, para conseguir economías de escala en la producción y para que pueda diversificar sus redes de ventas.

Las operaciones de exportación pueden ser realizadas por la misma empresa, o bien a través de un intermediario que conozca del proceso, es lo que se conoce como exportación directa o indirecta según el caso. En palabras de Cantero y Méndez<sup>21</sup>: “la exportación directa consiste en que una empresa

---

<sup>20</sup> Daniels, J, Radebaugh, L y Sullivan, D. (2004). *Negocios internacionales. Ambientes y operaciones*. México. Pearson Prentice Hall. (p.714)

<sup>21</sup> Cantero, P. y Méndez, P. (2017). *Exportación directa o indirecta: mejor opción para su negocio*. [Documento en línea], fecha de la consulta: 15 de mayo de 2019. Disponible en URL:

vende productos directamente a un cliente en un mercado internacional” mientras que la exportación indirecta “consiste en que una empresa vende a un intermediario en su propio país. Este intermediario luego vende los productos al mercado internacional y asume la responsabilidad de organizar el papeleo y los permisos, organizar el envío y organizar el marketing”.

Es así como al iniciar operaciones de exportación cada empresario debe considerar las condiciones particulares de su negocio, para seleccionar adecuadamente aquella estrategia que resulta más beneficiosa y con una mayor rentabilidad. Para comprender mejor las ventajas y desventajas que ofrece cada una de las alternativas se presenta el siguiente cuadro comparativo:

<b>Ventajas y Desventajas de la Exportación Directa e Indirecta</b>		
	<b>Exportación Directa</b>	<b>Exportación Indirecta</b>
<b>Ventajas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Genera un porcentaje de utilidad mayor.</li> <li>- Las operaciones son realizadas por la propia empresa.</li> <li>- Permite conocer el mercado de primera mano.</li> <li>- Facilita el seguimiento a la cartera de clientes de que dispone.</li> <li>- Se establece una relación directa con los clientes en el mercado destino.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implica un ahorro en cuanto a trámites y localización de puntos de venta.</li> <li>- Representa una disminución considerable en los costos de inicio de operaciones.</li> <li>- No implica un aumento en cuanto estructura para la empresa que exporta. No requiere inversión ni actualización en temas fiscales y legales.</li> </ul>
<b>Desventajas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Requiere de una inversión considerable para generar espacios dentro de la empresa dirigidos a la comercialización.</li> <li>- Requiere el pago de costos fijos para cumplir las operaciones de exportación.</li> <li>- Amerita mantenerse actualizado en temas fiscales del país (mercado destino).</li> <li>- Es necesario considerar gastos asociados a empleados que operen en el país hacia donde se exporta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No permite mantener control sobre la actividad exportadora.</li> <li>- Genera dependencia hacia terceros, es decir, los expertos que desarrollan la tarea.</li> <li>- Genera un porcentaje menor de utilidad. No se establece trato directo ni relación con los clientes.</li> </ul>

<https://murciaeconomia.com/art/53989/exportacion-directa-o-indirecta-mejor-opcion-para-su-negocio>

Tabla No. 1. Fuente: Diario del Exportador<sup>22</sup>.

Las determinantes de cuál de las dos estrategias resulta más adecuada para la empresa, dependerán necesariamente de las condiciones en las que la misma se encuentre. Por una parte la exportación directa suprime la necesidad de contar con intermediarios, lo que tiene un impacto en los costos de la operación; pero a su vez, hace necesario que se genere dentro de la empresa una estructura operativa que permita llevar a cabo la operación de exportación. En contraparte, la exportación indirecta reduce los costos operativos pero requiere inversión en un intermediario que ejecute la operación de exportación.

### **Factores Decisivos para el Desempeño Exportador de las Pymes**

Al hablar de exportación en la Pymes surgen una serie de aspectos trascendentales para el éxito de dicha operación, son factores determinantes que hacen efectiva o no la exportación misma. Sin embargo, la literatura no define del todo cuáles son estos aspectos, por lo que se hace necesario recurrir a los planteamientos de diversos autores, para obtener una visión global sobre qué determina el éxito o fracaso en las exportaciones de las Pymes.

Sobre el camino para exportar que siguen las Pymes, dado sus características particulares dentro del sector empresarial, se presentan aspectos que tienen incidencia directa sobre el desempeño exportador de las mismas. Villavicencio<sup>23</sup> expone sobre las variables que inciden en el desarrollo exportador de las Pymes, que son diversos los autores que han escrito al

---

<sup>22</sup> Diario del Exportador (2016). *Exportación Directa vs Exportación Indirecta*. [Documento en línea], fecha de la consulta: 24 de mayo de 2019. Disponible en URL: <https://www.diariodelexportador.com/2016/08/exportacion-indirecta-vs-exportacion.html>

<sup>23</sup> Villavicencio, J. (2006). Factores Críticos para el Desempeño Exportador de las Pymes. [Documento en línea], fecha de la consulta: 24 de mayo de 2019. Disponible en URL: <file:///C:/Users/FRANCISCO/Downloads/Dialnet-FactoresCríticosParaElDesempeñoExportadorDeLasPyme-2881101.pdf>

respecto, y hace especial énfasis en que esos elementos operan en dos sentidos “de generarse en forma positiva potencian exitosamente las exportaciones de las organizaciones, pero de presentarse de manera negativa inhiben las actividades internacionales de las firmas”

Asimismo, el mencionado autor expone que son cuatro los factores que inciden directamente en el desarrollo exportador de las organizaciones, las habilidades gerenciales, las estrategias de mercadotecnia, las condiciones financieras y otros aspectos relevantes. Respecto de las habilidades gerenciales se puede decir, que hacen mención al conjunto de actitudes e intereses que poseen los propietarios, para Longenecker, Moore, Petty y Palich<sup>24</sup> las habilidades gerenciales “están conformadas por el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, comportamiento y aptitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas organizaciones”. Sobre dichas habilidades se exponen en la tabla No. 2 los actores y autores que lo mencionan.

En cuanto a las estrategias de mercadotecnia, hace mención a aquellos pasos ordenados que se siguen para situar un producto o servicio en un determinado mercado, a través de estrategias de comercialización y valiéndose de las ventajas competitivas que tenga el mismo. De ellas surgen aspectos como la búsqueda de los mercados internacionales potenciales y la identificación de las oportunidades de negocio, según Villavicencio<sup>25</sup>. Respecto a las condiciones financieras, se refiere a las inversiones necesarias para iniciar las operaciones de exportación, dentro de las que se pueden mencionar aspectos como la exploración de los mercados y posibles

---

<sup>24</sup> Longenecker, J., Moore, C., Petty, J. y Palich, L. (2009). *Administración de pequeñas empresas: lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras*. México: Cengage Learning.

<sup>25</sup> Villavicencio, J. (Ídem)

competidores directos. En la tabla No. 3 se exponen algunos factores y los autores de la literatura universal que los abordan.

<b>Habilidades Gerenciales que afectan el desarrollo exportador de las Pymes</b>	
<b>Factores</b>	<b>Autores que lo Mencionan</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de interés e imaginación en los ejecutivos de las pequeñas y medianas empresa.</li> <li>- Poco interés en exportar.</li> <li>- Considerable preocupación en los problemas del día a día.</li> <li>- Hombres poco ambiciosos, precavidos y ocupados.</li> <li>- Actitud pasiva de los directivos.</li> <li>- Apatía administrativa hacia la exportación.</li> <li>- Actitud hacia el riesgo esperando garantías en el exterior del éxito de las exportaciones.</li> <li>- Falta de entendimiento del negocio internacional.</li> <li>- Comprensión de las prácticas comerciales internacionales.</li> <li>- Poco interés en el desarrollo de procesos de exportación.</li> <li>- Excesiva preocupación por el mercado local.</li> <li>- Percepción de que los productos no son mercadeables en el exterior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Simmonds (1968)</li> <li>Institute of directors of London (1961)</li> <li>- Hunt, Fraggatt y hovill (1967)</li> <li>- Simpson (1973)</li> <li>- Doyle y Schamer (1976)</li> <li>- Albaum (1983)</li> <li>- Tesar y Tarleton (1982)</li> <li>- Kau Keng y Tan Sou Jiuán (1988)</li> </ul>

Tabla No. 2 Fuente: Villavicencio<sup>26</sup>

<b>Variables de mercadotecnia condicionantes del éxito exportador de las Pymes</b>	
<b>Factor</b>	<b>Autores que lo Mencionan</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sofisticación del mercadeo de la empresa.</li> <li>- Conocimientos del mercado receptor de los productos de la empresa.</li> <li>- Insuficiente conocimiento de oportunidades de venta en otros países.</li> <li>- Falta de conexiones en los mercados extranjeros.</li> <li>- Inadecuada distribución de los productos.</li> <li>- Determinación acertada de oportunidades en el extranjero.</li> <li>- Adecuada representación en los mercados extranjeros.</li> <li>- Clara localización de distribuidores y selección eficiente.</li> <li>- Información insuficiente de los mercados.</li> <li>- Dificultades en la distribución.</li> <li>- Adecuada promoción de los productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Moori, Milesi y Yoguel (2001)</li> <li>- Simmonds (1968)</li> <li>- Tookey (1964)</li> <li>- Bilkey (1976)</li> <li>- Albaum (1983)</li> <li>- Hynes (1976)</li> <li>- Tesar y Tarleton (1982)</li> <li>- Kau Keng y Tan Sou Jiuán (1988)</li> <li>- Moori, Rodríguez, Yoguel y Granadso (2005)</li> </ul>

<sup>26</sup> Villavicencio, J. (Ídem)



<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio al cliente.</li> <li>- Pequeña base de clientes.</li> <li>- Dificultad para intensificar actividades de promoción.</li> <li>- Dificultad para cumplir los plazos de entrega.</li> <li>- Servicio pos-venta inadecuado.</li> <li>- Dificultad con empresas comercializadoras en el exterior.</li> </ul>	
--	--

Tabla No. 3. Fuente: Villavicencio<sup>27</sup>

Finalmente, existen otros factores que determinan el éxito y fracaso de la actividad exportadora en las Pymes. Para Villavicencio aspectos como la investigación y la capacitación suelen ser determinantes en este proceso. Asimismo, Calderón<sup>28</sup> expone que elementos como la competitividad, la productividad, la calidad, la innovación, la tecnología, el valor agregado, la internacionalización y el recurso humano, son factores de competitividad esenciales para el éxito del exportador.

### **Aproximación a la definición de Pyme y su impacto en la actualidad**

El término pyme cada día se hace más habitual. Sin embargo, no todo el mundo tiene claro el significado y características de este tipo de empresas y menos aún sus implicaciones. La palabra Pyme proviene del acrónimo de Pequeña y Mediana Empresa. También suele escribirse como PYME y PyME. Coronado, Peña y Valdespino<sup>29</sup> citan a Navarro (2005), quien define a las PYME como: “Pequeñas y Medianas Empresas, con un número no muy grande de trabajadores, y con una facturación moderada”. Este autor considera también, que las PYMES deben tener menos de 250 empleados

<sup>27</sup> Villavicencio, J. (Ídem)

<sup>28</sup> Calderón, J. (2012). Análisis de los factores de éxito exportador. Caso empresarial industrial de tintas Ltda. [Documento en línea], fecha de la consulta: 24 de mayo de 2019. Disponible en URL: <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/8159/1/CB-0494415.pdf>

<sup>29</sup> Coronado, G., Peña, K., Valdespino, H. (2011). *Análisis de la Situación Actual de las Pymes del Sector Artesanal con respecto al Financiamiento para Incrementar su Rentabilidad Económica. Caso: Pymes De Magdalena Municipio Zamora Del Estado Aragua*. La Morita. Aragua: Venezuela. [Documento en línea], fecha de la consulta: 22 de enero de 2019. Disponible en URL: <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/6344/3/cpena.pdf>

contratados y un margen de producción e ingresos, para que sean consideradas como tales.

En lo esencial, las actividades comerciales de estas empresas tienen una importancia fundamental dentro de la vida empresarial, pues cerca del 80% de estas empresas se dedican al comercio o a la prestación de servicios y el resto a actividades de transformación. Asimismo, y como detalla Puchol<sup>30</sup>:

En los últimos años la parte más importante de la economía nacional está centrada en las pequeñas y medianas empresas; de acuerdo a los datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en nuestro país existen aproximadamente 5 millones 144 mil unidades empresariales, de las cuales el 99.8% son PYMES, las cuales generan el 52% del Producto Interno Bruto y el 72% del empleo en México.

Lo anterior evidencia la preponderancia que tienen las Pymes en la vida económica de un país, generando un impacto ciertamente positivo, sobre todo en lo referido a la generación de empleos en el mercado nacional. A tal efecto, el mismo Puchol<sup>31</sup> afirma: “se puede decir que las microempresas dan empleo al 45.6%, las pequeñas al 23.8%, las medianas al 9.1% y el 21.5 % de las oportunidades generadas son de las grandes empresas”. Si bien los datos hacen mención a México, se puede inferir que el comportamiento de este tipo de empresas es ciertamente parecido, pues las semejanzas entre los países del continente americano, en cuanto a cultura y economía, hace que las condiciones en las que operan sean similares.

### **Situación Actual de las Pymes**

Sobre este particular, las Pymes tienen grandes ventajas pues, gracias a su estructura pequeña, tienen la capacidad de cambiar rápidamente su

---

<sup>30</sup> Puchol, L. (2012). *El crecimiento y desarrollo de las pyme en la actualidad*. [Documento en línea], fecha de la consulta: 23 de mayo de 2019. Disponible en URL: <https://educacionejecutivablog.wordpress.com/2015/06/21/el-crecimiento-y-desarrollo-de-las-pyme-en-la-actualidad/>

<sup>31</sup> Puchol, L. (ídem)

organización productiva, en el momento en que las necesidades de mercado cambien, lo cual es mucho más difícil en una gran empresa, con un importante número de empleados y grandes sumas de capital invertido. A ello se agrega, que la mayoría de las Pymes orientan sus relaciones a corto plazo por ser empresas familiares que muchas veces atienden solo a consumidores nacionales, esto significa que el sector empresarial todavía no posee gran desarrollo de las pymes, las cuales en la actualidad son de gran utilidad competitiva en el mercado mundial. Para Luna<sup>32</sup> citando a (Van Auken y Howard, 1993):

Las pequeñas y medianas empresas, (Pymes), tienen particular importancia para las economías nacionales, no solo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y gran potencial de generación de empleos. Representan un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza.

Frente a un mercado globalizado, las empresas se enfrentan entre otros retos a una mayor competencia, puesto que los mercados extensos que sobrepasan las fronteras nacionales implican una serie de cambios tecnológicos rápidos e intensos, altos niveles de innovación y cambios en las demandas de los consumidores, exigiendo todos estos fenómenos citados, una forma diferente de hacer negocios. La flexibilidad y la adaptabilidad permiten modificar, ajustar o complementar los tradicionales métodos y estrategias empresariales en un nuevo orden económico mundial que obliga a las empresas adquirir nuevos o diferentes roles empresariales. Para López<sup>33</sup> “el proceso de globalización de los mercados está intrínsecamente unido al de la internacionalización de la empresa. La principal característica de esta última

---

<sup>32</sup> Luna, J. *Influencia del Capital Humano para la Competitividad de las Pymes en el Sector Manufacturero de Celaya, Guanajuato*. [Documento en línea], fecha de la consulta: 23 de mayo de 2019. Disponible en URL: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/importancias-pymes.html>

<sup>33</sup> López, J. (2009). Los desafíos empresariales ante la globalización. [Documento en línea], fecha de la consulta: 23 de mayo de 2019. Disponible en URL: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v02\\_n3/desafios01.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v02_n3/desafios01.htm)

época la constituye la rapidez e intensidad con que se está produciendo este fenómeno”.

No obstante, aun cuando se conoce que las empresas tienen grandes oportunidades de internacionalización, también enfrentan limitaciones tales como: las carencias de recursos que dificultan las barreras de entradas, el desarrollo de economías de escala, asimismo, con frecuencia dependen de pocos clientes, suelen ser precios receptores, tienen un débil o ningún poder de decisión en el mercado, subcontratan algunas operaciones de producción, fabrican productos a la medida y presentan cierta debilidad en la investigación de mercados (necesaria para identificar las diferencias de cultura, reglas del juego, y prácticas de negocios para explorar nuevos mercados)

Se debe destacar que las Pymes son parte fundamental de la economía del país puesto que son ellas las que promueven la creación de empleos, tienen efectos positivos en la distribución del ingreso, forman empresarios y constituyen una cantera de recursos humanos para las grandes empresas, por lo que en la actualidad sus administradores han venido desarrollando estrategias para nutrirlas y ayudarlas a internacionalizar su actividad comercial.

### **Análisis Interno Como Paso Previo**

Indudablemente, toda estrategia de internacionalización debe seguir un riguroso proceso. En primer lugar, se debe conocer el entorno, tanto interno como externo, en que se desenvuelve la empresa. Es decir, se identificarán aquellas fortalezas y oportunidades que potenciarán y facilitarán su internacionalización y aquellas amenazas y debilidades, que pudieran dificultar

el alcance de sus objetivos a medio plazo. Sobre este particular, Díaz y Matamoros<sup>34</sup>, conceptualizan el análisis DAFO (o FODA) como:

Es una herramienta de gestión que facilita el proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas, y para el desarrollo de proyectos de mejora. El nombre DAFO, responde a los cuatro elementos que se evalúan en el desarrollo del análisis: las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Según lo planteado por los citados autores, se desprende lo siguiente: el análisis denomina DAFO se realiza en dos pasos: *Análisis interno*: la empresa deberá analizar sus áreas internas para identificar fortalezas y debilidades en el mercado local y evaluar su potencial de internacionalización. Convendrá seleccionar, previamente, los mercados objetivos y ver en qué forma y grado varían. *Análisis externo*: la empresa deberá evaluar su sector y entorno en el que desarrolla su actividad, viendo las oportunidades y amenazas existentes.

### **Matriz de Análisis DAFO**

Luego de realizar el análisis estratégico de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO), para determinar los aspectos internos y externos propios de la empresa. La identificación de las amenazas y oportunidades tiene lugar a partir de una revisión del entorno, enfocado en aspectos claves de las actividades de la empresa. Cabe destacar, que este análisis, facilita la definición de las estrategias, maximizando las fortalezas y oportunidades y minimizando las debilidades y amenazas; es decir, un diagnóstico estratégico que incluye, una auditoría del entorno (oportunidades

---

<sup>34</sup> Díaz, A. & Matamoros, I. (2011). [El análisis DAFO y los objetivos estratégicos. Contribuciones a la Economía](https://ideas.repec.org/a/erv/contri/y2010i2011-0315.html), Grupo Eumed.net (Universidad de Málaga). [Documento en línea], fecha de la consulta: 08 de marzo de 2019. Disponible en URL: <https://ideas.repec.org/a/erv/contri/y2010i2011-0315.html>

y amenazas) al igual que las fortalezas y debilidades de la Pyme estudiada. Un buen Análisis DAFO sirve en definitiva para elaborar una adecuada estrategia de internacionalización y adaptarla a cada mercado destino de exportación.

## **Estructura y Funcionamiento de las Pymes**

Existen distintas formas de organizar una Pyme en correspondencia con el tamaño de cada una de las economías. Mendoza, Hernández y Salazar<sup>35</sup>, citan a Fernández (1986) que expresa claramente:

En el caso de las PyMEs, la estructura organizacional suele ser muy sencilla y tiende a formalizarse a medida que crece la empresa, existiendo una correlación positiva entre las variables tamaño, formalización, complejidad y descentralización, de tal forma que el tamaño posee una influencia sobre la estructura, que se manifiesta en los mecanismos de coordinación.

En este sentido, en Venezuela el criterio para clasificar a una empresa como pequeña o mediana, según decreto No. 1.547 publicado en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela el día 12/11/01, No. 5552 Extraordinario, es el siguiente: Empresa pequeña: Aquella cuya planta de trabajadores en promedio no sea menor a once (11) ni mayor a cincuenta (50) y con ventas anuales comprendidas entre las nueve mil una (9.001) Unidades Tributarias (U.T.) y las cien mil (100.000) U.T. Empresa Mediana: Planta de trabajadores promedio anual mayor a cincuenta y uno (51) y menor a cien (100) y sus ventas anuales han de estar comprendidas entre cien mil una (100.001) U.T. y doscientos cincuenta mil (250.000) U.T.

---

<sup>35</sup> Mendoza, J., Hernández, M., Salazar, B. (2010). *Las PYMES familiares y no familiares ¿Empresas diferentes?* Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. [Documento en línea], fecha de la consulta: 08 de febrero de 2019. Disponible en URL: <https://www.researchgate.net/publication/268006578>

Tomando en consideración lo planteado anteriormente, se cita también a Zuluaga<sup>36</sup>, quien establece que: “Para que una Pyme pueda tener cimientos sólidos es importante tener en cuenta que existen cuatro grupos de interés en todas las organizaciones: Dueño o accionista, Clientes, Mercado, Colaboradores en general”.

Lo anterior demuestra que, la estructura organizacional de las Pymes puede ser muy sencilla y tiende a formalizarse a medida que crece la empresa. Sin embargo, las Pymes sancristobalenses del sector artesanal de productos de uso corporal tipo spa, poseen un margen mucho menor de empleados a los que señala el decreto mencionado y también el margen de ingresos, se ubica dentro de estos parámetros; es por ello, que muchas empresas se ven en la necesidad de cambiar sus estrategias de crecimiento y rediseñar sus estructuras organizacionales.

Por lo que se refiere a la clasificación, se han hecho intentos al respecto, clasificando las empresas según diversos criterios. Uno de los más extendidos es el de hacerlo según sea su sector industrial, agrupándolas en tradicionales, intermedias y mecánicas. Sin embargo, aquí se oculta la diversidad de procesos productivos y mercados posibles de atender por la Pyme, lo que hace difícil deducir cuales son los retos gerenciales que ésta debe atender para mejorar su competitividad. Coronado, Peña y Valdespino (ob.cit) citan a Rosales (2006) quien explica que “Las oportunidades y requerimientos de ayuda para las Pymes se pueden analizar a través de una tipología que discrimine aunque sea parcialmente, el amplio espectro de las mismas”.

Con respecto a las características de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), se puede señalar lo siguiente: Es una empresa de tipo

---

<sup>36</sup> Zuluaga, S. (2015). *Estructura organizacional, clave del éxito para pymes*. Elempresario.mx. [Documento en línea], fecha de la consulta: 08 de marzo de 2019. Disponible en URL: <https://elempresario.mx/estructura-laboral/estructura-organizacional-clave-exito-pymes>

familiar, pero constituida como sociedad anónima ya que el dueño es el que aporta el capital necesario para las operaciones normales del negocio. La mayoría de las pequeñas empresas, tienden a no cambiar su lugar de operaciones, se mantiene siempre en el mismo lugar donde se iniciaron, tratando de conservar su mercado, y manteniendo relación estrecha con su clientela. El mercado local o regional, es el objetivo predominante de la pequeña empresa; dicha característica dependerá en gran medida de la habilidad del dueño para ofrecer bienes y servicios de mayor calidad, en su mercado particular.

La pequeña empresa crece principalmente a través de la reinversión del dueño, esto debido a que no cuenta con un eficiente apoyo técnico – financiero significativo de instituciones privadas o gubernamentales. El número de trabajadores con que cuentan estos pequeños negocios no superan 24 a las 45 personas, entre administrativas y operativas. Todas las actividades administrativas se concentran en el dueño de la empresa, el cual ejerce el control y dirección general de la misma.

### **El Fenómeno de las “Born Global”**

Se conoce con este calificativo a las pequeñas y medianas empresas que experimentan un rápido y acelerado proceso de internacionalización, experimentando en una etapa muy temprano, o en algunos casos inmediatamente posterior a su nacimiento, un inicio de actividades en el mercado mundial lo que traduce que puedan saltarse algunas de las etapas del proceso tradicional de internacionalización, lo que se conoce como Modelo Uppsala. Casas<sup>37</sup> define al Modelo de Internacionalización de Uppsala como aquel que “describe la internacionalización de las empresas como un proceso

---

<sup>37</sup> Casas, K. Modelo de Internacionalización UPPSALA. [Documento en línea], fecha de la consulta: 08 de marzo de 2019. Disponible en URL: <https://es.scribd.com/document/359531376/Modelo-de-Internacionalizacion-UPPSALA>



gradual, debido a que las empresas adquieren progresivamente conocimiento y habilidades que les dan la posibilidad de aumentar su compromiso internacional”.

A partir de los 70's, pero principalmente en la década de los 90's y hasta nuestros días, un gran número de pequeñas y medianas empresas han tomado la decisión de transitar el camino de los mercados internacionales, casi desde su inserción al mercado o a muy temprana edad de su nacimiento según Knight y Cavusgil<sup>38</sup>; Knight, et al., 2004; Bell y McNaughton<sup>39</sup>; Oviatt y McDougall<sup>40</sup>.

Alrededor de los 80's, se consideraba que la internacionalización de los negocios era competencia única y exclusivamente de las grandes y consolidadas empresas multinacionales (Moen<sup>41</sup>; Knight y Cavusgil<sup>42</sup>) y en esa época, las pequeñas y medianas empresas que tenían actividades a nivel internacional, según Oviatt y McDougall, eran consideradas como excepciones. Además, durante mucho tiempo se pensó que las empresas se internacionalizaban siguiendo el modelo de internacionalización gradual conocido como “Modelo de Uppsala”, propuesto por Johanson y Vahlne (1977) y Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), en el que se destaca el proceso de internacionalización de las empresas de manera secuencial.

En tal sentido y mediante la mejora de una serie de pasos ordenados que llevarán, en primer lugar, a la venta de bienes y servicios en los mercados domésticos y posteriormente, con la experiencia y recursos generados,

---

<sup>38</sup> Knight, G. y Cavusgil, T. (2005). A Taxonomy of Born-global Firms. *Management International Review*. Vol.45. Special Issue, 2005.

<sup>39</sup> Bell, J. y McNaughton, R. (2000). “Born Global” Firms: A Challenge to Public Policy in Support of Internationalization. *Marketing in Global Economy Proceedings*.

<sup>40</sup> Oviatt, B y McDougall, P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, Issue 1.

<sup>41</sup> Moen, O (2002). The Born Globals: A New Generation of Small European Exporters. *International Marketing Review*, Vol. 19, No. 2.

<sup>42</sup> Knight, G. y Cavusgil, T. (1996). “The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory”. *Advances in International Marketing*. Vol. 8.

procedían a cruzar otras fronteras e incursionar a nuevos mercados extranjeros, iniciando principalmente en aquellos con cuales mantenían mayor similitud cultural.

Sin embargo, el modelo de Uppsala empieza a agotarse con la aparición de las empresas que nacen globales, es decir, las *born global* que, para Knight y Cavusgil se han convertido poco a poco en un caso típico de empresa internacional. Por lo que, se inician una serie de cuestionamientos a favor y en contra de este Modelo, que han motivado el interés por encontrar una explicación que permita entender en qué circunstancias, el modelo tradicional de desarrollo gradual de los procesos de internacionalización (Johanson y Vahlne, 1977) podría estar fracasando al tratar de explicar el surgimiento y crecimiento de estas empresas (Iborra, Menguzzato y Ripollés<sup>43</sup>; Bell, 1995; Oviatt y McDougall, 1994; McDougall, Shane y Oviatt, 1994).

Por considerarse la rápida internacionalización de las empresas un fenómeno relativamente nuevo y en evolución, éste ha recibido distintos nombres. En la literatura se encuentran varias denominaciones, entre ellas: "*born global*" (Madsen y Servais, 1997<sup>44</sup>; Knight y Cavusgil, 1996<sup>45</sup>) "*International new ventures*" (Oviatt y McDougall, 1994<sup>46</sup>), "*global start-ups*" (Jolly, Alahuhta, y Jeannet, 1992<sup>47</sup>), "*instant internationals*" (McAuley, 1999<sup>48</sup>). La experiencia está referida a la acumulación de conocimiento institucional, de negocios y al de internacionalización adquiridos previo a la primera entrada en el mercado internacional y a la influencia producida por las redes nacionales y

---

<sup>43</sup> Iborra, M, Menguzzato, M y Ripollés, M. (1998). *Creación de empresas internacionales: Redes informales y obtención de recursos*. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 7, num.3.

<sup>44</sup> Madsen, T y Servais, P (1997). *The internationalization of Born Global: An Evolutionary Process*. International Business Review. Vol.6.

<sup>45</sup> Ídem.

<sup>46</sup> Ídem.

<sup>47</sup> Jolly, V; Alahuhta, M y Jeannet, J. (1992). *Challenging the incumbents: how high technology start-ups compete globally*. Journal of Strategic Change. Vol. 1.

<sup>48</sup> McAuley, A. (1999). *Entrepreneurial Instant Exporter in the Scottish Arts and Crafts Sector*. Journal of International Marketing. Vol.7.No. 4.

principalmente extranjeras, resultantes de la actuación empresarial en el mercado doméstico.

## Las Pymes en Venezuela

En cualquier país del mundo, donde hagan vida las pequeñas y medianas empresas, es el gobierno nacional quien determina el rumbo de las políticas que condicionan el desarrollo de las mismas. El caso venezolano no es la excepción, y tal efecto Arévalo<sup>49</sup> menciona:

Los factores que han influido en el desempeño y en el avance de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pyme) en la Venezuela actual, están vinculadas con las diferentes medidas y acciones públicas adoptadas desde el Gobierno Nacional, como garante de las políticas macroeconómicas para la materialización del modelo de desarrollo productivo que la Nación demanda para alcanzar la sustentabilidad y sostenibilidad económica y social en beneficio de la sociedad.

Desde la llegada al poder del ex presidente Hugo Rafael Chávez Frías, Venezuela ha atravesado un profundo proceso de cambio en función de la instauración de una nueva ideología política. En función de esta nueva concepción país, se ha puesto en marcha un modelo de desarrollo “endógeno”, el cual y en palabras de Mendoza, Rodríguez y Vivas<sup>50</sup> se entiende como un proceso en el cual “se han definido mecanismos de lucha contra la exclusión social mediante el marco normativo conformado por la Constitución Nacional, sus leyes, reglamentos y programas, uno de ellos relativo al modelo desarrollo endógeno”. Dicho modelo endógeno se erige en contraposición al modelo

---

<sup>49</sup> Arévalo, D. (2015). *Situación Actual de la Pyme en Venezuela*. [Documento en línea], fecha de la consulta: 23 de mayo de 2019. Disponible en URL: <http://deam153.blogspot.com/2015/02/situacion-actual-de-la-pyme-en-venezuela.html>

<sup>50</sup> Mendoza, E. Rodríguez, M. y Vivas, A. (2008). *Desarrollo endógeno, una mirada desde la PyME venezolana*. [Documento en línea], fecha de la consulta: 23 de mayo de 2019. Disponible en URL: [https://www.flacsoandes.edu.ec/sites/default/files/agora/files/1276274651.rodriguez\\_mendoza\\_vivas\\_3.pdf](https://www.flacsoandes.edu.ec/sites/default/files/agora/files/1276274651.rodriguez_mendoza_vivas_3.pdf)

propio de la globalización (exógeno), como alternativa para propiciar la participación ciudadana en el ámbito económico nacional.

Mendoza, Rodríguez y Vivas citando a Artesi (2004) afirman que:

En un proceso de desarrollo endógeno deben concurrir: el aprovechamiento de las capacidades endógenas de las iniciativas de los actores locales, el desarrollo y la incorporación de procesos de innovación, una tasa de acumulación de capital creciente, la generación de economías externas de las que se apropia la sociedad en su conjunto y el fortalecimiento de la ciudadanía. Lo cual evidencia la necesidad de tener claramente identificados los recursos con los cuales se cuenta a nivel local en función de potenciar sus capacidades y darle corporeidad a un tejido social que encuentre opciones viables para lograr un desarrollo que, además de endógeno, sea sustentable.

Por ello, existe la necesidad de mencionar en este trabajo de investigación, ciertas normativas y entes que contribuyan al fortalecimiento de estas empresas, para facilitar su acceso y participación de manera competitiva en los mercados internacionales.

### **Algunos Organismos de Financiamiento para las Pymes en Venezuela**

Las pequeñas y medianas empresas representan una alternativa para avanzar en la diversificación y crecimiento económico de las regiones. Es por ello, que a partir de 1996 la política dirigida a la Pyme en el marco de la “Agenda Venezuela” estuvo orientada hacia el financiamiento, de manera de contribuir con el manejo crediticio, además de otorgarle a la pequeña y mediana empresa venezolana tasas por debajo a la del mercado (tasas actividades de la Banca Comercial). El objetivo que se perseguía con la creación de estas Instituciones Financieras Públicas, era adaptarlas a las estrategias de desarrollo económico planteadas por el Ejecutivo Nacional dentro de un sistema único, orgánico, coherente y eficiente, con la finalidad de coadyuvar a la mejor ejecución de la política económica del Estado, es decir

se crearon fuentes de financiamiento a través de convenios entre entes oficiales.

Mendoza<sup>51</sup>, cita a Besley y Brigham (2002:237), “las fuentes de financiamiento son consideradas como el mecanismo y/o alternativas para conseguir recursos monetarios para la operatividad de las organizaciones, asimismo, estas fuentes permiten lograr el desarrollo en inversión de una empresa para un tiempo determinado”. Significa entonces, que el financiamiento representa para las PYMES un mecanismo primordial para su marcha y crecimiento.

Sobre este particular, existen entes que intervienen en el financiamiento de las PYMES en Venezuela, entre los principales se mencionan: CORPOINDUSTRIA, CONINDUSTRIA, FONCREI, FONPYME, FINAMPYME, SOGAMPI, BIV, BANCOEX, INAPYMI, INCES, Banco del Pueblo y a nivel regional FAMPI Táchira:

- Corporación de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria. CORPOINDUSTRIA: Instituto Autónomo creado mediante ley de fecha 13 de junio de 1974, publicada en la Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 30.434, modificada por Decreto N° 939 de fecha 22 de mayo de 1975, publicado en la Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 1.748 Extraordinario de fecha 26 de mayo de 1.975.
- Confederación Venezolana de Industriales. CONINDUSTRIA: según información del sitio web de la confederación, fue fundada el 14 de Febrero de 1970 en Barquisimeto, Estado Lara, como una iniciativa de un grupo de 29 industriales preocupados por el país y por el destino de

---

<sup>51</sup> Mendoza, Y. (2014). *Lineamientos Estratégicos para el financiamiento externo de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyME) del Sector Metalmecánico ubicadas en el Municipio Valencia del estado Carabobo*. [Documento en línea], fecha de la consulta: 04 de marzo de 2019. Disponible en URL: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/1035/3004.pdf?sequence=4>

la industria en Venezuela. Forma parte de Fedecámaras, institución que agrupa a las cámaras de los distintos sectores empresariales del país, en la cual Conindustria participa en su Comité Estratégico. Está afiliada a la Asociación de Industriales Latinoamericanos, AILA, que agrupa a las cámaras industriales de la región.

- Fondo de Crédito Industrial. FONCREI: según su sitio web, describe como su misión contribuir a la transformación del modelo productivo para lograr el desarrollo endógeno, mediante el financiamiento oportuno y la asistencia integral a los actores de la economía popular, pyimi y pymes vinculados a la manufactura y servicios conexos, así como al sector turismo, para lograr la inclusión social, equidad, y mejoramiento de la calidad de vida bajo un contexto de sustentabilidad.
- Fondo de Garantía para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, FONPYME: según información tomada de su sitio web, su misión es impulsar y promover a las SGR a nivel nacional, a través del reafianzamiento de sus operaciones y del acompañamiento técnico-financiero, que facilite a las Mipymes, Emprendedores (as), Microempresarios, Cooperativas y Organizaciones Socioproductivas su incorporación al Sistema Financiero Nacional, para así contribuir con la construcción del Modelo Productivo Socialista. Su visión es ser reconocidos por el sector público y privado, como motor fundamental para el impulso del aparato productivo nacional, gracias al fortalecimiento de las SGR y al acompañamiento, apoyo y asistencia brindada a las MiPymes, Emprendedores (as), Microempresarios, Cooperativas y Organizaciones Socioproductivas, que garantizan nuestra sustentabilidad financiera.
- Entidad Microfinanciera de Ahorro y Crédito FINAMPYME: según su sitio web, se describe como la Entidad Microfinanciera y Cooperativa Líder en Venezuela, que a través de Alianzas, procesos de alta calidad e innovación constante en Productos, Servicios y Procedimientos

contribuye al desarrollo socio-económico de sus Asociados, Usuarios e Inversionistas y a la modernización del sector Cooperativo Financiero y Microfinanciero del país. Es una cooperativa de carácter privado, creada para atender con criterios de eficiencia y calidad de gestión a artesanos, microempresarios, pequeños y medianos empresarios asociados a la misma.

- Sociedad Nacional de Garantías recíprocas para la Mediana y Pequeña Industria SOGAMPI: SOGAMPI, S.A. de acuerdo a información de su sitio web, describe su misión: apoyo al fortalecimiento y desarrollo económico de las unidades productivas del país, mediante el otorgamiento de fianzas para impulsar el modelo productivo socialista. Su visión: ser la Institución modelo en el otorgamiento de fianzas del Sistema Financiero Nacional y Entes Contratantes, reconocida por su ética y responsabilidad comprometida con el máximo bienestar social.
- Banco Industrial de Venezuela. BIV: según información oficial de su sitio web, el Banco Industrial de Venezuela (BIV) es una empresa del Estado venezolano, es decir, es una persona jurídica de Derecho Público, constituida de acuerdo con las normas de Derecho Privado, en los términos establecidos en el artículo 102 de la Ley Orgánica de la Administración Pública (LOAP) Gaceta Oficial N° 37.305 del 17-10-2001. Asimismo, el BIV está integrado a la estructura general del Estado, formando parte de los entes descentralizados funcionalmente y sujeto al control de este Máximo Órgano Contralor, de conformidad con lo previsto en el artículo 9, numeral 10 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la Republica y del Sistema Nacional de Control Fiscal (LOCGRSNCF) Gaceta Oficial N° 37.347 del 17-12-2001, ello sin perjuicio del control que le corresponde ejercer a su Órgano de Control Fiscal Interno.

El BIV fue creado por Ley en fecha 23-07-37, modificada mediante Decreto Ley N° 414 del 21-10-99 (Gaceta Oficial N° 5.396

Extraordinario del 25-10-99), como una institución financiera del Estado venezolano, bajo la figura jurídica de compañía anónima y adscrita al Ministerio del Poder Popular para Economía y Finanzas, actual Ministerio del Poder Popular de Planificación y Finanzas.

- Banco de Comercio Exterior. BANCOEX: de acuerdo a información tomada del sitio oficial de Bancoex, esta se estableció el 12 de julio de 1996. Cinco años después, el 20 de septiembre de 2001, se convirtió en un banco de desarrollo bajo la ley habilitante promulgada por el entonces Presidente de la República Bolivariana de Venezuela, Hugo Chávez. Bancoex invierte en el crecimiento y la diversificación de las exportaciones mediante la promoción y financiamiento de empresarios y empresarios con sede en Venezuela. Esta entidad financiera asigna una prioridad al vínculo económico latinoamericano y un comercio exterior reforzado con la región. Desde 2013, se embarcó en un programa de promoción de exportaciones llamado Venezuela Exporta / Venezuela Trade, una estrategia global que ha dado sus frutos desde el principio.
- Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria. INAPYMI: de acuerdo a información oficial de su sitio web, tiene por objetivo ejecutar las políticas y estrategias de fomento, recuperación, promoción, desarrollo económico y social, que en materia de la pequeña y mediana industria y unidades de propiedad social, como factores fundamentales del fortalecimiento del modelo productivo socialista del país. En efecto, brinda financiamiento integrar a las propuestas que presenten las Pequeñas y Medianas Industrias, asociaciones cooperativas, consejos comunales, sociedades civiles y unidades de propiedad social y suscribir con ellas líneas de crédito o cualquier otro tipo de instrumentos financieros, con las tasas de interés y plazos preferenciales, sin menoscabo de las ofrecidas al sector por otras entidades financieras.



- Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista INCES: de acuerdo a información obtenida de su sitio web, es un instituto público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, adscrito al Ministerio del Poder Popular para la Educación, es el ente mediante el cual, el Estado democrático y social de derecho y de justicia, forma integralmente a los trabajadores y a las trabajadoras para su incorporación consciente al proceso social de trabajo, en función de la construcción de relaciones de trabajo justas e igualitarias, la producción de bienes y la prestación de servicios que satisfagan las necesidades del pueblo, la consolidación de la independencia y el fortalecimiento de la soberanía económica del país. Este ente, promueve la capacitación integral (no profesional) para trabajadores del sector industrial, en el marco del desarrollo endógeno, para sustentabilidad de las redes de producción social, como complementación (entre otros) al sector agroindustrial, en los distintos niveles de las instancias organizativas, públicas o privadas.

### **Cámaras que Agrupan a las Pymes en Venezuela**

*Federación de Artesanos, Pequeños y Medianos Industriales de Venezuela.  
FEDEINDUSTRIA*

Según datos obtenidos de su sitio web, es una organización sin fines de lucro de empresas e industrias, cámaras y asociaciones de emprendedores, micros, pequeñas y medianas industrias. Su objetivo es promover el desarrollo económico y social de la nación incrementando las capacidades productivas y tecnológicas mediante la participación protagónica de empresarios, trabajadores, la comunidad empresarial organizada en sus diferentes expresiones, promoviendo una justa distribución de la riqueza, la soberanía nacional y la atención plena a las necesidades del pueblo de Venezuela.

*Cámara de Comercio Colombo-Venezolana*

Según se expresa en su sitio web, la Cámara Colombo Venezolana es una organización privada fundada en 1977, que trabaja por los empresarios de ambos países, para la promoción y el fortalecimiento de relaciones económicas, comerciales, turísticas y culturales entre Colombia y Venezuela, específicamente en la creación de empresas binacionales, la generación de oportunidades de negocios y fortalecimiento de nexos de los afiliados con los empresarios y las autoridades de los dos países.

### **Fondos Regionales de Apoyo a las Pymes en el estado Táchira**

*Fundación para el Fomento y Financiamiento de la Artesanía, Microempresa y Pequeña Industria del estado Táchira. FAMPI Táchira*

Promueve e impulsa el desarrollo de las actividades de la artesanía, microempresa y pequeña industria del estado, a través de programas de asistencia crediticia, técnica integral y de capacitación de dichos sectores, como promotores de las fuentes de trabajo, incrementando la productividad de la región y por ende el crecimiento económico del Táchira y de Venezuela, desde su área de influencia. En el año 2002, se modifica su denominación y da inicio a la Fundación para el Desarrollo Económico y Social del Estado Táchira» (FUNDESTA).

### **Las Pymes en el Estado Táchira y Municipio San Cristóbal**

Actualmente, la internacionalización se ha vuelto una necesidad más que una opción para las Pequeñas y Medianas Empresas. En el caso de las Pymes artesanales de productos de uso corporal tipo spa, de San Cristóbal, estado Táchira, el nivel de internacionalización sigue siendo todavía muy reducido y limitado, debido a que sus actividades generalmente son realizadas desde sus propios hogares; y muchas veces son desarrolladas empíricamente, que en ciertos casos, son perfeccionados a través de la práctica.

Villalobos<sup>52</sup> en investigación que realiza sobre el desarrollo de productos en las Pymes del estado Táchira, considera que “la investigación y desarrollo de productos no es considerada como un proceso fundamental para el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones tachirenses y se hace notar un desconocimiento significativo acerca del método de asignación de recursos para dicha actividad”. Esto puede constituirse como evidencia del carácter empírico del funcionamiento de las Pymes en la región.

Uno de los aspectos importantes a destacar en esta investigación es que los emprendedores de las empresas de este tipo de productos, en su mayoría son jóvenes, con ideas innovadoras y con una capacidad de analizar oportunidades en los mercados emergentes.

### **Descripción de la Empresa Aromario, C. A.**

Aromario C.A., es una compañía radicada en el municipio San Cristóbal estado Táchira. Fue creada en el año 2016 y se dedica a la fabricación, elaboración, comercialización y distribución de productos tipo spa de manera artesanal. Se concibe como una empresa orientada al ramo de la biocosmética, ofreciendo productos para el cuidado personal fabricados con la menor intervención de procesos industrializados y privilegiando la utilización de ingredientes de origen natural.

Su misión es brindar alternativas saludables para el cuidado personal con productos de bajo costo que ofrezcan calidad a partir de ingredientes naturales. Su visión es constituirse como empresa líder en la venta y comercialización de productos tipo spa fabricados de forma artesanal, en el territorio nacional con miras a expandirse a otros mercados internacionales.

---

<sup>52</sup> Villalobos, P. (2007). La investigación y desarrollo de productos en las pymes del estado Táchira Venezuela. [Documento en línea], fecha de la consulta: 23 de mayo de 2019. Disponible en URL: [https://www.aepro.com/files/congresos/2007lugo/ciip07\\_0204\\_0209.366.pdf](https://www.aepro.com/files/congresos/2007lugo/ciip07_0204_0209.366.pdf)

Sus valores preponderantes son la calidad, orientada a brindar productos con altos estándares, la pasión, definida como el motor que dio vida al proyecto, la integridad, ofreciendo productos con el mínimo impacto medioambiental, entre otros.

De sus productos, incluidos dentro de la gama de productos de cuidado personal, destacan las sales corporales (figura no. 1), exfoliantes corporales (figura no. 2), aceites corporales (figura no. 3), aceites cremosos (figura no. 4), serum facial (figura no. 5), aceite hidratante (figura no. 6), entre otros.



Figura No. 1  
Sal Corporal Aromario – Té de Violeta  
Edición Especial 120 g.



Figura No. 2  
Exfoliante Corporal Aromario – Menta  
Hierbabuena Camomila 120 ml.



Figura No. 3  
Aceite Corporal Aromario – Aguacate 200  
ml.



Figura No. 4  
Aceite Cremoso Aromario – Aguacate 100  
ml.



Figura No. 5  
Serum Facial Aromario 20 ml.



Figura No. 6  
Aceite Hidratante Aromario – Almendra y  
Menta 20 ml.

Sus operaciones se circunscriben a la ciudad de San Cristóbal, sin embargo, dada la receptividad que han tenido sus productos ha iniciado su venta en otras ciudades del territorio venezolano. La venta y comercialización de productos responde a estrategias de comercio electrónico, y al no contar con tienda física se orienta al posicionamiento de la marca con presencia en la mayor cantidad de tiendas asociadas al ramo, posibles.

## ASPECTOS LEGALES

Sobre este particular, Arias (2007)<sup>53</sup>, señala que: las bases legales corresponden a los sustentos legales sobre los cuales se basa la investigación, comprendiéndose como estas el conjunto de leyes y normas que servirán de directrices para la realización de la misma. En concordancia, a esta disciplina jurídica que rigen y regulan a las Pymes en Venezuela, y que de acuerdo con el investigador se ajustan a la presente investigación; se debe observar lo contenido en el artículo 1º y 9º del Código de Comercio Venezolano, donde se puede evidenciar que al hacer referencia a las pyme básicamente estamos en presencia de una actividad especulativa que realizarán ciertas personas de

---

<sup>53</sup> Arias, F. (2007). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. México. Editorial Trillas

manera regular y permanente, sea de manera individual o colectiva, siendo esta la actividad de los comerciantes.

En efecto, en la legislación venezolana los comerciantes regulan todas sus actividades por la disciplina denominada Derecho Mercantil y el instrumento jurídico principal que contiene la mayoría de las disposiciones jurídicas que regulan a los comerciantes es el Código de Comercio.

Por otra parte, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), representa un cambio importante para las Pymes, que adquieren una gran escala con una serie de decretos y leyes que van a impulsar a este sector industrial del país hacia un mejor desarrollo. En relación a las pymes establecidas en el estado Táchira, tienen unas características que las identifican como empresa de tipo familiar, no cambia de lugar, tienen un mercado local y las actividades administrativas se concentran en el dueño, entre otras cosas. Además, las pymes con todas sus limitaciones tienen una gran importancia porque son impulsadoras de la economía y fuente segura generadora de un gran volumen de empleo para el Estado.

Dentro de estas bases legales se encuentran los artículos 70, 112, 308 y 309, contemplados en la Constitución, que expresan lo siguiente:

Artículo 70: En este artículo se definen:

Cuáles son los medios de participación y protagonismo del pueblo en el ejercicio de su soberanía, en lo político; luego hace referencia en cuáles son los medios en lo social y económico, las instancias de atención ciudadana, la autogestión, cogestión, las cooperativas en todas sus formas incluyendo las de carácter financiero, las cajas de ahorro, la empresa comunitaria y demás formas asociativas guiadas por los valores de la mutua cooperación y la solidaridad. Concluyendo que la Ley establecerá las condiciones para el efectivo funcionamiento de los medios de participación previstos en este artículo.

La misma consagra en el artículo 112 que:

El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país.

Artículo 308: En este artículo se hace referencia a que:

El Estado protegerá y promoverá la pequeña y mediana industria, las cooperativas, las cajas de ahorro, así como también la empresa familiar, la microempresa y cualquier otra forma de asociación comunitaria para el trabajo, el ahorro y el consumo, bajo régimen de propiedad colectiva, con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país, sustentándolo en la iniciativa popular. Se asegurará la capacitación, la asistencia técnica y el financiamiento oportuno. El Estado se compromete a robustecer el desarrollo económico popular del país.

Artículo 309: En este artículo el Estado se compromete con la artesanía e industrias populares típicas de la Nación, gozarán de protección especial, con el fin de preservar su autenticidad, y obtendrán facilidades crediticias para promover su producción y comercialización.

Otro de los mayores apoyos de las pequeñas y medianas empresas, se puede evidenciar en el “Decreto con Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria”, publicado en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, bajo el N° 5.552 Extraordinario de fecha 12 de noviembre de 2001, ya que establece entre otras cosas el apoyo en materia de financiamiento, asistencia técnica, adiestramiento, capacitación, administración, gerencia, desarrollo tecnológico e información de este importante sector empresarial.

Igualmente contempla los parámetros para la clasificación de pequeñas y medianas empresas, los deberes de los pequeños y medianos industriales en la preservación del medio ambiente durante la realización de sus actividades productivas y establece la creación del Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) como instrumento

de ejecución de las políticas, planes, programas y proyectos del Ejecutivo Nacional. En efecto, este Decreto en su artículo 5, define a las PYME de la siguiente manera:

Pequeña y Mediana Industria: Toda unidad organizada jurídicamente con la finalidad de desarrollar un modelo económico productivo mediante actividades de transformación de materias primas en insumos, en bienes industriales elaborados o semielaborados, dirigidas a satisfacer las necesidades de la comunidad. Se considerará Pequeña Industria a aquéllas que tengan una nómina promedio anual de hasta cincuenta (50) trabajadores y con una facturación anual de hasta doscientas mil Unidades Tributarias (200.000 UT). Se considerará Mediana Industria a aquéllas que tengan una nómina promedio anual desde cincuenta y un (51) trabajadores, hasta cien (100) trabajadores y con una facturación anual desde doscientas mil una Unidades Tributarias (200.001 UT) hasta quinientas mil Unidades Tributarias (500.000 UT).

## **SISTEMA DE VARIABLES**

### **Cuadro de Operacionalización de Variables**

Sobre la operacionalización Hurtado<sup>54</sup> dice “es un proceso mediante el cual se precisan los aspectos fundamentales y perceptibles de un evento de estudio a fin de poder apreciarlo durante la investigación. Consiste en la identificación de elementos determinantes y necesarios para lograr el reconocimiento del evento”. (p.08). Asimismo, la autora expone que “la operacionalización permite identificar los indicios de un evento y construir los instrumentos necesarios para medirlos” y es así como la tabla de operacionalización de variables tiene por finalidad “ayudar al investigador a precisar los aspectos fundamentales para la elaboración de sus instrumentos de recolección de datos y es muy útil cuando el investigador desea construir instrumentos muy estructurados, selectivos y precisos”. (p.08).

---

<sup>54</sup> Hurtado, J. (op.cit.)



Objetivo Específico	Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Fuente	Instrumento	Ítem
Diagnosticar la capacidad exportadora de la pequeña y mediana empresa, representada por Aromario C.A.	Capacidad exportadora	Posibilidad de una empresa de pensar y actuar globalmente, adaptando su gestión a las exigencias y variables del mercado internacional. Se refiere a los requisitos mínimos con los que debe contar una empresa para afrontar el proceso de exportación.	Aspectos Generales	Cambios para afrontar proceso de exportación.	Socios de Aromario C.A.	Guion de entrevista	E.13
				Garantías de proveedores			E.14
				Recursos financieros			E.24
				Recursos humanos			E.25 – E.26
				Capacidad de Producción			E.27
			Competitividad	Formas de Ventas			E.31
				Alianzas con otras empresas			E.32 – E.33
				Vulnerabilidad de productos			E.5
				Factores de competitividad			E.6 – E.7

Fuente: Elaboración Propia



Objetivo Específico	Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Fuente	Instrumento	Ítem
Diagnosticar la capacidad exportadora de la pequeña y mediana empresa, representada por Aromario C.A.	Capacidad exportadora	Posibilidad de una empresa de pensar y actuar globalmente, adaptando su gestión a las exigencias y variables del mercado internacional. Se refiere a los requisitos mínimos con los que debe contar una empresa para afrontar el proceso de exportación.	Comercio Internacional	Razones para exportar  Asistencia a ferias internacionales  Razones que hacen exportables sus productos  Información base para plan de internacionalización  Adaptabilidad de productos  Tiempos de respuesta mercado extranjero  Barreras para comercio exterior  Procedimientos para llevar a cabo la exportación	Socios de Aromario C.A.	Guion de entrevista	E.1 – E.2  E.3 – E.4  E.10 – E.11  E.15  E.19  E.22  E.29 – E.30  E.34

Fuente: Elaboración Propia

## FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS

### Población y Muestra

La población es la totalidad del fenómeno a estudiar, en donde tales unidades poseen características comunes, las cuales se estudian y dan origen a los datos de investigación. De acuerdo con Arias<sup>55</sup> “la población, o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (p.81).

Para Méndez<sup>56</sup> “La población y el número de persona a las cuales se les puede solicitar información dependen tanto de los objetivos y alcances del estudio como de las características de las personas que la pueden suministrar”. (p.00). Asimismo, el autor expone que en caso de grupos de personas con características similares, por pertenecer a un mismo grupo o estrato social, la información es obtenida a través de sondeos, encuestas, entrevistas, que conduzcan a la obtención de resultado cuantitativos. Lo que permite analizar dicha información bajo parámetros estadísticos. En estos casos es necesario definir el número de personas a las que se va a aplicar el instrumento, y es en este momento en el que el investigador define si emplea un censo o una muestra de la población.

En virtud de lo antes expuesto, la presente investigación, está constituida por los Socios de Aromario C. A., en San Cristóbal, estado Táchira. Méndez<sup>57</sup> expone “una muestra comprende el estudio de una parte de los elementos de una población, mientras que el censo consiste en estudiar todos los elementos

---

<sup>55</sup> ARIAS, Fidias (2006). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica. Caracas, Venezuela. Editorial Episteme, C.A.

<sup>56</sup> Méndez, C. (2013). *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México: Limusa.

<sup>57</sup> Méndez, C. (Ídem)

de ésta”. Para los efectos del presente estudio será empleado un censo, puesto como explica Méndez el mismo es recomendable cuando la población de interés es muy pequeña, y se hace justificable en tiempo y costos el estudio total de la misma.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Luego de haber descrito el tipo y diseño de investigación, así como la unidad de estudio, es necesario como parte del marco metodológico de la investigación que se va a realizar, establecer los distintos métodos, técnicas y procedimientos que posibilitarán obtener la información requerida. Al respecto, Arias (ob. cit) plantea que “por técnica se entiende al procedimiento o forma en particular de obtener datos o información” (p.67). A los efectos de la presente investigación la técnica a emplear será la entrevista, empleando como instrumento un guión de entrevista, siendo la misma de tipo estructurada o semiestructurada.

Para Tamayo (2011)<sup>58</sup> la entrevista es considerada:

De uso bastante común en la investigación, ya que en la investigación de campo buena parte de los datos obtenidos se logran por entrevistas. Podemos decir que la entrevista es la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales.

En el mismo orden de ideas, Palella y Martins<sup>59</sup> mencionan respecto a la ventaja principal que ofrece la entrevista que “son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes, expectativas, en fin, informaciones que, por su misma naturaleza, es casi imposible obtener desde afuera”.

---

<sup>58</sup> Tamayo, M. (2011). *El proceso de investigación científica: incluye evaluación y administración de los proyectos de investigación*. México, D.F. Limusa Noriega Editores.

<sup>59</sup> PALELLA, Santa y MARTINS, Feliberto (2004). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Venezuela: FEDUPEL

En el caso de la presente investigación se considera que será una entrevista estructurada con los ítems previamente definidos para obtener la información requerida. Para Arias (ob.cit.) la entrevista estructurada o formal “es la que se realiza a partir de una guía prediseñada que contiene las preguntas que serán formuladas al entrevistado” (p.73). Asimismo, el instrumento será un guión de entrevista mixto contentivo de preguntas abiertas y cerradas.

### **Validez de los Instrumentos**

Sampieri<sup>60</sup> expresa respecto de la validez que “en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 277). Es decir el instrumento ha de ser válido siempre que mida la variable para la que fue diseñado. Para Ramírez<sup>61</sup> “no basta con escoger el instrumento más adecuado, también hay que ser muy cuidadoso en la construcción de los ítems que tendrá, ya que es a través de ellos que se recogerá la información o los datos” (p.94). Es por esto que todo instrumento no debe responder únicamente a la convicción del investigador de si su instrumento mide efectivamente un rasgo determinado, razón por la cual se hace necesario recurrir a la validación de expertos en la materia.

Es por esto que el guión de entrevista se sometió a la consideración y revisión de un grupo de expertos, quienes fueron los responsables de realizar la revisión del instrumento, verificando si efectivamente los ítems de recolección de datos eran representativos del instrumento. Para Ramírez<sup>62</sup> este proceso de validez del instrumento “es el conocido como juicio de

---

<sup>60</sup> Sampieri, R (2001) “Metodología de la Investigación”, México, ed. McGraw-Hill.

<sup>61</sup> Ramírez, T. (2010). Cómo hacer un proyecto de investigación. Caracas, Venezuela. Editorial Panapo.

<sup>62</sup> Ramírez, T. (ob cit.) (p.95)

expertos o prueba de jueces” aunque el autor expone “es posible hacerlo con rangos numéricos”.

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

### **Análisis de los Resultados**

El presente apartado ofrece un panorama de los resultados obtenidos del análisis de las entrevistas realizadas a los dos (02) socios de Aromario C.A. En anexo puede encontrarse información complementaria de las entrevistas realizadas personalmente. Es importante destacar que el guion de entrevista diseñado se basó en una metodología empleada por Nicola Minervini en su Libro Ingeniería de la Exportación, que aportó elementos sumamente valiosos para el desarrollo de la presente investigación. Los datos fueron leídos y analizados, lo que fundamentó la organización y resumen de la información obtenida. Al respecto, Pérez<sup>63</sup> opina que “el análisis de datos es la búsqueda sistemática y reflexiva de información a través de instrumentos, que implica trabajar los datos, recopilarlos y organizarlos en unidades manejables y descubrir que es importante y que va aportar a la investigación”.

Siguiendo la misma línea, el análisis indagatorio en la investigación proyectiva consiste en vaciar todos los datos con la finalidad de que la visión sea lo más completa posible, con la realidad del objeto en estudio. En este sentido, en el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la UPEL<sup>64</sup> se refiere a los resultados como uno de los aspectos que constituyen la investigación que se expresa en la “exposición de los resultados de la ejecución de la investigación”.

---

<sup>63</sup> Pérez (2000). *Investigación Cualitativa. Retos e Interrogantes*. Editorial Muralla. Madrid.(p.102)

<sup>64</sup> Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2006). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas. Venezuela. (p.35)

Finalmente, se realizó un análisis indagatorio mediante la categorización, contrastación, teorización e interpretación de los datos, utilizando como referentes la opinión emitida por los dos (02) socios de Aromario C. A. Según Balestrini<sup>65</sup> “el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de las interrogantes de la investigación”, En este contexto, se cumplirán con las técnicas aplicadas para hacer la interpretación de constructo de tipo cualitativo y cuantitativo en cuanto al diagnóstico de la capacidad exportadora de la Pequeña y Mediana Empresa, representada por Aromario, C. A., de acuerdo a las dimensiones e indicadores expresados en el cuadro de operacionalización, tal y como se presenta a continuación:

- **Dimensión:** Comercio Internacional
- **Indicador:** Razones para exportar
- **Ítems 1 y 2**

**Análisis Descriptivo:** En estos ítems se indagó si tenían claras las razones por las cuales desean exportar. Los dos contestaron que sí y expresaron el deseo de generar un crecimiento en la empresa, mediante la posición y ventas de sus productos en mercados extranjeros.

Son variados los motivos que pueden impulsar la salida de empresas a mercados exteriores, sin embargo los entrevistados concordaron en querer buscar nuevas oportunidades para el crecimiento de su negocio. Cabe destacar, que antes de tomar cualquier decisión de exportar es importante realizar un análisis tanto interno como externo, para estar conscientes de si la empresa está o no en las condiciones requeridas para introducirse en el mercado exterior.

---

<sup>65</sup> Balestrini, A. (2006). *Cómo se elabora un Proyecto de Investigación* (7ª. E). Editorial Consultores Asociados: Caracas – Venezuela. (9.169)



- **Dimensión:** Comercio Internacional
- **Indicador:** Asistencia a Ferias Internacionales
- **Ítems 3 y 4**

**Análisis Descriptivo:** En cuanto a las ferias internacionales, se les preguntó si han visitado alguna que consideren importante. Los dos empresarios coincidieron en que no.

Resulta oportuno mencionar, que las ferias internacionales pueden ser el medio más idóneo para que estos empresarios reciban información y así puedan tomar la mejor decisión al querer ingresar al Comercio Internacional; además les brinda la oportunidad de dar a conocer sus productos; fortalecer vínculos con nuevos clientes. Por otra parte, les permite estar informados de las tendencias de la industria y observar la competencia de cerca.

- **Dimensión:** Competitividad
- **Indicador:** Vulnerabilidad de productos y Factores de competitividad
- **Ítem 5, 6 y 7**

**Análisis Descriptivo:** En esta dimensión, tomando la gama de productos que fabrica Aromario C.A., se trató de indagar, si han identificado el menos vulnerable a la competencia internacional, y también se les preguntó si la compañía tiene factores evidentes de competitividad de sus productos y que los enumeren:

En relación a la primera interrogante, la respuesta de los empresarios fue negativa, y en la siguiente, afirmaron que su compañía tiene factores de competitividad de sus productos, tales como: son fabricados sin procesos industriales de por medio; y por utilizar ingredientes de origen natural sus productos representan una alternativa saludable.

Sobre este particular, es importante que los empresarios analicen las características del producto, determinar factores como: calidad, consistencia, nivel de precios, cantidad, entre otros; a fin de evidenciar su posible vulnerabilidad ante la competencia extranjera; de esta manera, se pueden establecer mejoras, según correspondan, para lograr una posición y participación exitosa en el mercado.

- **Dimensión:** Marketing
- **Indicador:** Tipo de consumidor doméstico vs extranjero
- **Ítems 8 y 9**

**Análisis Descriptivo:** Con respecto a las interrogantes: si conocen el tipo de consumidor de su país, y que expliquen si lo consideran igual que el del exterior. Los empresarios, manifestaron conocerlo, pero consideran que no es igual que el del exterior, basados en los siguientes criterios: Un entrevistado expuso que dependiendo del segmento de mercado al que se pueda acceder, las características de los consumidores podrán variar; de la misma manera, factores como los culturales pueden determinar diferencias entre el consumidor local y el extranjero. Y el otro, contestó, que no necesariamente, las condiciones varían de acuerdo al mercado y a las costumbres y comportamiento de sus consumidores.

Si estos empresarios consideran que conocen el tipo de consumidor de su país, existe la posibilidad de que tomen la decisión de integrarse al mercado exterior, aunque consideren que para dar este paso, haya una variedad de factores que llevan a su empresa a incursionar en el plano internacional.

- **Dimensión:** Comercio Internacional
- **Indicador:** Razones que hacen exportables sus productos
- **Ítems 10 y 11**

**Análisis Descriptivo:** Por lo que se refiere a estos indicadores, se les interrogó si están seguros de que sus productos son exportables, y se les pidió que enumeraran las razones por las cuales consideran que encontrarán importadores dispuestos a comprar sus productos: Los dos entrevistados respondieron no estar seguros, por lo tanto, no se pudo conocer si existe la posibilidad de que encuentren importadores dispuestos a comprar sus productos

En consecuencia, estos empresarios no pueden pretender abordar el comercio internacional, si no tienen seguridad de que sus productos son exportables. Por lo tanto, es importante que precisen los mercados, para llevar a cabo su promoción, tomando en cuenta que puede ser diferente al del mercado interno.

- **Dimensión:** Competitividad
- **Indicador:** Participación mercado local vs. Exportación
- **Ítem 12**

**Análisis Descriptivo:** Se les preguntó a los entrevistados si han realizado investigaciones en el mercado doméstico para evaluar si es posible incrementar la participación a nivel local en vez de considerar la exportación. Los dos contestaron que no; por lo tanto, no pudieron argumentar su respuesta.

Existen diversas fuentes de información relacionadas con la competitividad, que les pueda permitir a los empresarios, realizar un análisis exhaustivo en cuanto a la factibilidad de incrementar la participación a nivel local en vez de considerar la exportación. Sobre este particular, cabe destacar, que si esta pyme ha obtenido éxito en la comercialización nacional, no hay seguridad alguna de que también lo consiga en los mercados externos.

- **Dimensión:** Aspectos Generales

- **Indicador:** Cambios para afrontar proceso de exportación.
- **Ítem 13**

**Análisis Descriptivo:** En cuanto al proceso de exportación, se les preguntó si todas las áreas de la empresa están conscientes de los cambios que deberán adoptar en caso de iniciar dicho proceso. Los dos respondieron afirmativamente.

Sobre la base de este planteamiento, si se quiere responder de manera adecuada a las necesidades de exportación, es preciso que todas las personas involucradas en este proceso, estén conscientes de los cambios que deberán afrontar en caso de iniciarlo.

- **Dimensión:** Aspectos Generales
- **Indicador:** Garantías de proveedores
- **Ítem 14**

**Análisis Descriptivo:** Se les consultó si consideraban que sus proveedores están dispuestos a asegurar la continuidad en calidad, plazos de entrega, precios y servicio. Los dos contestaron que no, y sus razones fueron: debido a la situación económica que atraviesa el país, se imposibilita garantizar un suministro continuo de los proveedores, por lo que se ven en la necesidad de recurrir constantemente a diferentes vendedores en búsqueda de la misma materia prima.

Ante las opiniones dadas por los empresarios, es apremiante hacer un análisis estratégico en relación a las garantías que ofrecen los proveedores, antes de tomar cualquier decisión que pueda perjudicar a la empresa.

- **Dimensión:** Comercio Internacional
- **Indicador:** Información base para plan de internacionalización
- **Ítem 15**

**Análisis Descriptivo:** en este ítem se quiso saber, si han recabado la suficiente información como para tener una amplia base de datos para desarrollar un plan de internacionalización y el por qué. Su respuesta fue negativa, y explicaron que la intención de iniciar operaciones fuera del territorio responde a la necesidad de crecer en otros mercados, procurando escapar de la crisis venezolana; igualmente, han considerado la internacionalización como opción muy válida, mas no han hecho trámite alguno.

Como requisito indispensable, esta empresa debe contar con un plan de internacionalización, que le permita analizar sus capacidades, debilidades, necesidades, y le sirva de base para acceder a mercados externos, no de una manera improvisada, sino con unos cimientos sólidos que aumenten las posibilidades de ingreso.

- **Dimensión:** Competitividad
- **Indicadores:** Mercados en los que será competitivo y Razones para competitividad en esos mercados
- **Ítems 16, 17 y 18**

**Análisis Descriptivo:** En atención a estos tres ítems, relacionados con la Dimensión competitividad, se quiso indagar si saben en cuáles mercados serán más competitivos; para luego conocer las razones por las cuales consideran que los mercados mencionados serán más competitivos. En virtud de que sus respuestas fueron negativas, no fue posible que enumeraran los mercados ni las razones por las cuales consideran que sean más competitivos.

Con respecto a lo antes planteado, las pymes deben prestar especial atención a la competencia con la que habrán de enfrentarse, es decir, desarrollar un análisis para saber cuan competitivas son en el mercado, bien sea a nivel local o en el mercado exterior.

- **Dimensión:** Comercio Internacional
- **Indicador:** Adaptabilidad de productos
- **Ítem 19**

**Análisis Descriptivo:** En atención al indicador sobre la adaptabilidad de productos, se indagó si Aromario C.A. está dispuesta a llevar a cabo modificaciones a sus productos para adaptarlos al proceso de exportación. Los empresarios asintieron su respuesta.

Considerando los resultados obtenidos; esta pyme puede modificar sus productos para adaptarlos al proceso de exportación debido a que existe una gran demanda de productos de consumo en los mercados internacionales.

- **Dimensión:** Marketing
- **Indicador:** Instrumentos digitales de promoción
- **Ítems 20 y 21**

**Análisis Descriptivo:** En estos ítems se les preguntó si la empresa cuenta con sitio web y redes sociales y de ser afirmativo cuál es su dirección y usuario. Admitieron contar con las siguientes herramientas de trabajo: [www.aromario.com](http://www.aromario.com); Instagram: @aromariosc y Twitter: @aromariosc.

El uso de estos instrumentos digitales, le permite a la empresa construir relaciones más fuertes con sus clientes y conocer lo que piensan de sus productos; incluso, pueden contribuir con la mejora y el desarrollo de la misma. Por lo tanto, los empresarios no pueden pretender operar en mercados internacionales, sin contar con estas herramientas, que son más asequibles que cualquier otra herramienta de marketing.

- **Dimensión:** Comercio Internacional
- **Indicador:** Tiempos de respuesta mercado extranjero
- **Ítem 22**

**Análisis Descriptivo:** En este ítem, se les preguntó si conocen los largos tiempos de respuesta del mercado extranjero. Los dos contestaron que no.

Es importante destacar que los tiempos de respuesta del mercado externo, no se dan de la noche a la mañana, todo lo contrario, se necesita inversión de tiempo, y paciencia para realizar las operaciones internacionales, debido a la mayor permanencia de los productos en el transporte o depósitos.

- **Dimensión:** Marketing
- **Indicador:** Instrumentos de promoción local vs extranjero
- **Ítem 23**

**Análisis Descriptivo:** Se indagó, si los instrumentos de promoción que utiliza en su mercado doméstico son los adecuados para emplearlos en el extranjero. Los dos afirmaron su respuesta.

Es evidente, que los instrumentos de promoción que se utilizan en el mercado doméstico, bien sean digitales; pueden ser empleados en el comercio extranjero, pues se trata de herramientas de Marketing, que se pueden adaptar a las necesidades de la empresa, y facilitar el proceso de de exportación.

- **Dimensión:** Aspectos Generales
- **Indicador:** Recursos financieros y humanos
- **Ítems 24, 25 y 26**

**Análisis Descriptivo:** Sobre estas tres interrogantes, en relación a si cuentan con los recursos financieros y humanos para afrontar el proceso de exportación y, cuánto desean invertir para afrontar dicho proceso. Indicaron lo siguiente: en cuanto a la inversión, depende de las circunstancias en la que se plantee la operación; aunque no cuentan con los recursos humanos y financieros necesarios.

Una de las primeras interrogantes que deben analizar estos empresarios, es si cuentan con los recursos precisos para poder abordar los mercados extranjeros; en este caso, los recursos económicos para poder financiar el proceso de exportación y los trabajadores, que no pueden permanecer ajenos al mismo. Si no se cuenta con estas dos herramientas, el deseo de exportar puede fracasar.

- **Dimensión:** Competitividad
- **Indicador:** Competencia Internacional
- **Ítem 27**

**Análisis Descriptivo:** En cuanto a si tenían capacidad de producción permite cubrir tanto el mercado doméstico como el externo. Los dos respondieron afirmativamente.

Si se quiere dar comienzo a actividades de distribución al mercado externo, porque se dispone de abundante cantidad de productos; es importante tomar en cuenta, que no depende únicamente de la capacidad de producción; antes de dar comienzo al proceso de exportación, uno de los asuntos que merece especial atención es el estudio de mercado, de la misma manera, deben conocer las características y el funcionamiento de los canales de distribución, según sea el país de destino.

- **Dimensión:** Competitividad
- **Indicador:** Competencia Internacional
- **Ítem 28**

**Análisis Descriptivo:** Haciendo referencia al ítem 28 del indicador competencia internacional, se les consultó si conocen la competencia internacional que quieren enfrentar, y que expliquen cómo hacerlo. El primer entrevistado respondió que no, porque no han realizado estudios de mercado



que puedan identificar los principales competidores para sus productos; el segundo también expresó que no, porque aún no ha sido definido el mercado destino de sus productos.

Sobre la base de estas respuestas, queda demostrado que para que los gerentes puedan tomar la decisión de acceder a la competencia internacional, es fundamental que conozcan con qué tipo de empresas se van a enfrentar y qué variables se habrán de considerar para elegir un mercado y desechar algún otro.

- **Dimensión:** Comercio Internacional
- **Indicador:** Barreras para comercio exterior
- **Ítems 29 y 30**

**Análisis Descriptivo:** Se les preguntó si conocen las barreras que dificultan el comercio exterior y que de ser cierto, mencionen algunas que podrían enfrentar durante el proceso de exportación de sus productos. Al respecto, respondieron negativamente.

Para que esta pyme pueda exportar sus productos, es necesario que sus empresarios tengan los conocimientos mínimos de cómo funciona el comercio exterior debido a que, si deciden lanzar sus productos a los mercados internacionales sin haberse preparado adecuadamente, se pueden enfrentar a riesgos muy elevados, que les impida obtener éxito en la exportación.

- **Dimensión:** Aspectos Generales
- **Indicador:** Formas de Ventas
- **Ítem 31**

**Análisis Descriptivo:** En este ítem, se consultó a los empresarios, si consideraban que Aromario podría utilizar las mismas formas de venta que utiliza en el mercado doméstico para el mercado extranjero. Los dos

contestaron que sí. Además, un socio consideró, que la dinámica mundial apunta al empleo de medios de venta electrónicos, página web, redes sociales, entre otros. Y el otro explicó, que: la dinámica a nivel mundial es similar, las ventas por internet se hacen cada vez más frecuentes y necesarias.

Sobre este particular, podría considerarse que las ventas por internet, tienen cada vez un mayor peso para las pymes, y es una de las formas más sencillas para que puedan llevar su negocio al mercado extranjero, ya que requiere un mínimo de inversión; incluso les permite obtener nuevos negocios, y hasta podría pensarse, como uno de los primeros pasos para avanzar en la internacionalización.

- **Dimensión:** Aspectos Generales
- **Indicador:** Alianzas con otras empresas
- **Ítems 32 y 33**

**Análisis Descriptivo:** En cuanto a los procedimientos para exportar los productos, se les preguntó si podrían establecer alianzas con otras empresas para reducir costos y riesgos durante la exportación y que las mencionen de ser afirmativo. Ambos afirmaron su respuesta, sin embargo, señalaron que no las tienen definidas.

Evidentemente, este tipo de alternativas ofrecen a la empresa la posibilidad de multiplicar sus operaciones y comercializar sus productos con mayor efectividad, rapidez y seguridad, de esta manera se podrían alcanzar los objetivos más rápido que si lo hubiesen hecho por separado. Sin embargo, antes de tomar la decisión de establecer la alianza es necesario conocer si se trata de una estrategia apropiada para la empresa.

- **Dimensión:** Comercio Internacional
- **Indicador:** Procedimientos para llevar a cabo la exportación
- **Ítem 34**

**Análisis Descriptivo:** Se les consultó si conocen los procedimientos que deben seguirse a nivel nacional para llevar a cabo el proceso de exportación y manifestaron no conocerlo.

Cabe considerar, que toda empresa interesada en abrir una operación en el exterior, debe conocer los mecanismos y procedimientos necesarios para garantizar un óptimo servicio al momento de exportar sus productos y tener pleno conocimiento sobre el país a exportar.

Tomando en consideración el análisis de los resultados obtenidos al aplicar el instrumento a la muestra seleccionada, se concluye que se hace necesario profundizar el conocimiento en los procedimientos que deben llevarse a cabo para realizar una exportación, razón por la cual serán desarrollados en el capítulo II de la presente investigación.

### **Matriz DOFA**

Sobre este particular, a continuación se presenta la matriz DOFA, construida con la información recopilada en el transcurso de la investigación, a través de las diferentes técnicas de recolección de datos, lo que permitió identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas logrando entre todas estas plantear estrategias para la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas ubicadas en el municipio San Cristóbal del estado Táchira.

<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
1. Dificultad de acceso al mercado financiero.	1. Flexibilidad en su estructura organizacional.
2. Falta de personal con experiencia en negocios internacionales.	2. Facilidad y rapidez en la toma de decisiones.
3. Confusión e inseguridad ante las nuevas exigencias legales.	3. Impacto significativo en la generación de empleos.
4. Desconocimiento de oportunidades internacionales.	4. Capacidad de adaptación al cambio.

<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Debilidad en el proceso de internacionalización.</li> <li>6. Poco personal capacitado en proceso de I+D</li> <li>7. Estructura tecnológica poco modernizada</li> <li>8. Baja productividad y competitividad</li> <li>9. Falta de cultura exportadora</li> <li>10. Producto nuevo sin reconocimiento.</li> <li>11. Falta de recurso humano.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Cultura y valores de familia como fuente de orgullo, estabilidad compromiso y motivación.</li> <li>6. Ubicación geográfica estratégica para el intercambio y mercadeo de bienes y servicios.</li> <li>7. Reconocimiento internacional de algunos subsectores</li> <li>8. Diseño y calidad</li> <li>9. Capacidad de adaptación a las exigencias del mercado.</li> <li>10. Buena Administración y liderazgo</li> <li>11. Contactos de entrada en el mercado extranjero</li> <li>12. Alto sentido de compromiso hacia la empresa.</li> <li>13. Comunicación efectiva en todos los niveles de la empresa.</li> <li>14. Clima laboral excelente.</li> <li>15. Mayor organización que la competencia</li> </ol>
<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incertidumbre en cuanto al acontecer político y social del país.</li> <li>2. Deterioro del marco institucional: inseguridad jurídica y personal, expropiaciones e intervención de empresas, restricción del derecho a la libertad económica.</li> <li>3. Controles dentro de la economía: de precios, de cambio, de tasas de interés.</li> <li>4. Crecientes exigencias laborales atadas al nuevo modelo de desarrollo: solvencia laboral, Lopcymat, Locti, inamovilidad laboral, conflictividad sindical, cogestión.</li> <li>5. Importaciones crecientes que compiten con la producción interna.</li> <li>6. Contrabando</li> <li>7. Aumento de las importaciones</li> <li>8. Comportamiento del tipo de cambio</li> <li>9. Reducción de los costos de producción en otros mercados</li> <li>10. Incremento de la competencia a escala mundial</li> <li>11. Elevados costos de transporte</li> <li>12. Ausencia de voluntad por temor a un mercado desconocido</li> <li>13. Incremento de impuestos.</li> <li>14. Entrada de nuevos competidores.</li> <li>15. Nueva legislación que afecta al sector.</li> <li>16. Falta de información sobre los mercados</li> <li>17. Altos costos de prospección de mercados y de promoción comercial.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ritmo acelerado de creación y difusión tecnológica, que posibilita los incrementos de competitividad para mejorar la presencia en el mercado.</li> <li>2. Posibilidades de interrelacionarse con cadenas de comercialización para penetrar mercados.</li> <li>3. Incentivos, cada vez mayores, para que las empresas ejerzan su responsabilidad social.</li> <li>4. Crecimiento de la demanda en mercados internacionales.</li> <li>5. Acceso a mercados, mediante negociaciones comerciales</li> <li>6. Incorporarse a la actividad exportadora mediante buenas estrategias.</li> <li>7. Utilización de nuevos canales de venta.</li> <li>8. Desarrollo en nuevos mercados y diversificación</li> <li>9. Financiamiento de por parte del gobierno al ser un pymes.</li> <li>10. Apoyo por empresas grandes.</li> <li>11. Crecimiento de la empresa nivel regional.</li> </ol>

18. Fuerte competencia relativa en costes de producción de los países del área regional 19. Fuerte competencia local. 20. Mercado muy saturado por nuevos competidores. 21. Fluctuación del dólar para compra de materiales 22. Escaso mercado para pymes. 23. Problemas de quiebra.	
---	--

Fuente: Elaboración Propia

### Cruce de la matriz DOFA

FACTORES EXTERNOS FACTORES INTERNOS	OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
	FO	FA
<b>FORTALEZAS (F)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La flexibilidad y la agilidad como potencial para adaptarse a los cambios.</li> <li>2. Ubicación geográfica estratégica, factor importante para la interacción y el mercadeo.</li> <li>3. Con la satisfacción de los clientes, se logrará una buena reputación para poder hacer alianzas con empresas y mejorar la competencia.</li> <li>4. Tener una mayor comunicación con el gobierno para así obtener un financiamiento por ser un pyme.</li> <li>5. Mejorar las organizaciones para tener un crecimiento a nivel regional.</li> <li>6. Tener mayor sentido de compromiso y así atraer más mercados extranjeros.</li> <li>7. Tener una mayor convivencia entre empresas o empleados para lograr un mayor desarrollo de mercado y diversificación.</li> <li>8. Desarrollar las habilidades de los empleados para así lograr una mayor calidad y atraer apoyo por empresas grandes</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La cultura y los valores de los pequeños y medianos empresarios son factores de motivación para enfrentar las amenazas y exigencias del ambiente externo y buscar su permanencia en el mercado</li> <li>2. El compromiso y reto del sector industrial de coadyuvar al incremento del empleo y la generación de riqueza, con metas y procesos sostenibles, ocupándose de la coyuntura con un arduo trabajo de equipo al mismo tiempo que se refuerza el interés por ejercer la responsabilidad social empresarial.</li> <li>3. Tener un mayor de sentido de compromiso para tener una buena calidad y no tener problemas de quiebra.</li> <li>4. Tener una buena comunicación con las empresas pymes para que no desaparezcan y se sigan fortaleciendo.</li> <li>5. Tener mayor convivencia para atacar la fluctuación del dólar.</li> <li>6. Desarrollar las habilidades del personal para poder competir al mercado saturado.</li> </ol>

	<b>DO</b>	<b>DA</b>
<b>DEBILIDADES (D)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprovechar los créditos y asistencia técnica del Estado para solventar sus problemas financieros.</li> <li>2. Las estructuras de apoyo al uso de medios electrónicos así como la amplia creación y difusión tecnológica, representan oportunidades para acceder a la información actualizarse en este campo</li> <li>3. Tener el apoyo por parte de empresas extranjeras, para que nuestro producto sea conocido.</li> <li>4. Contar con un apoyo PYME para no tener problemas de financiamiento.</li> <li>5. Aumentar el crecimiento de la empresa a nivel regional y así no permitir que nos falte personal.</li> <li>6. Que el apoyo de las grandes empresas nos ayuden a no tener una empresa emergente.</li> <li>7. Desarrollar el mercado y dosificarlo para que no nos falte el recurso humano</li> <li>8. Así también debe implementar un sistema de seguimiento de los anuncios de licitaciones online</li> <li>9. La empresa, de acuerdo a su visión, tiene que ampliar sus mercados, tanto a nivel nacional, como internacional.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las exigencias del nuevo modelo de desarrollo, la competencia creciente por las importaciones y participación de las empresas estatales, demandan de los empresarios mayor conocimiento, creatividad e innovación.</li> <li>2. La incertidumbre política y social, así como la inseguridad jurídica y personal representan un desafío al talento y las capacidades del personal de la empresa para participar en las negociaciones y entendimiento con los demás actores del</li> <li>3. No tener una empresa emergente para así no saturar los PYMES.</li> <li>4. Tener un buen financiamiento para no tener problemas de quiebra.</li> <li>5. Reducir la falta de recursos humanos para no tener un mercado muy saturado.</li> <li>6. Que el producto sea conocido para minimizar la fluctuación del dólar</li> <li>7. Contar con al menos un profesional con experiencia en negocios internacionales.</li> <li>8. La empresa debe conocer a cabalidad las leyes panameñas respecto a condiciones de trabajo, leyes laborales, impuestos, inversiones, medio ambiente, etc. Además de los reglamentos internos de las empresas target.</li> <li>9. La planificación de la empresa debe ser estratégica, con objetivos de corto, mediano y largo plazo.</li> </ol>

Las pequeñas y medianas empresas representan importantes unidades productivas para la economía nacional, la sencillez de sus estructuras y la versatilidad para adaptarse a los cambios sin requerir procesos tan elaborados, las proyectan para incursionar en mercados internacionales. Sin

embargo, se hace necesario que dichas empresas conozcan en profundidad los mecanismos y procedimientos que se requieren para iniciar operaciones de exportación, tanto a nivel interno como externo.

Luego de ser aplicado el instrumento se afianza la convicción de esclarecer todas aquellas dudas que se presentan en el seno de las Pymes cuando deciden internacionalizarse, es por esto que se hace necesario explicar detalladamente cuáles son los procedimientos que deben seguir en Venezuela para para iniciar una exportación, aspecto que será desarrollado a partir de una revisión bibliográfica en el Capítulo II. Asimismo, con la misma importancia que se reviste sobre el conocimiento de los procedimientos, es necesario para las Pymes comprender de qué forma deben adecuar su estructura para afrontar el reto exportador, por lo que será desarrollada esta temática en el Capítulo III.

## **CAPÍTULO II**

### **PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS EN EL ÁMBITO NACIONAL PARA LA EXPORTACIÓN DE BIENES**

Luego de haber realizado el análisis sobre la capacidad exportadora de las pequeñas y medianas empresas, en este caso representadas por Aromario C.A., el cual permitió conocer en detalle aspectos como las fortalezas y oportunidades en los procesos de exportación, los factores que resultan decisivos para el éxito en el desempeño de exportaciones en las Pymes, la situación actual de las pequeñas y medianas empresas, entre otros de importante relevancia, se hace necesario dedicar el siguiente apartado, para describir los métodos y procedimientos que han de cumplirse para que pueda llevarse a cabo el proceso de exportación. Para esto, a continuación, se realizará una revisión documental bajo tres enfoques principales: el legal, el cambiario y el logístico.

Previo a la realización del antes mencionado estudio, se hace imperativo considerar la importancia de los puntos abordados en el capítulo anterior, para así lograr mantener un orden lógico en las operaciones que deben ser realizadas al momento de ejecutar una exportación. Es decir, el estudio de aspectos como la competitividad y la ventaja competitiva, la situación actual y evolución de las Pymes en la actualidad, el análisis previo que debe hacer cada Pyme (matriz DOFA), el fenómeno de las denominadas “born global”, y las agrupaciones que prestan apoyo a las pequeñas y medianas empresas en Venezuela y en el estado Táchira permiten realizar un bosquejo mucho más claro y definido sobre las operaciones de exportación y así lograr responder a las interrogantes que se surjan en la presente investigación respecto de ese tema.



## MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA EL COMERCIO EXTERIOR E INVERSIÓN INTERNACIONAL

Aun cuando las Pymes se han constituido como un elemento central de la actividad económica de cualquier país, la mayoría de ellas debe enfrentarse a numerosos obstáculos cuando deciden expandir su presencia hacia otras latitudes. El desconocimiento que muchas de ellas tienen sobre el cómo realizar operaciones de naturaleza comercial y financiera, se debe a la imposibilidad de obtener la información que permita familiarizarse con dichos procesos. Es por esto que se hace de suma importancia relacionarse o asociarse con organismos, que les puedan proveer información respecto a la documentación necesaria para realizar una operación de exportación porque muchas veces, cuando el empresario logra una venta al exterior y va a realizar la transacción, no puede llevarla a cabo por la falta de documentación.

Sobre este particular, el gobierno nacional de Venezuela, a través del Ministerio del Poder Popular para el Comercio Exterior y la Inversión Extranjera, ha pretendido potenciar el aprovechamiento de la plataforma de comercio exterior mediante el fortalecimiento y diversificación de negocios existentes y el impulso de nuevos emprendimientos orientados a satisfacer las necesidades de la inversión extranjera directa, en la que se vinculan a las Pymes con cadenas locales e internacionales.

Con respecto al Ministerio del Poder Popular para el Comercio Exterior e Inversión Internacional<sup>66</sup>, según información obtenida de su portal web, este se crea mediante el Decreto N° 2.344 de la Presidencia de la República, en Gaceta Oficial N° 40.917 de fecha 2 de junio de 2016, es uno de los organismos que conforman el gabinete ejecutivo del gobierno venezolano;

---

<sup>66</sup> Ministerio del Poder Popular para el Comercio Exterior e Inversión Internacional (2018). *¿Quiénes somos?* [Documento en línea] Disponible en URL: [http://portal.mippcoexin.gob.ve/web/quienes\\_somos.php](http://portal.mippcoexin.gob.ve/web/quienes_somos.php)

tiene como misión proponer, dirigir y controlar la aplicación de las políticas del Estado y del Gobierno en materia de comercio exterior, inversión extranjera y cooperación internacional, fundamentales para el desarrollo económico, incrementar las innovaciones tecnológicas, propulsar las exportaciones, accesos a mercados foráneos. Todo ello sobre la base de las estrategias de desarrollo establecidas para contribuir al progreso económico y social del país.

Según se expone en la Gaceta Oficial que le dio nacimiento<sup>67</sup> son competencias del Ministerio del Poder Popular para el Comercio Exterior e Inversión Internacional lo relativo al comercio exterior del país, la inversión extranjera directa, las políticas de promoción de las exportaciones e inversiones extranjeras productivas y el desarrollo de las relaciones comerciales y productivas, no petroleras no bancarias, ni mineras con otros países y Organismos Internacionales, conforme a los lineamientos estratégicos dictados por el Presidente o Presidenta de la República, en articulación con el Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de relaciones exteriores.

### **Programa Venezuela Exporta – *Venezuela Trade***

Como parte de la promoción a la exportación que realiza el gobierno de Venezuela, el programa Venezuela Exporta es una iniciativa impulsada por el Banco de Comercio Exterior – BANCOEX, ente que trabaja articulado con el Ministerio del Poder Popular para el Comercio Exterior e Inversión Internacional – MIPPCOEXIN, y que busca reunir a los exportadores venezolanos en un espacio de exposición permitiendo la exhibición de productos de origen y producción nacional, para así fortalecer el desarrollo de relaciones comerciales y la concertación de operaciones de negocios.

---

<sup>67</sup> Consejo Nacional de Promoción de Inversiones CONAPRI. [Documento en línea], fecha de la consulta 27 de mayo de 2019. Disponible en URL: <https://conapri.org/se-crea-ministerio-para-el-comercio-exterior-e-inversion-internacional/>

El programa fue creado en el año 2013 y según información oficial del sitio web de Bancoex<sup>68</sup> este programa ha visitado ciudades como Montevideo, Uruguay, Guayaquil, Ecuador, Santa Cruz, Bolivia, Bogotá, Colombia, La Habana, Cuba y Manaus, Brasil, a las que se añaden destinos más recientes como Cochabamba, Bolivia; Puerto España, Trinidad y Tobago, San Salvador, El Salvador y Caracas, Venezuela. El programa a su vez, ofrece oportunidades crediticias a compradores extranjeros para la adquisición de productos venezolanos.

### **Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria – SENIAT**

El Servicio Nacional Integrado de Administración Tributaria (SENIAT), creado por el Decreto Presidencial Número 310 de fecha 10 de agosto de 1994, publicado en la Gaceta Oficial número 35.525<sup>69</sup> de fecha 16 de agosto de 1994, es un servicio autónomo sin personalidad jurídica con autonomía funcional y financiera, y constituye un órgano administrativo desconcentrado, de carácter técnico especial, dependiente jerárquicamente del Ministro de Finanzas. Corresponde al Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), el ejercicio de todas las funciones y potestades atribuidas para la gestión integrada del sistema tributario y la administración aduanera, conforme al ordenamiento jurídico así como el otorgamiento de los contratos, concesiones y disposición de los gastos inherentes a la gestión de los sistemas administrativos y recursos humanos, relativos a la autonomía funcional y financiera del servicio.

---

<sup>68</sup> Banco de Comercio Exterior. [Documento en línea], fecha de la consulta 27 de mayo de 2019. Disponible en URL: <http://www.bancoex.gob.ve/bancoex>

<sup>69</sup> Presidencia de la República Decreto N° 594 (1999). [Documento en línea], fecha de la consulta 27 de mayo de 2019. Disponible en URL: <https://docs.venezuela.justia.com/federales/decretos/decreto-no-594.pdf>

Este organismo, como ente adscrito al Ministerio del Poder Popular para la Economía y Finanzas<sup>70</sup> y según información obtenida del sitio web del mencionado ministerio, tiene por misión administrar eficientemente los procesos aduaneros y tributarios en el ámbito nacional y otras competencias legalmente asignadas, mediante la ejecución de Políticas Públicas en procura de aportar la mayor suma de felicidad posible y seguridad social a la Nación Venezolana. Su visión es ser una institución modelo, moderna, inteligente, acorde con el desarrollo socio económico del país, que fomente la cultura y garantice el cumplimiento de las obligaciones y deberes aduaneros y tributarios, contribuyendo a consolidar el Proyecto Socialista Bolivariano.

Constituye uno de los entes primordiales dentro del proceso de exportación de bienes y servicios en Venezuela, puesto que es el responsable de administrar los procesos aduaneros en el país, entendido este como proceso que atraviesan las mercancías que serán exportadas de Venezuela.

## **EL ARANCEL DE ADUANAS EN VENEZUELA**

El “Arancel de Aduanas” es el instrumento que sirve para desarrollar el primero de los enfoques de la presente revisión documental -el legal- puesto que representa el principal marco normativo aplicable a los procedimientos de exportación de bienes. El Arancel de Aduanas es un instrumento regulador que estipula los valores que deben pagar las mercancías sujetas a importación o exportación, así como también los aranceles que deben pagar aquellas mercancías que estarán de tránsito en el territorio nacional. En el caso venezolano, dicho instrumento sufrió su última modificación según la Gaceta

---

<sup>70</sup> Ministerio del Poder Popular para la Economía y Finanzas (2017). *ENTES ADSCRITOS Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT)*. [Documento en línea], fecha de la consulta 27 de mayo de 2019. Disponible en URL: <http://www.mppef.gob.ve/servicio-nacional-integrado-de-administracion-aduanera-y-tributaria-seniat/>

Oficial N° 6.281<sup>71</sup> de fecha 30 de diciembre de 2016 y se publicó el Decreto N° 2.647.

En la mencionada gaceta, el ejecutivo venezolano considerando la Ley Aprobatoria del Protocolo de Adhesión de la República Bolivariana de Venezuela al MERCOSUR, de fecha 19 de julio de 2006, modifica el Arancel para incorporarle la VI Recomendación de Enmienda del Sistema Armonizado con base en la nomenclatura Común del Sur. De esta forma, para el ordenamiento de las mercancías en el Arancel se adopta la Nomenclatura Arancelaria Común de los Estado Partes del Mercosur (NCM), basada en el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías (SA) del Consejo de Cooperación Aduanera (C.C.A.) de la Organización Mundial de Aduana (O.M.A.).

El Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías, adoptado en junio de 1983, es la nomenclatura internacional elaborada por la Organización Mundial de Aduanas (O.M.A.), cuyo objetivo es, según La Guía de Implementación de la Facilitación del Comercio <sup>72</sup> “facilitar el intercambio de comercio y de información, armonizando la descripción, la clasificación y la codificación de las mercancías en el comercio internacional”. La mencionada guía expone que:

El SA es una nomenclatura para la codificación, descripción y clasificación de las mercancías/productos en el comercio internacional. Consiste en más de 5,000 grupos de productos que se estructuran en 21 secciones (Secciones I a XXI), 97 Capítulos ( 1 al 97), títulos de cuatro dígitos y subtítulos de seis dígitos. Los Capítulos 98 y 99 son para uso nacional exclusivamente. El SA armoniza la codificación de los productos en un esquema de seis dígitos. Sin

---

<sup>71</sup> Gaceta Oficial No. 6.281 (2016). [Documento en línea], fecha de la consulta 27 de mayo de 2019. Disponible en URL: [http://declaraciones.seniat.gob.ve/portal/page/portal/MANEJADOR\\_CONTENIDO\\_SENIAT/04ADUANAS/TIPOS\\_DE\\_CAMBIO/GacetaOficialExtraordinariaN6281.pdf](http://declaraciones.seniat.gob.ve/portal/page/portal/MANEJADOR_CONTENIDO_SENIAT/04ADUANAS/TIPOS_DE_CAMBIO/GacetaOficialExtraordinariaN6281.pdf)

<sup>72</sup> Naciones Unidas. *Guía de Implementación de la Facilitación del Comercio*. [Documento en línea], fecha de la consulta 27 de mayo de 2019. Disponible en URL: <http://tfig.unece.org/SP/contents/HS-convention.htm>

embargo, la mayoría de las administraciones aduaneras usan un sistema de codificación de productos de diez o más dígitos, donde los primeros seis dígitos son los del código del SA. Para lograr la clasificación uniforme de las mercancías, el SA también contiene Notas de Sección, de Capítulo, y de Subcapítulo así como Reglas Generales de Interpretación.

Como todo instrumento normativo de carácter internacional y que exprese voluntades soberanas de los estados, es de carácter vinculante y cualquier controversia que se suscite es de competencia administrativa del Comité del Sistema Armonizado de la Organización Mundial de Aduanas. Dicho comité es el responsable de preparar y publicar las enmiendas al SA, que se suceden cada 5 o 6 años. Según La Guía de Implementación de la Facilitación del Comercio “más del 98% de la mercancía en el comercio internacional está clasificada en términos del SA”.

A los efectos del Arancel de Aduana venezolano y como consta en la Gaceta Oficial N° 6.281 para la declaración de las mercancías en Aduanas, la clasificación arancelaria se ajustará en un todo al ordenamiento previsto en el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de Aduanas, sus Reglamentos, en este Decreto y sus modificaciones y estará conformada, principalmente, por:

1. El **Código**, está compuesto por diez (10) dígitos. Los dos (2) primeros dígitos identifican el Capítulo; al tener (4) dígitos se denomina Partida; con seis (6) dígitos se indica la subpartida del SA; con ocho (8) dígitos conforman la subpartida NCM; y con diez (10) dígitos las subpartidas nacionales. Este código numérico está indicado en la columna uno (1) del artículo 37. Ninguna mercancía se podrá identificar en el Arancel sin que se haga referencia a los diez (10) dígitos del código numérico;
2. La **Descripción de las Mercancías**, identifica el texto de la partida y subpartida, según corresponda, y está indicada en la columna dos (2) del artículo 37;
3. La **Tarifa Ad Valorem**, está indicada en la columna tres (3) del artículo 37 y corresponde al Arancel Externo común (AEC) que se indica en la Resolución 26/16 de fecha 05 de diciembre de 2016, emanada del Grupo de Mercado Común del Sur, la cual podrá estar identificada como "BK" (Bienes de Capital) o "BIT " (Bienes de

Informática y Telecomunicaciones), ambos descritos en los artículos 8 y 10.

Así mismo, la columna cuatro (4) del artículo 37 corresponde a las excepciones del Arancel Externo Común (Ex.AEC), la cual contiene tarifas identificadas como: "E" (Excepciones del Arancel Externo Común), "T" (Transiciones al Arancel Externo Común), o "A" (Bienes del Sector Aeronáutico), definidas en los artículos 11, 12 y 13.

4. El **Régimen Legal** codificado, descrito en el artículo 21, está indicado en las columnas cinco (5) Importación y seis (6) Exportación, del artículo 37; y
5. La **Unidad Física** de comercialización, expresada en términos de masa, longitud, área, volumen, energía y número, adoptada con el fin de facilitar la recopilación, comparación y análisis de las estadísticas de comercio internacional de las mercancías. Dicha unidad está establecida en la columna siete (7) del artículo 37.

Respecto de la Nomenclatura Arancelaria, de sus Gravámenes y de su Régimen Legal, el artículo 37 del Decreto 2.647 expone cuales son las Reglas Generales para la Interpretación, las Reglas Generales Complementarias, la Nomenclatura del Arancel y el Régimen General aplicable conforme al Capítulo II del mencionado Decreto, correspondiente a los regímenes de importación, exportación y tránsito de mercancías.

### **Efectos del Establecimiento del Arancel de Aduanas en la Economía Nacional**

Desde un punto de vista general, la figura del arancel de aduanas y por ende, la aplicación de aranceles sobre las mercancías, tiene necesariamente un impacto sobre la economía nacional. Al crearse una norma general sobre la ejecución de operaciones de importación y exportación, como es el caso del arancel de aduanas, se procura garantizar que dichas operaciones resulten beneficiosas para la economía doméstica. A este respecto Poveda<sup>73</sup> expone que los efectos generados son:

---

<sup>73</sup> Poveda, M. (2015). *El Arancel*. [Documento en línea], fecha de la consulta 27 de mayo de 2019. Disponible en URL: <https://www.slideshare.net/mdelriomejia/tema-n3-el-arancel>

1. **Efectos sobre la Producción:** El producto importado se encarece, lo que hace que la producción nacional del bien aumente, por lo que su elaboración se torna rentable.
2. **Efecto sobre el Consumo:** La imposición de una tarifa arancelaria, eleva el precio del producto importado y desestimula su consumo, aun cuando cabe destacar que la caída de la demanda depende de la necesidad que tengan del bien, los agentes económicos.
3. **Efecto Fiscal:** La imposición de un arancel incrementa los ingresos fiscales. Haciendo abstracción de la devaluación monetaria el aumento es igual a la cantidad importada de mercancías multiplicada por el nivel del arancel.
4. **Efecto sobre la relación de intercambio:** La relación real de intercambio, ofrece los instrumentos para medir la exportación de bienes que financia la importación de los productos foráneos. La relación de intercambio aumenta cuando los bienes que se exportan, tienden a incrementar su valor, al tiempo que los precios de los productos importados se mantienen estables.

## **BARRERAS AL COMERCIO EXTERIOR**

Las barreras al comercio exterior son consideradas todas aquellas medidas proteccionistas, que emplean los gobiernos de cada país para generar un freno a las operaciones de importación, bien sea de bienes o servicios, y que se enfocan en privilegiar la preferencia de las exportaciones por sobre las importaciones. Esto con el fin de generar un equilibrio en el comercio local, es decir, favorecer la producción nacional y el impulso de la economía de cada país.

Las barreras al comercio exterior son variable de fundamental importancia para el éxito y desarrollo de las operaciones de exportación, puesto que su desconocimiento por parte del exportador puede generarle gastos adicionales que encarecen el proceso. Dichas barreras se dividen en dos grandes grupos, barreras arancelarias y barreras no arancelarias.



## Barreras Arancelarias

**Vázquez<sup>74</sup> define las barreras arancelarias como:**

Restricciones al comercio externo de un país, mediante impuestos a la exportación e importación de bienes o servicios por parte de un país o una zona económica. A estos impuestos se les conoce como aranceles. Estas barreras suponen un freno a muchos negocios, ya que encarecen el precio del bien que se va a vender o a comprar, dependiendo de sus características y su volumen de intercambio. Por otra parte, es una herramienta de regulación internacional y de control fiscal y presupuestaria, que permite saber si un bien o servicio está fiscalizado y, por tanto, reconocer si es legal o no.

## Barreras Para Arancelarias – (o No Arancelarias)

Sarquis<sup>75</sup> dice al respecto:

Se consideran barreras no-arancelarias todas aquellas medidas (diferentes del arancel) que impiden el libre flujo de mercancías entre los países. También se incluyen las medidas que estimulan artificialmente la producción y el comercio. Las barreras no-arancelarias, por su naturaleza, más difíciles de conocer, interpretar y cumplir. Por lo mismo, no son tan transparentes, ofrecen poca certidumbre y muchas veces no resulta fácil interpretarlas, lo que puede dificultar su cumplimiento.

---

<sup>74</sup> Vázquez, R. (s/f). *Barreras Arancelarias*. [Documento en línea], fecha de la consulta: 23 de mayo de 2019. Disponible en URL:

<https://economipedia.com/definiciones/barreras-arancelarias.html>

<sup>75</sup> Sarquis, A. (2002). *Barreras Arancelarias y No Arancelarias*. [Documento en línea], fecha de la consulta: 23 de mayo de 2019. Disponible en URL:

<http://www.iri.edu.ar/images/Documentos/primercongreso/economia/sarquis.pdf>

## REGÍMENES LEGALES APLICABLES A MERCANCÍAS EN LAS OPERACIONES DE EXPORTACIÓN

La exportación no es más que vender mercancía fuera de las fronteras de manera legal. En tal sentido, según Navarro (2013)<sup>76</sup>, dentro del ámbito de la economía la define como: “el envío de un producto o servicio a un país extranjero con fines comerciales. Estos envíos se encuentran regulados por una serie de disposiciones legales y controles impositivos que actúan como marco contextual de las relaciones comerciales entre países”. Por consiguiente, las exportaciones se convierten en el primer modo internacional de operar. Sin embargo, insertar en forma exitosa un producto en un mercado externo, conlleva necesariamente a cumplir con los requisitos exigidos en los países destino de las exportaciones.

En el caso venezolano, en la Gaceta Oficial 40.877, del 1° de abril de 2016, se publica la Resolución del Ministerio del Poder Popular para la Banca y Finanzas distinguida con el N° 091, por la cual se deroga el Anexo II “Régimen Legal aplicable a Mercancías objeto de Exportación”, del Decreto N° 236, del 15 de julio de 2013, mediante el cual se reformó parcialmente el Arancel de Aduanas dictado mediante Decreto N° 9.430, del 19 de marzo de ese mismo año. El Decreto N° 9.430 fue publicado en la Gaceta Oficial N° 6.097 Extraordinario del 25 de marzo de 2013 y el Decreto N° 236, que reformó al referido Decreto N° 9.430, en la Gaceta Oficial N° 6.105 Extraordinario del 15 de julio de 2013.

---

<sup>76</sup> Navarro, J. (2013). *Definición de Exportación*. [Documento en línea], fecha de la consulta: 22 de mayo de 2019. Disponible en URL: <https://www.definicionabc.com/economia/exportacion.php>

En el Capítulo III artículo 21 del Decreto N° 9.430<sup>77</sup>, en el apartado referido a las restricciones y demás requisitos legales exigibles, se expone la codificación a la que se ajusta el Régimen Legal aplicable a la importación de mercancías, quedando estipulado de la siguiente forma:

1. Importación Prohibida.
2. Importación Reservada al Ejecutivo Nacional.
3. Permiso del Ministerio del Poder Popular para la Salud.
4. Permiso del Ministerio del Poder Popular para Ciencia, Tecnología e Innovación.
5. Certificado Sanitario del País de Origen.
6. Permiso Sanitario del Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras.
7. Permiso del Ministerio del Poder Popular para la Defensa.
8. Licencia de Importación administrada por el Ministerio del Poder Popular para la Alimentación.
9. Licencia de Importación administrada por el Ministerio del Poder popular para el Comercio.
10. Permiso del Ministerio del Poder Popular para el Ambiente.
11. Permiso del Ministerio del Poder Popular para el Petróleo y Minería.
12. Registro Sanitario expedido por el Ministerio del Poder Popular para la Salud.
13. Registro Sanitario expedido por el Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras.
14. Permiso del Ministerio del Poder Popular para la Alimentación.
15. Permiso del Ministerio del Poder Popular para Industrias.
16. Licencia de Importación administrada por el Ministerio del Poder Popular para Ciencia, Tecnología e Innovación.

## **PERMISOS PARA LA EXPORTACIÓN**

Las pymes enfrentan múltiples obstáculos cuando intentan entrar en mercados externos, por esta razón, deben tener claridad y estar seguros de que cada paso a realizar, sea el correcto para ingresar de manera exitosa a dichos mercados. En este sentido, deberán considerar detenidamente las

---

<sup>77</sup> Cámara de Integración Económica Venezolano Colombiana – CAVECOL (2013). *Nuevo Arancel de Aduanas Decreto N° 9.430*. [Documento en línea], fecha de la consulta: 22 de mayo de 2019. Disponible en URL: <http://www.cavecol.org/wp-content/uploads/2013/04/ArancelMercosur.pdf>

limitaciones que puedan derivarse para cumplir con una variedad de requisitos y recaudos.

Según la Asociación Venezolana de Exportadores – Avex<sup>78</sup>, en su Boletín No. 20 publicado en mayo de 2017, en Venezuela se pueden agrupar los procedimientos para exportar en tres grupos generales: aquellos que resultan obligatorios según el ordenamiento venezolano, aquellos documentos que resultan obligatorios según el mercado de destino de la operación, y finalmente otros documentos de carácter no obligatorio. A efectos de la presente revisión bibliográfica y con base en el boletín antes mencionado, a continuación se mencionan y describen brevemente dichos documentos.

#### **Documentos Obligatorios según el Ordenamiento Interno Venezolano**

1. Permiso del Ministerio de Industria y Comercio (Régimen Legal 4): Las mercancías sujetas a Régimen Legal 4, deben obtener, previa salida del país, un Permiso del Ministerio de Comercio e Industria. Este Permiso afecta 1062 productos, principalmente, productos químicos, abonos, pasta de madera, papel y cartón, fundiciones y manufacturas de hierro y acero, aluminio, níquel, cobre y plomo. Base legal del trámite: Gaceta Oficial N° 6.222 Extraordinaria del 1 de abril 2016
  - 1.1 *Registro en Sistema Integral de Gestión para las Industrias y el Comercio – Sigestic*: es una plataforma tecnológica del Ministerio de Industria y Comercio estructurada en 16 módulos que recogen información de las empresas. Previo a la solicitud del Permiso para mercancías con régimen legal N° 4, la empresa deberá inscribirse en el SIGESIC para obtener la Declaración Jurada.
2. Permiso del Ministerio de Alimentación (Régimen Legal N° 14): Las mercancías sujetas a Régimen Legal 14, deben obtener, previa salida del país, un Permiso del Ministerio de Alimentación. Este Permiso afecta 431 productos, principalmente, animales vivos, pescados y crustáceos, hortalizas, leche y productos lácteos, frutas, semillas, azúcares, alimentos para animales.
  - 2.1 *Registro en el Sistema Integral de Control Agroalimentario – Sica*: toda persona natural o jurídica, pública o privada, que realice actividades de transporte, comercialización, distribución,

---

<sup>78</sup> Arancibia, S., Yanez, A. y Muñoz, K. (2017). *Principales trámites para exportar*. Asociación Venezolana de Exportadores (AVEX) ([Libro en línea], Fecha de Consulta: 19 de mayo de 2019. Disponible en URL: [http://www.venamcham.org/wp-content/uploads/2017/08/Boletin20\\_Principales\\_Tr%C3%A1mitesDeExportacion.pdf](http://www.venamcham.org/wp-content/uploads/2017/08/Boletin20_Principales_Tr%C3%A1mitesDeExportacion.pdf)

movilización de materia prima acondicionada, o de productos alimenticios terminados para consumo humano o animal, debe solicitar, en los casos que corresponda ante Superintendencia Nacional de Gestión Agroalimentaria (SUNAGRO), el Registro en el SICA.

3. Autorización para Exportar Café y Cacao en Grano: constituye un documento emitido por el Ministerio del Poder Popular para Agricultura Productiva y Tierras, mediante el cual se constata que exista un suministro adecuado y suficiente de las materias primas antes señaladas en la industria nacional dedicada al procesamiento de Café y Cacao, previo a su extracción con fines de Comercialización Internacional. Base legal del trámite: Gaceta Oficial N° 6.222 Extraordinaria del 1 de abril 2016.
4. Certificado Fitosanitario: constituye un documento emitido por el Ministerio del Poder Popular para la Agricultura Productiva y Tierras - MPPAT, a través del Instituto Nacional de Salud Agrícola Integral – INSAI mediante el cual se constata el óptimo estado y condiciones de salud agrícola de productos y subproductos vegetales, según las exigencias sanitarias del país de destino. Base legal: Gaceta Oficial N° 6.222 Extraordinaria del 1 de abril 2016.
5. Certificado Zoosanitario: constituye un documento emitido por el Ministerio del Poder Popular para la Agricultura Productiva y Tierras - MPPAT, a través del Instituto Nacional de Salud Agrícola Integral – INSAI mediante el cual se constata el óptimo estado y condiciones de salud agrícola de productos y subproductos animales, según las exigencias sanitarias del país de destino. Base legal: Gaceta Oficial N° 6.222 Extraordinaria del 1 de abril 2016.
6. Registro Único de Sanidad Agrícola Integral – Runsaj: a los efectos de realizar trámites ante Instituto Nacional de Salud Agrícola Integral – INSAI, las empresas deberán realizar el Registro Único de Sanidad Agrícola Integral – RUNSAI. Para obtener la Autorización de Exportación de Café y Cacao en grano, el Certificado Fitosanitario y el Certificado Zoosanitario, las empresas exportadoras deberán realizar previamente este dicho registro. Base legal del trámite: Gaceta Oficial N° 6.222 Extraordinaria del 1 de abril 2016.
7. Permiso de Exportación de Productos Pesqueros, Acuícolas y Subproductos: constituye un Documento emitido por el Ministerio con competencia en Pesca y Acuicultura, a través del Instituto Socialista de Pesca y Acuicultura – INSOPESCA, mediante el cual se autoriza la extracción con fines de comercialización de productos y subproductos pesqueros y acuícolas. Base legal: Gaceta Oficial N° 6.222 Extraordinaria del 1 de abril de 2016.
8. Certificado Ictiosanitario: constituye un Documento emitido por el Ministerio con competencia en Pesca y Acuicultura, a través del Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura – INSOPESCA, mediante el cual se constata el grado de inocuidad y cumplimiento de normas de calidad que rigen para la exportación de productos

pesqueros, sub pesqueros no procesados y acuícolas. Base legal: Gaceta Oficial N° 6.222 Extraordinaria del 1 de abril de 2016.

9. Registro en Insopesca: las empresas dedicadas a la comercialización de productos o subproductos pesqueros o acuícolas deben realizar el Registro en INSOPESCA. Este registro es requisito previo para obtener el Permiso de Exportación de productos pesqueros, acuícolas y subproductos.
10. Permiso para la Exportación de Fauna Silvestre Incluida en los Apéndices Cites con Fines Comerciales: fundamento legal contenido en la Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres.
11. Permiso de Exportación de Fauna Silvestre No Incluida en los Apéndices Cites con Fines Comerciales: fundamento legal contenido en la Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres.
12. Permiso de Exportación de la Flora No Maderable Incluida en los Apéndices Cites: fundamento legal contenido en la Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres.
13. Permiso de Exportación de la Flora No Maderable No Incluida en Los Apéndices Cites: fundamento legal contenido en la Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres.
14. Permiso de Exportación para Especies de Flora Maderable Incluida en los Apéndices Cites: fundamento legal contenido en la Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres.
15. Permiso de Aprovechamiento de Recursos Forestales Maderables y No Maderables:

### **Documentos Obligatorios Según el Mercado Destino de la Operación**

1. Certificado de Libre Venta y Consumo: constituye un Documento emitido por el Ministerio de la Salud, a través del Servicio Autónomo de Contraloría Sanitaria SACS, mediante el cual se constata la aptitud sanitaria de productos de uso y consumo humano a los fines de su comercialización internacional.  
Aplica para toda persona natural y jurídica interesada en exportar alimentos procesados, bebidas, medicamentos y cosméticos u otros productos de uso y consumo humano, cuando sea solicitado por el país de destino.
2. Certificado del Producto Farmacéutico: constituye un documento emitido por el Ministerio de Salud, a través del Instituto Nacional de Higiene "Rafael Rangel", mediante el cual se evalúa y controla de manera integral los medicamentos a fines de dar cumplimiento a lo establecido en la normativa interna aplicable a la materia y demás instrumentos jurídicos internacionales que rigen el ámbito sanitario de los productos.

Toda persona natural o jurídica interesada en exportar productos Farmacéuticos, deberá obtener previamente a la salida del país de la mercancía, el Certificado de Productos Farmacéuticos para Medicamentos (Productos Biológicos y Especialidades Farmacéuticas), cuando sea exigido por el país destino de la exportación).

3. Certificado de Análisis para la Exportación de Alimentos: constituye un documento emitido por el Ministerio de Salud, a través del Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel”, mediante el cual se evalúa el grado de inocuidad de los productos a exportar.  
Toda persona natural o jurídica interesada en exportar alimentos, deberá obtener previamente a la salida del país del producto el Certificado de Análisis para la Exportación de Alimentos, cuando sea exigido por el país destino de la exportación.
4. Certificado de Análisis para la Exportación de Alimentos (en caso de licores): constituye un documento emitido por el Ministerio de Salud, a través del Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel”, mediante el cual se evalúa el grado de inocuidad de los productos a exportar, en el caso específico de los licores.  
Toda persona natural o jurídica interesada en exportar licores, deberá obtener previamente a la salida del país del producto el Certificado de Análisis para la Exportación de Alimentos, cuando sea exigido por el país destino de la exportación.
5. Certificado de Origen: el Certificado de Origen es un documento emitido por el Ministerio de Comercio Exterior e Inversión Internacional – MIPPCOEXIN, mediante el cual se deja constancia conforme a la información suministrada por el productor final o exportador, que es un producto originario de Venezuela y cumple con las Normas de Origen establecidas en los Acuerdos Comerciales suscritos por la República Bolivariana de Venezuela.
  - 5.1 *Declaración Jurada de Origen*: El Certificado de Origen es un documento emitido por el Ministerio de Comercio Exterior e Inversión Internacional – MIPPCOEXIN, mediante el cual se deja constancia conforme a la información suministrada por el productor final o exportador, que es un producto originario de Venezuela y cumple con las Normas de Origen establecidas en los Acuerdos Comerciales suscritos por la República Bolivariana de Venezuela.

La base legal de los trámites antes mencionados es la Gaceta Oficial N° 6.222<sup>79</sup> Extraordinaria del 1 de abril 2016, en decreto de la Presidencia de la República N° 2.292 y en el cual se dicta el Instructivo sobre Simplificación de

---

<sup>79</sup> Gaceta Oficial N° 6.222 (2016). [Documento en línea], fecha de la consulta: 22 de mayo de 2019. Disponible en URL: <http://www.aniquesos.com.ve/web/wp-content/uploads/Gaceta6222.pdf>

los Trámites y Procesos Vinculados con la Exportación de Mercancías No Tradicionales.

### **Otros Documentos No Obligatorios**

1. Registro Nacional de Exportadores: es un sistema de información que permite, mediante procedimiento expedito y veraz, controlar y otorgar celeridad a los regímenes de incentivos fiscales y a los mecanismos de reintegro previsto en las leyes de carácter tributario y originado por operaciones aduaneras de exportación. El responsable del trámite es el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria – SENIAT.
2. Clasificación Arancelaria: consiste en la identificación de la posición arancelaria de la mercancía de acuerdo a lo establecido en el Sistema Armonizado, competencia del SENIAT, a través de su Gerencia de Arancel, cuya función es generar seguridad jurídica al interesado sobre los criterios de clasificación del producto, garantizando que el código arancelario donde se clasifico la mercancía, es el que efectivamente le corresponde. El responsable del trámite es el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria – SENIAT, Dirección de Aranceles.

La anterior clasificación de trámites y permisos describe de forma general a lo que debe enfrentarse un exportador o nuevo exportador como es el caso de las Pymes que incursionan en esta área por primera vez, no significando que para ello deban o requieran realizar cada uno de los pasos antes mencionados, ello dependerá del rubro y tipo de producto que se desee exportar. Sin embargo, a efectos de la presente investigación resulta conveniente presentar de forma general cuáles son los pasos a seguir al momento de iniciar una operación de exportación. A su vez, esto permite comprender de forma generalizada cómo se desarrolla el proceso dentro del territorio venezolano.

### **VENTANILLA ÚNICA DE COMERCIO EXTERIOR – VUCE**

Quien realiza un trámite de comercio exterior debe transitar por múltiples organismos que emiten documentos, permisos y certificados, la mayoría funcionan aún con papeles, lo que resulta en múltiples traslados, pérdida de tiempo en esperas innecesarias, manejo de varias copias de un mismo



documento, la falta de información de los requisitos para cada trámite, así la información debe ser ingresada varias veces, llevando a posibles errores o inconsistencias. Además, se hace difícil conocer los tiempos reales del proceso y conocer la etapa específica de cada trámite. Incluso, hay terceros que intervienen en la agilización de los trámites, lo que genera extra costos para los usuarios.

De esta forma, para solucionar cada uno de estos problemas, y tener un solo punto de acceso para transmitir los documentos a una entidad, el Gobierno Bolivariano de Venezuela basada en la cooperación interinstitucional entre el Ministerio del Poder Popular para el Comercio Exterior e Inversión Internacional (Mippcoexin) y el Centro Nacional de Tecnologías de Información (CNTI), incorporó la plataforma tecnológica VUCE - Ventanilla Única de Comercio Exterior, con el objetivo de llevar a medios electrónicos los principales trámites para la obtención de permisos, certificados, autorizaciones o licencias para la importación o exportación.

Al respecto, el Ministerio del Poder Popular para el Comercio Exterior e Inversión Internacional <sup>80</sup> la define como: “una herramienta estratégica para la facilitación del comercio exterior, a través de la simplificación del flujo de información durante el proceso de tránsito, ingreso o salida del territorio nacional de mercancías de acuerdo a la normativa legal vigente”. La VUCE es una herramienta que administra el propio ministerio, lo que permite que las autoridades tengan acceso a la información para la gestión de los permisos correspondientes. Igualmente, explica que:

La VUCE funciona como un sistema integrado que permite a las partes involucradas en el comercio y transporte internacional gestionar, a través de medios electrónicos, los trámites requeridos

---

<sup>80</sup> Ministerio del Poder Popular para el Comercio Exterior e Inversión Internacional. *Ventanilla Única de Comercio Exterior*. [Documento en línea], fecha de la consulta: 23 de mayo de 2019. Disponible en URL: <http://www.vuce.gob.ve/quees.php>

por las diversas entidades competentes, de acuerdo a la normativa vigente, o solicitados por dichas partes para el tránsito, ingreso o salida del territorio nacional de las mercancías. De esta forma el Gobierno Nacional garantiza controles eficientes y actuaciones administrativas transparentes.

Según se reseña el sitio web de la Ventanilla Única de Comercio Exterior, el proceso de exportación que siguen las empresas a través de la herramienta VUCE, se desarrolla en siete pasos que se describen a continuación:

1. Inscripción en la VUCE: proceso que realiza el exportador en el sitio web de la VUCE, y donde anexa al repositorio la documentación requerida, la será usada durante el desarrollo del proceso de exportación.
2. Solicitud de Exportación: es la fase que habilita al exportador para realizar el proceso, y que a su vez le solicita los datos respectivos del producto que desea exportar.
3. Requisición de Trámites y Permisos: fase en la cual se efectúa la requisición ante los organismos gubernamentales de los permisos necesarios de acuerdo al tipo de producto a exportar.
4. Gestión de Trámites y Permisos: es la fase en la que las instancias gubernamentales tramitan electrónicamente las solicitudes, dentro de los lapsos de tiempo establecidos, y emiten respuesta.
5. Logística de Traslado a Aduana: es aquella en la cual completados los trámites y permisos, se autoriza el traslado del producto a la aduana.
6. Logística de Aduanas y Transporte: es la fase en la cual se gestionan las respectivas inspecciones y se procede al almacenaje de los productos, en presencia de las partes involucradas.
7. Ingreso y Venta de Divisas: fase correspondiente al registro de la operación de exportación y en la que sea realiza el monitoreo electrónico de los procesos de ingreso de divisas.

## Breve Reseña de las Ventanillas Únicas de Comercio Exterior – VUCE en América Latina

Producto del desarrollo e incremento de operaciones de comercio mundial de mercancías entre las décadas de 1960 y 1980, los países del hemisferio y el mundo comienzan a articular acciones para garantizar una correcta inserción de sus productos en los mercados internacionales, a partir de innovadores cambios administrativos que permitieran facilitar y agilizar los trámites. Su aparición en la región coincide con el llamado proceso de liberación comercial, sin embargo, la conciencia sobre la importancia de *facilitar el comercio* es de relevancia mundial, puesto que en la reunión de 1996 de la Organización Mundial del Comercio<sup>81</sup>, se reconoce este aspecto como eje transversal de los acuerdos internacionales en esta materia.

En América Latina el primer país en incorporar el sistema de ventanilla única fue Panamá en el año 1985, posteriormente lo hizo Brasil con un sistema similar. Según el Ministerio del Poder Popular para el Comercio Exterior y la Inversión Internacional en la región, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Perú, República Dominicana, Trinidad y Tobago, Uruguay, tienen en diseño, en construcción y/o en funcionamiento, de ventanillas electrónicas de comercio exterior.

Según el informe *Doing Business*<sup>82</sup> del Banco Mundial en su edición del 2012, 130 países de los 159 que fueron encuestados hacen uso del intercambio electrónico de documentación, y de esos 130 en 49 de ellos existe

---

<sup>81</sup> Organización Mundial del Comercio (1996). Declaración Ministerial de Singapur. [Documento en línea], fecha de la consulta: 23 de mayo de 2019. Disponible en URL: [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/minist\\_s/min96\\_s/wtodec\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/min96_s/wtodec_s.htm)

<sup>82</sup> Doing Business (2012). *Doing Business in a more transparent world*. [Documento en línea], fecha de la consulta: 23 de mayo de 2019. Disponible en URL: <http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB12-FullReport.pdf>

la figura de Ventanilla Única. Esto refleja que dicha herramienta es de amplio uso a nivel mundial, puesto que agiliza y simplifica los trámites. A continuación se presenta una tabla que muestra la situación del sistema de Ventanilla Única en la región para el año 2019, la cual evidencia la utilización del sistema en casi la totalidad de los países de América Latina.

Sistema de Ventanilla única de Comercio Exterior en América Latina		
País	Situación 2019	Sitio Web
Argentina	Operativa	<a href="https://www.argentina.gob.ar/vuce">https://www.argentina.gob.ar/vuce</a>
Brasil	Operativa	<a href="http://www.mdic.gov.br/">http://www.mdic.gov.br/</a>
Bolivia	En Proyecto	
Colombia	Operativa	<a href="http://www.vuce.gov.co/">http://www.vuce.gov.co/</a>
Chile	Operativa	<a href="http://www.aduana.cl">http://www.aduana.cl</a>
Costa Rica	Operativa	<a href="https://vuce20.procomer.go.cr/SIVUCEv2/Views/Login/loginOn.aspx">https://vuce20.procomer.go.cr/SIVUCEv2/Views/Login/loginOn.aspx</a>
Ecuador	Operativa	<a href="https://portal.aduana.gob.ec/">https://portal.aduana.gob.ec/</a>
El Salvador	Operativa	<a href="https://www.centrex.gob.sv/scx_html/ventanilla_electronica.html">https://www.centrex.gob.sv/scx_html/ventanilla_electronica.html</a>
Honduras	Operativa	<a href="http://portalvuceh.dara.gob.hn/">http://portalvuceh.dara.gob.hn/</a>
México	Operativa	<a href="https://www.ventanillaunica.gob.mx/vucem">https://www.ventanillaunica.gob.mx/vucem</a>
Nicaragua	Operativa	<a href="http://vui.mific.gob.ni/">http://vui.mific.gob.ni/</a>
Panamá	Operativa	<a href="https://www.mici.gob.pa/">https://www.mici.gob.pa/</a>
Paraguay	Operativa	<a href="http://www.vue.org.py/">http://www.vue.org.py/</a>
Perú	Operativa	<a href="https://www.vuce.gob.pe/">https://www.vuce.gob.pe/</a>
Rep. Dominicana	Operativa	<a href="https://vucerd.gob.do/">https://vucerd.gob.do/</a>
Uruguay	Operativa	<a href="https://vuce.gub.uy/">https://vuce.gub.uy/</a>
Venezuela	Operativa	<a href="http://www.vuce.gob.ve/index.php">http://www.vuce.gob.ve/index.php</a>

Tabla No. 7 Fuente: Elaboración Propia

Asimismo, con la instrumentación de la Ventanillas Únicas de Comercio Exterior el Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe – SELA, a través del Banco de Desarrollo de América Latina<sup>83</sup>, advierte que el empleo de esta

<sup>83</sup> Banco de Desarrollo de América Latina (2012). *Informe final del Proyecto Piloto de Interoperabilidad y Armonización de las Ventanillas Únicas de Comercio Exterior -VUCE- en el marco del Arco del Pacífico Latinoamericano*. [Documento en línea], fecha de la consulta: 23 de mayo de 2019. Disponible en URL: [http://www.sela.org/media/265047/t023600005767-0-informe\\_final\\_proyecto\\_piloto\\_vuce\\_-caf-sela\\_ver-sela-1.pdf](http://www.sela.org/media/265047/t023600005767-0-informe_final_proyecto_piloto_vuce_-caf-sela_ver-sela-1.pdf)

herramienta en las operaciones de comercio exterior de cada país, ofrece los siguientes beneficios:

- La simplificación de los procesos de comercio exterior a través de aprobaciones y despachos más rápidos.
- La reducción de costos de cumplimiento.
- La reducción de la corrupción.
- La reducción de los procesos burocráticos y de la carga administrativa y presupuestaria del gobierno como consecuencia del incremento sostenido de las operaciones de comercio exterior en la región.
- Una mayor recaudación impositiva por parte de los gobiernos.
- Un mayor cumplimiento de los trámites legales y pagos impositivos por parte de los importadores y exportadores.
- La aplicación predecible, instituida y normalizada de la regulación; la explicación y difusión de las reglas.
- El aumento de la eficiencia y la seguridad en el comercio exterior.
- El incremento de las utilidades del comercio internacional.
- La eliminación de procedimientos replicados que implican la recolección repetitiva de datos.
- La reducción del número de errores a través de la eliminación de la dependencia de formatos en papel.
- La disponibilidad de información más estructurada, confiable y más fácil de procesar.
- La reducción de las pérdidas provocadas por el fraude.
- La transparencia de los procesos y su trazabilidad.
- La valoración y clasificación de riesgos.
- La disponibilidad operativa de un sistema de gestión las 24 horas, 7 días a la semana, los 365 días del año.
- La oportunidad de implementar la metodología de mejora continua.
- La oportunidad de obtener estadísticas estratificadas por tipo de operación, sector económico, productos y otros.
- La medición de los lapsos y movimientos de las operaciones.
- La normalización de los requisitos.
- La reducción del incumplimiento.
- La reducción de los costos y tiempos de espera en la frontera, y de manera muy notable.
- El incremento de los niveles de competitividad y de confiabilidad en la gestión del comercio exterior de cada país, entre otros.

Por lo antes expuesto, se evidencia que en América Latina con el apoyo de Organismos Internacionales, se ha venido trabajando en estrategias que permitan simplificar las operaciones de comercio exterior. El establecimiento de las Ventanillas Únicas de Comercio Exterior ha permitido garantizar la interoperabilidad de las operaciones de aduanas en el hemisferio y ha traído como resultado la superación de algunas barreras recurrentes en el comercio exterior, como los son la burocracia y los excesivos trámites administrativos.

## **EL RÉGIMEN CAMBIARIO VENEZOLANO**

Cuando se habla de régimen cambiario, se hace referencia al modo en que el gobierno de un país maneja su moneda, con respecto a las divisas extranjeras, en el caso de Venezuela, el Bolívar. En efecto, Pedrosa<sup>84</sup> explica que “el concepto de régimen cambiario se refiere a todas las políticas asumidas por un país en relación a la valoración de una moneda y determinación del tipo de cambio con respecto a otras o patrones de referencia”. Este punto permite abrir el análisis sobre el segundo enfoque planteado para la presente revisión bibliográfica, el cambiario.

La génesis del control cambiario en Venezuela se dio bajo la administración del ex presidente Hugo Chávez Frías, quien en el 2003 bajo la figura de decreto presidencial publicado en Gaceta Oficial 37.225 crea la Comisión de Administración de Divisas – CADIVI, órgano adscrito al Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Finanzas y que tenía por finalidad la administración de las divisas en el territorio nacional evitando la fuga de capitales bajo el establecimiento de un precio fijo del bolívar frente al dólar. Dicho organismo guardaba semejanzas con la antigua RECADI, siglas del extinto Régimen de Cambios Diferenciales.

---

<sup>84</sup> Pedrosa, S. (s/f) *Régimen Cambiario*. [Documento en línea]. Fecha de Consulta: 20 de mayo de 2019. Disponible en URL: <https://economipedia.com/definiciones/regimen-cambiario.html>

Posteriormente, durante la administración del presidente Nicolás Maduro Moros se crea el Centro Nacional de Comercio Exterior – CENCOEX, ente que reemplazaría a CADIVI. Nace en diciembre de 2013 como entidad descentralizada adscrita a la vicepresidencia de la república. Según expone en su sitio oficial el objeto de CENCOEX<sup>85</sup> es desarrollar e instrumentar la Política Nacional de Administración de Divisas, la Política Nacional de Exportaciones, la Política Nacional de Importaciones, la Política Nacional de Inversiones Extranjeras, y la Política Nacional de Inversiones en el Exterior. Fundamenta su accionar básicamente en el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley del Régimen Cambiario y sus Ilícitos de fecha 30 de diciembre de 2015, y que fue publicado en Gaceta Oficial N° 6.210.

Sin embargo, resulta conveniente orientar el presente análisis a la situación actual del control de cambios en Venezuela. El 29 de enero de 2018, con la publicación del Convenio Cambiario N° 39, se pone en marcha el Sistema de Divisas de Tipo de Cambio Complementario Flotante de Mercado – DICOM, el cual estipula las normas que regirán las operaciones de monedas extranjeras en el Sistema Financiero Nacional. En su artículo 2 el Convenio Cambiario N° 39<sup>86</sup> determina que el mecanismo a utilizar es el de las subastas, quedando estipulado de la siguiente forma:

Las subastas de moneda extranjera corresponden a un sistema de flotación, de tipo americana, abierta al sector privado, en la que demandantes y oferentes participan sin más restricciones que el cumplimiento de las condiciones establecidas en su convocatoria, adjudicando moneda extranjera y bolívares, según corresponda. Las subastas operarán automatizadamente realizando el cruce entre las posturas de oferta y demanda realizadas.

---

<sup>85</sup> Centro Nacional de Comercio Exterior (2016). *La Institución*. [Documento en línea]. Fecha de Consulta: 20 de mayo de 2019. Disponible en URL: <http://www.cencoex.gob.ve/la-institucion/sistema-cambiario>

<sup>86</sup> DICOM (2017). *Convenio cambiario No. 39*. [Documento en línea]. Fecha de Consulta: 29 de mayo de 2019. Disponible en URL: <https://www.dicom.gob.ve/2018/documentos/convenio-cambiario-no-39/>

Asimismo, el Convenio Cambiario N° 39 en su artículo 3 hace mención al tipo de cambio resultante, el cual según se expone “será el menor precio propuesto por las personas jurídicas demandantes de moneda extranjera que resultare adjudicado, es decir, el valor marginal sobre las demandas adjudicadas a las personas jurídicas”. El sistema permite la participación tanto de personas naturales como jurídicas, facultándolas para participar en la compra y venta de divisas previa declaración justificada de la causa que da origen y destino a los fondos.

En este mismo orden de ideas, resulta conveniente hacer mención a la Gaceta Oficial N° 41.102<sup>87</sup> del 23 de febrero de 2018, la cual modificaba Convenio Cambiario N° 34 del 30 de agosto de 2016, publicado en la Gaceta Oficial N° 40.985 de fecha 9 de septiembre de 2016, regulando entre otros aspectos la libre retención y administración de divisas resultantes de las exportaciones realizadas, lo cual queda estipulado en la modificación del artículo 1 que cita:

Las personas naturales y jurídicas privadas, dedicadas a la exportación de bienes y servicios, podrán retener y administrar libremente hasta el ochenta por ciento (80%) del ingreso que perciban en divisas, en razón de las exportaciones realizadas, para atender gastos, pagos y cualquier otra erogación que deban realizar con ocasión de sus actividades, incluidas aquellas necesarias para el cumplimiento de las obligaciones tributarias conforme a la normativa que rige la materia. El resto de las divisas serán vendidas al Banco Central de Venezuela, al tipo de cambio complementario flotante de mercado, que rija para la fecha de la respectiva operación, reducido en un cero coma veinticinco por ciento (0,25%). Dicha venta deberá efectuarse dentro de los cinco (5) días hábiles bancarios siguientes al cumplimiento del lapso establecido en las condiciones de pago pactadas en la relación comercial o contractual de que se trate, que en ningún caso podrán exceder de los ciento ochenta (180) días.

---

<sup>87</sup> Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 41.102 (2018). *Reforma del Convenio Cambiario N° 34*. [Documento en línea]. Fecha de Consulta: 20 de mayo de 2019. Disponible en URL: <https://www.finanzasdigital.com/2017/03/gaceta-oficial-n-41-102-reforma-del-convenio-cambiario-n-34/>



Otro de los aspectos a los que hace mención la Gaceta Oficial N° 41.102, respecto del Convenio Cambiario N° 34, es el referido a las normas para la declaración de importación y exportación de divisas y para la exportación de bienes o servicios, lo cual está estipulado en su artículo 3, el cual expone:

La declaración de la actividad exportadora en los términos contemplados en la normativa legal cambiaria, en concordancia con lo dispuesto en la Resolución del Banco Central de Venezuela N° 05-11-01 de 3 de noviembre de 2005, contentiva de las "Normas para la Declaración de Importación y Exportación de Divisas y para la Exportación de Bienes o Servicios", deberá ser efectuada a través de la dirección electrónica disponible a esos fines, la cual será informada por el Banco Central de Venezuela.

Los operadores cambiarios autorizados deberán informar al Banco Central de Venezuela sobre las liquidaciones de las notificaciones de venta de divisas realizadas al mismo por concepto de Exportación de Bienes y Servicios, en la oportunidad y términos que indique ese Instituto mediante circular.

Asimismo, el artículo 4 del Convenio Cambiario N° 34 se refiere a la excepción otorgada a los exportadores respecto de la inscripción en registros administrados especiales, entendiéndose Registro de Usuarios del Sistema de Administración de Divisas – RUSAD, orientándose a una simplificación de los tramites adelantada por el Centro Nacional de Comercio Exterior – CENCOEX. El mencionado artículo expone:

No será exigible a los exportadores, para la venta de divisas que deben efectuar en función de lo estipulado en el presente Convenio Cambiario, su inscripción en registros administrados especiales. En tal sentido, no es exigible la inscripción del exportador en el Registro de Usuarios del Sistema de Administración de Divisas (RUSAD) a los efectos del cumplimiento de las obligaciones a que alude la normativa administrativa cambiaria. El Centro Nacional de Comercio Exterior (CENCOEX) simplificará los trámites establecidos en la normativa del régimen administrado de divisas para el sector exportador, para lo cual atenderá a los lineamientos establecidos por el Ejecutivo Nacional por órgano de los Ministerios

del Poder Popular para el Comercio Exterior e Inversión Internacional y de Economía y Finanzas, y el Banco Central de Venezuela.

La Providencia N° 014 publicada en la Gaceta Oficial N° 40.956<sup>88</sup> de fecha 1 de agosto de 2016, a través de la cual se reforma la Providencia N° 113, sirve de instrumento legal para materializar la intención de simplificar los trámites en las operaciones de exportación y en la venta de divisas al Banco Central de Venezuela. En ella se confiere al Centro Nacional de Comercio Exterior – CENCOEX, la recepción por una única vez de la inscripción de todas aquellas personas, naturales y jurídicas, en el Registro de Usuarios Exportadores (RUE). Dicho registro será de absoluta administración del CENCOEX y en él se llevará una base de datos de todos aquellos que deseen realizar operaciones enmarcadas dentro del ámbito de aplicación de la mencionada providencia.

Finalmente con fecha 2 de mayo de 2019 se publica la Gaceta Oficial N° 41.624<sup>89</sup> en la que se oficializa un nuevo esquema de cambio que busca flexibilizar el sistema de control cambiario en Venezuela, el mismo de desarrolla a través de “mesas de cambio” llevadas a cabo en las instituciones de la banca (públicas y privadas). La mencionada gaceta establece que las instituciones bancarias podrán ejecutar operaciones de compraventa de divisas, entre clientes de sus instituciones o a través de operaciones interbancarias, facultando para participar a personas naturales y jurídicas. El sistema de las “mesas de cambio” permite el libre desarrollo de las

---

<sup>88</sup> Gaceta Oficial N° 40.956 (2016). *Providencia para Facilitar, Agilizar y Generar un Mejor Desempeño a las Operaciones de Exportación*. [Documento en línea]. Fecha de Consulta: 20 de mayo de 2019. Disponible en URL: <https://www.finanzasdigital.com/2016/08/go40956-providencia-014/>

<sup>89</sup> Gaceta Oficial N° 41.624 (2019). *Banco Central de Venezuela*. [Documento en línea]. Fecha de Consulta: 20 de mayo de 2019. Disponible en URL: <https://www.ghm.com.ve/wp-content/uploads/2019/05/41624.pdf>

operaciones cambiarias sin necesidad de realizar operación alguna de cotización de compra o venta.

A tal efecto, el Banco Central de Venezuela – BCV por medio de circular<sup>90</sup> de fecha 21 de mayo de 2019, en atención a lo expuesto en la Gaceta Oficial N° 41.624, publica aspectos regulatorios para la operación de las “mesas de cambio”. Dentro de los aspectos a los que hace mención la citada circular, destacan la obligación de las instituciones bancarias de vender hasta el ochenta por ciento (80%) de las divisas adquiridas, el registro de las operaciones de compraventa realizadas en las mesas en la plataforma que el BCV dispone para tal efecto, y las sanciones a las que pueden estar sujetas si no cumplen con el registro de información de las operaciones realizadas, entre otros aspectos.

### **Marco Jurídico del Régimen Cambiario Venezolano**

Es conveniente hacer mención a las normas que regulan en términos macro el régimen cambiario venezolano, el cual encuentra soporte, en reglamentos y normas que le dan sustento legal en las diferentes leyes que organizan y reglamentan la vida nacional, sobre todo aquellas referidas a las competencias monetarias, tal es el caso de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en su artículo 318, y a la negociación y comercio de divisas, como lo es la Ley del Banco Central de Venezuela en su artículo 110, y que continuación se presentan:

**Artículo 318** de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela<sup>91</sup> establece que:

---

<sup>90</sup> Banco Central de Venezuela (2019). *Circular Mesas de Cambio – Aspectos Operativos*. [Documento en línea]. Fecha de Consulta: 20 de mayo de 2019. Disponible en URL: <http://www.bcv.org.ve/circular-mesas-de-cambio-aspectos-operativos>

<sup>91</sup> Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial N°. 5.453 (Extraordinario), Caracas, viernes 24 de marzo de 2000.

Las competencias monetarias del Poder Nacional serán ejercidas de manera exclusiva y obligatoria por el Banco Central de Venezuela. El objetivo fundamental del Banco Central de Venezuela es lograr la estabilidad de precios y preservar el valor interno y externo de la unidad monetaria. La unidad monetaria de la República Bolivariana de Venezuela es el bolívar.

Por otra parte, el artículo 110 de la Ley del Banco Central de Venezuela<sup>92</sup> señala:

El Banco Central de Venezuela regulará, en los términos que convenga con el Ejecutivo Nacional, la negociación y el comercio de divisas en el país; las transferencias o traslados de fondos, tanto en moneda nacional como en divisas, del país hacia el exterior o desde el exterior hacia el país, así como los convenios internacionales de pago.

De esa manera, los citados artículos establecieron el marco operacional sobre los cuales desarrolla sus funciones el Banco Central de Venezuela y la atribución exclusiva a dicho ente de las competencias en materia monetaria atribuidas al Poder Público Nacional y, dentro de las funciones asignadas al Banco, le asignó la de participar en el diseño y la ejecución de la política cambiaria. Así pues, la Banca pública y privada del país, pueden realizar transacciones en moneda extranjera y facilitar a los ciudadanos la compra y venta de divisas, previo cumplimiento de las normativas que al respecto sean publicadas.

## **LA LOGÍSTICA EN EL COMERCIO INTERNACIONAL**

Finalmente y como tercer enfoque de la presente revisión bibliográfica, se procede a abordar el tema de la logística en el ámbito del comercio internacional. La logística en el comercio internacional hace mención, en un

---

<sup>92</sup> Ley del Banco Central de Venezuela. (2002). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.606. [Documento en línea]. Fecha de Consulta: 20 de mayo de 2019. Disponible en URL: [http://www.ucv.ve/fileadmin/user\\_upload/auditoria\\_interna/Archivos/Material\\_de\\_Descarga/Ley del Banco Central de Venezuela - 5.606 E.pdf](http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/auditoria_interna/Archivos/Material_de_Descarga/Ley_del_Banco_Central_de_Venezuela_-_5.606_E.pdf)  
[http://www.ucv.ve/fileadmin/user\\_upload/auditoria\\_interna/Archivos/Material de Descarga/Ley del Banco Central de Venezuela - 5.606 E.pdf](http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/auditoria_interna/Archivos/Material_de_Descarga/Ley del Banco Central de Venezuela_-_5.606_E.pdf)

aspecto general, a la necesidad que priva en las operaciones de comercio de que los productos, bienes o mercancías, lleguen en perfectas condiciones, en los tiempos pautados y respetando los costos establecidos. La logística en una empresa es fundamental para cubrir todos los elementos de lo que se llama la cadena de suministro, se compra, se fabrica, se almacena, se vende y se entrega a los clientes, es decir, desde que se fabrica hasta que se adquiere.

Para Mondragón<sup>93</sup> la logística comprende todas aquellas actividades que son desarrolladas para garantizar que un determinado producto, sea llevado desde un punto de origen a un punto de destino, involucrando para tal efecto a todas aquellas personas o entes que intervengan en el proceso. Sin embargo, con el pasar de los años y la profundización de estudios en materia de comercio internacional, la logística se ha convertido un aspecto de suma relevancia para las empresas, estrechamente asociada a todos aquellos aspectos que determinan la cadena logística, sobre todo aquellos con los referidos al proceso de transporte y las condiciones bajo las que se realiza, y es aquí cuando los Incoterms toman relevancia.

La cadena logística hace mención al proceso por medio del cual se planifica, gestiona y controla las mercancías, abarcando las operaciones de exportación e importación, así como todos aquellos entes o personas que se involucran. Al conjunto de intermediarios y actividades se les llama red logística ya la realización organizada de los pasos es lo que se conoce como la cadena logística. La figura no. 7 ejemplifica el proceso de la cadena logística.

---

<sup>93</sup> Mondragón, V. (2015). Cadena logística simulando proceso de importación y exportación. [Documento en línea]. Comercio y Economía. Fecha de Consulta: 20 de mayo de 2019. Disponible en URL: [https://www.diariodelexportador.com/2015/07/cadena-logistica-simulando-proceso-de\\_13.html](https://www.diariodelexportador.com/2015/07/cadena-logistica-simulando-proceso-de_13.html)

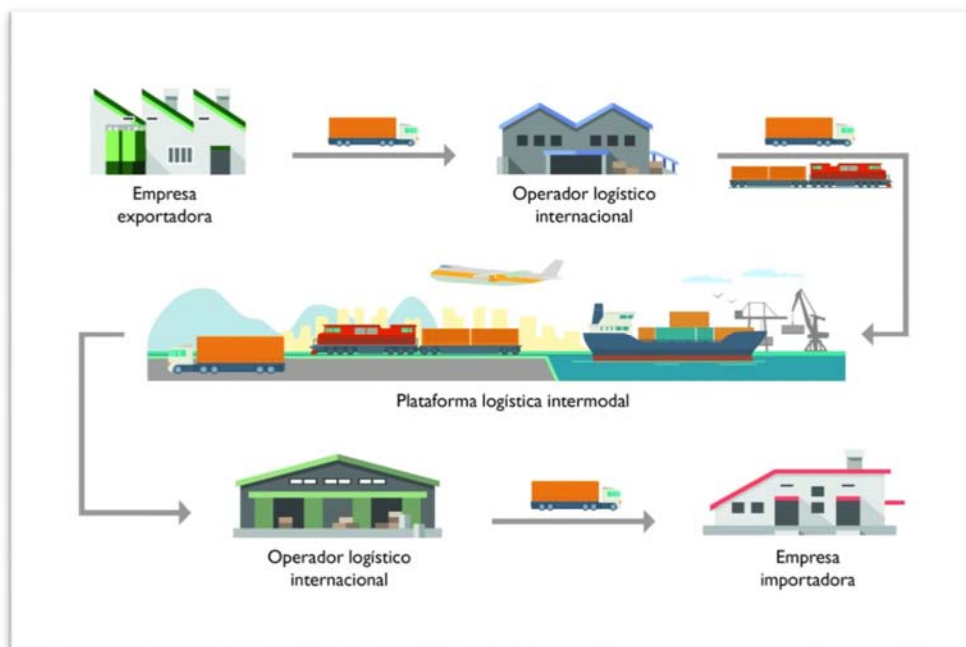


Figura No. 7 Cadena Logística. Fuente: CARGOFLORES<sup>94</sup>

## LOS TÉRMINOS DE COMERCIO INTERNACIONAL INCOTERMS

El acrónimo INCOTERM hace mención a los International Commerce Terms, (Términos de Comercio Internacional en español), creados en 1936 por la Cámara de Comercio Internacional (International Chamber of Commerce) y que sirven de reglas generales sobre la distribución de los gastos y la transmisión de riesgos en las operaciones de compraventa internacional, Molins<sup>95</sup>. Los Incoterms no son norma de carácter vinculante, son más bien una herramienta que aceptan las partes de forma voluntaria y se constituyen como norma de carácter privado construidas en el seno de la Cámara de Comercio Internacional. Es por esto, que no se encuentran soportados en las

<sup>94</sup> CARGOFLORES (2019). Logística y Distribución Internacional. [Documento en línea]. Comercio y Economía. Fecha de Consulta: 20 de mayo de 2019. Disponible en URL: <http://www.cargoflores.com/service/logistica-y-distribucion-internacional/>

<sup>95</sup> Molins, A. (2012). *Logística Internacional*. [Documento en línea]. Comercio y Economía. Fecha de Consulta: 29 de mayo de 2019. Disponible en URL: [http://api.eoi.es/api\\_v1\\_dev.php/fedora/asset/eoi:75375/componente75373.pdf](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:75375/componente75373.pdf)

legislaciones de los países, pero si constituyen práctica frecuente en las operaciones de comercio internacional.

Los Incoterms han sido desarrollados por expertos y profesionales reunidos en la Cámara Internacional de Comercio y se han convertido en un estándar en el establecimiento de reglas de negocios internacionales. Dichos términos sirven de ayuda a los comerciantes para evitar malentendidos en las operaciones de compraventa internacional, ya que aclaran las tareas, los costos y los riesgos en la entrega de productos de vendedores a compradores. La International Chamber Of Commerce<sup>96</sup> los describe como los términos de intercambio esenciales del mundo para la venta de bienes. Ya sea que esté presentando una orden de compra, empaquetando y etiquetando un envío para el transporte de carga, o preparando un certificado de origen en un puerto, las reglas están ahí para guiarlo. Dichas reglas brindan orientación específica a las personas que participan en la importación y exportación del comercio global diariamente.

La última versión de los Incoterms data del año 2010, sin embargo, los mismo han sufrido actualizaciones previas en 1953, 1980, 1990, 2000. Para el año 2020 la Cámara de Comercio Internacional prepara una nueva versión de los términos, en conmemoración a la celebración de su centenario y esperando brindar una actualización que prepare a los negocios para el comercio internacional del próximo siglo. En la tabla No. 4 se desarrolla de forma simplificada la historia de los INCOTERMS.

<b>Historia de los INCOTERMS</b>			
<b>1812</b>	En 1812 se comienza a usar el término FOB en las Cortes Británicas. Este sería el primer	<b>1980</b>	Con la proliferación del tráfico de mercancías en contenedores se añaden dos nuevos INCOTERMS,

<sup>96</sup> International Chamber Of Commerce. [Documento en línea], fecha de la consulta: 21 de mayo de 2019. Disponible en URL: <https://iccwbo.org/resources-for-business/incoterms-rules/incoterms-2020/>

	antecedente de las famosas cláusulas de transporte.		FRC que luego se denominó FCA y FCI que hoy se conoce como CIP.
<b>1895</b>	Pasan 83 años hasta que se crea el segundo INCOTERM, el INCOTERM CIF, por la expansión del comercio internacional.	<b>1990</b>	La edición de 1953 es revisada por completo para adaptarse a los cambios en el transporte intermodal. Se añaden cambios para adaptarse al creciente uso del intercambio electrónico de datos (EDI).
<b>1936</b>	Nacen los INCOTERMS tal y como los conocemos. La ICC publica la primera versión con 6 INCOTERMS y una serie de reglas para su interpretación. Es la 1º vez en la historia que se hace un esfuerzo global para estandarizar las prácticas de comercio internacional.	<b>2000</b>	Se simplifica el formato para que sean más fáciles de usar y se distribuye mejor la distribución de las responsabilidades durante el despacho de aduanas.
<b>1953</b>	La primera revisión de los INCOTERMS llega tras la guerra mundial. El transporte ferroviario estaba creciendo y se incorporan tres nuevos INCOTERMS para el transporte no marítimo: Free on Rail, Free on Truck, Delivered Costs Paid. También se añade el incoterm EXW.	<b>2010</b>	Se eliminan 4 INCOTERMS (DAF, DES, DEQ, DDU) y se crean dos nuevos, DAT y DAP. El número queda establecido en 11. Se añaden modificaciones que obligan a comprador y a vendedor a cooperar en el intercambio de información como medida de seguridad.
<b>1976</b>	Se introduce el INCOTERM FOB Airport (Free on Board Airport) para evitar la confusión en la interpretación del INCOTERM FOB en el medio aéreo.	<b>2020</b>	A falta de un borrador definitivo, se prevé la creación de un nuevo INCOTERM el CNI, el desdoblamiento del INCOTERM DDP en dos y la eliminación de lo INCOTERMS EXW y FAS. También se prevé que la nueva edición de los INCOTERMS tenga un enfoque más pedagógico para facilitar su comprensión y aplicación.

Tabla No. 8 Fuente: IContainers (2018)<sup>97</sup>

## Los 11 términos del comercio internacional

En la versión del 2010 se describen 11 términos de comercio internacional o Incoterms, los cuales responden según la International Chamber of Commerce<sup>98</sup> a dos categorías generales para su agrupación, aquellos que emplean cualquier modo o modos de transporte y los que

<sup>97</sup> IContainers (2018). *Historia de los INCOTERMS*. [Documento en línea], fecha de la consulta: 21 de mayo de 2019. <https://www.icontainers.com/es/2018/10/16/la-historia-de-los-incoterms/>

<sup>98</sup> International Chamber Of Commerce. [Documento en línea], fecha de la consulta: 21 de mayo de 2019. Disponible en URL: <https://iccwbo.org/resources-for-business/incoterms-rules/incoterms-rules-2010/>



emplean vías de transporte marítimo y vías interiores. A continuación se presentan los 11 términos acompañados de una breve descripción de su significado.

### *Reglas PARA Cualquier Modo O Modos DE Transporte*

- EXW Ex Works: “Ex Works” significa que el vendedor entrega cuando pone los productos a disposición del comprador en las instalaciones del vendedor o en otro lugar designado (es decir, obras, fábrica, almacén, etc.). El vendedor no necesita cargar las mercancías en ningún vehículo recolector, ni tampoco tiene que despachar las mercancías para la exportación, donde sea aplicable.
- FCA Free Carrier: “Transportista gratuito” significa que el vendedor entrega los productos al transportista u otra persona designada por el comprador en las instalaciones del vendedor u otro lugar designado. Se recomienda a las partes que especifiquen lo más claramente posible el punto dentro del lugar de entrega indicado, ya que el riesgo pasa al comprador en ese momento.
- Carro de CPT pagado a: “Transporte pagado” significa que el vendedor entrega los bienes al transportista u otra persona designada por el vendedor en un lugar acordado (si ese lugar es acordado entre las partes) y que el vendedor debe contratar y pagar los costos de transporte necesarios para llevar las mercancías al lugar de destino indicado.
- Transporte CIP y seguro pagado a: “Transporte y seguro pagado” significa que el vendedor entrega los bienes al transportista u otra persona designada por el vendedor en un lugar acordado (si tal lugar es acordado entre las partes) y que el vendedor debe contratar y pagar los costos de Transporte necesario para llevar las mercancías al lugar de destino indicado.  
El vendedor también contrata una cobertura de seguro contra el riesgo del comprador de pérdida o daño de las mercancías durante el transporte. El comprador debe tener en cuenta que según el CIP, el vendedor debe obtener un seguro solo con una cobertura mínima. Si el comprador desea tener una mayor protección de seguro, deberá acordar expresamente con el vendedor o hacer sus propios arreglos de seguro adicionales”.
- DAT entregado en la terminal: “Entregado en la terminal” significa que el vendedor entrega cuando las mercancías, una vez descargadas de los medios de transporte que llegan, se ponen a disposición del comprador en una terminal designada en el puerto o lugar de destino designado. “Terminal” incluye un lugar, ya sea cubierto o no, como un muelle, un almacén, un depósito de contenedores o una carretera, un ferrocarril o una terminal de carga aérea. El vendedor asume todos los riesgos involucrados en llevar

los productos y descargarlos en la terminal en el puerto o lugar de destino designado.

- DAP entregado en el lugar: "Entregado en el lugar" significa que el vendedor entrega cuando los bienes se ponen a disposición del comprador en el medio de transporte que llega listo para descargar en el lugar de destino designado. El vendedor asume todos los riesgos involucrados en llevar las mercancías al lugar designado.
- DDP entregado deberes pagados: "Entregado con derechos pagados" significa que el vendedor entrega las mercancías cuando las mercancías se ponen a disposición del comprador, autorizadas para su importación en los medios de transporte que llegan listos para descargar en el lugar de destino indicado. El vendedor asume todos los costos y riesgos que conlleva llevar las mercancías al lugar de destino y tiene la obligación de despachar las mercancías no solo para la exportación sino también para la importación, para pagar cualquier derecho de exportación e importación y para llevar a cabo todas las aduanas formalidades.

### *Normas para el Transporte Marítimo y por Vías Interiores*

- FAS gratis junto al barco: "Libre junto al barco" significa que el vendedor entrega cuando las mercancías se colocan junto al barco (por ejemplo, en un muelle o una barcaza) nominado por el comprador en el puerto de embarque designado. El riesgo de pérdida o daño de las mercancías pasa cuando las mercancías están al lado del barco, y el comprador asume todos los costos desde ese momento en adelante.
- FOB gratuito a bordo: "Libre a bordo" significa que el vendedor entrega las mercancías a bordo del barco designado por el comprador en el puerto de envío designado o adquiere las mercancías ya entregadas. El riesgo de pérdida o daño de las mercancías pasa cuando las mercancías están a bordo del barco, y el comprador asume todos los costos desde ese momento en adelante.
- Costo y flete de CFR: "Costo y flete" significa que el vendedor entrega los bienes a bordo del barco o adquiere los bienes ya entregados. El riesgo de pérdida o daño de las mercancías pasa cuando las mercancías están a bordo del buque. el vendedor debe contratar y pagar los costos y fletes necesarios para llevar las mercancías al puerto de destino designado.
- Costo CIF, seguro y flete: "Costo, seguro y flete" significa que el vendedor entrega los bienes a bordo del barco o adquiere los bienes ya entregados. El riesgo de pérdida o daño de las mercancías pasa cuando las mercancías están a bordo del buque. El vendedor debe contratar y pagar los costos y fletes necesarios para llevar las mercancías al puerto de destino designado.  
El vendedor también contrata una cobertura de seguro contra el riesgo del comprador de pérdida o daño de las mercancías durante

el transporte. El comprador debe tener en cuenta que, según el CIF, el vendedor debe obtener un seguro solo con una cobertura mínima. Si el comprador desea tener una mayor protección de seguro, deberá acordar expresamente con el vendedor o hacer sus propios arreglos de seguro adicionales”.

De esta forma finaliza la revisión documental sobre los diferentes procesos, procedimientos, trámites y mecanismos que deben llevarse a cabo para el desarrollo de operaciones de exportación desde Venezuela, el cual sumado al análisis desarrollado en el capítulo previo sobre la capacidad exportadora de las Pymes, representadas por Aromario C.A., se abre a un panorama más claro sobre los pasos que deben seguirse para poder desarrollar estrategias orientadas a la exportación de bienes en las Pymes, último aspecto a desarrollar en la presente investigación.

## CAPÍTULO III

### ESTRATEGIAS PARA LA EXPORTACIÓN DE BIENES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DEL MUNICIPIO SAN CRISTÓBAL, REPRESENTADA POR AROMARIO C.A.

#### ANTECEDENTES

Para abordar el tema relativo a las estrategias de exportación orientadas a las pequeñas y medianas empresas, es necesario plantear antecedentes que sirvan de sustento al tema de estudio. Respecto de los antecedentes Carrasco<sup>99</sup> plantea “vienen a ser la relación o el conjunto de toda conclusión obtenida por otros investigadores, o por el mismo investigador en tiempos pasados respecto al problema que se investiga, o en trabajos de investigación muy similares o relacionados” (p.123). Para este fin se presentan los siguientes antecedentes.

Uno de los trabajos planteados en el ámbito internacional es el de Tejada<sup>100</sup> en su Trabajo Científico libre para la obtención del grado de Magister en Marketing Internacional de la Escuela de Postgrado de Marketing Internacional -Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de La Plata – titulado “Concepción del Plan Estratégico de Negocios Internacionales para el lanzamiento de una línea de cosmética facial masculina”. Este autor realizó un análisis que le permitió tener una visión del mercado global y del

---

<sup>99</sup> Carrasco, S. (2009). *Metodología de la Investigación Científica*. Perú. Editorial San Marcos.

<sup>100</sup> Tejada, S. (2015). *Concepción del Plan Estratégico de Negocios Internacionales para el lanzamiento de una línea de cosmética facial masculina*. Universidad Nacional de La Plata, Curitiba – PR – Brasil. [Documento en línea], Fecha de Consulta: 25 de enero de 2019. Disponible en URL: [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/51502/Documento\\_completo\\_.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/51502/Documento_completo_.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

mercado objetivo dando directrices de hacia dónde dirigir el negocio, las acciones que se van a llevar a cabo para conseguir los objetivos y además toma todos estos datos y da una perspectiva de la viabilidad del proyecto. Su plan estuvo desarrollado para la concepción de un negocio de cosmética masculina y se basará en el desarrollo de los productos que demandan los consumidores. Las estrategias definidas tendrán en cuenta los resultados de los análisis y las directrices que marca el mercado globalizado.

Su investigación fue exploratoria descriptiva y se desarrolló observando situaciones ya existentes en el sector cosmético. Describió las variables y estudió su incidencia e interrelación. Evaluó los intereses, comportamientos, modalidades y necesidades del mercado meta con la finalidad de analizarlos y obtener información de la rentabilidad que pueda generar el negocio. La investigación fue no experimental ya que no se controlaron ni manipularon las variables, se tomaron los datos en un momento determinado, tal y como se dan en el contexto natural, de esta manera fueron de gran utilidad para la toma de decisiones. El tipo de información recolectada es secundaria y los instrumentos utilizados fueron: los estudios de la industria, de asociaciones comerciales, bibliografía especializada y fuentes gubernamentales.

Finalmente, a partir de los datos recolectados realizó el análisis de los mismos, el cual le permitió establecer conclusiones y recomendaciones pertinentes al Plan Estratégico de Negocios internacionales, logrando así detallar la relevancia de la información obtenida. La mencionada investigación sirve de antecedente al presente estudio puesto que guarda estrecha relación en cuanto al sujeto de estudio y a la elaboración de una propuesta para la internacionalización de sus productos, sirviendo de referente para la presente investigación.

Otro de los trabajos planteados en el ámbito internacional es el de Vargas<sup>101</sup> en su Trabajo Científico libre para la obtención del grado de Magister en Marketing Internacional de la Escuela de Postgrado de Marketing Internacional Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de La Plata – titulado “La nueva tendencia en la internacionalización de una pyme – Fenómeno de Born Global”, cuyo objetivo es promover la agilidad en el proceso de internacionalización, teniendo en cuenta la experiencia y vivencia dentro del concepto de *born global*.

Este autor señala, que son varios los enfoques teóricos que intentan explicar el proceso de internacionalización de las empresas, a pesar de esto, son pocos los que se refieren a la pequeña y mediana empresa (PYME). Con base en un análisis exhaustivo de los textos acerca de la nueva tendencia en la internacionalización con el concepto *born global* de una PYME. Igualmente, busca demostrar cómo es posible aumentar las posibilidades en nuevos mercados teniendo en cuenta inmutables conceptos del marketing internacional, así como el uso correcto de conceptos básicos sobre las características y desarrollo de nuevos mercados.

En el mismo sentido, optó por la realización de una investigación cualitativa combinando la revisión bibliográfica y el análisis documental, con extenso trabajo de campo a través del uso de entrevista semiestructurada. Las entrevistas fueron elaboradas con cuestionario de preguntas abiertas a partir de los conceptos abarcados en el marco teórico. La recolección de datos se hizo a través de la evaluación de la percepción de tres entrevistados con visión y cultura distinta en sus países como Brasil, Paraguay y Argentina, utilizando

---

<sup>101</sup> Vargas, S. (2017). *La Nueva Tendencia en la Internacionalización de una Pyme – Fenómeno de Born Global*. Universidad Nacional de La Plata, Curitiba – PR – Brasil. [Documento en línea], fecha de la consulta: 25 de enero de 2019. Disponible en URL: [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/64094/Documento\\_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/64094/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1)

un cuestionario previamente diseñado. Para calificar la entrevista y añadir valor relevante a esta obra, se seleccionaron tres personalidades que ya actúan con el tema de internacionalización en sus países con foco en las PYMES. Para el tratamiento y análisis de los datos recolectados se transcribieron en documentos de Word y estructurados según el formato de este trabajo, con análisis comparativo de percepciones y culturas de los participantes.

Finalmente, las consideraciones presentadas en esta investigación, posibilitan una profundización futura en características específicas encontradas para identificar posibilidades de mejor comprensión del proceso de internacionalización dentro del concepto de born global. Este trabajo se ha tomado en consideración, porque señala propuestas relacionadas con procesos de internacionalización; igualmente, se aplicaron conocimientos referidos a las Pymes, y lo más importantes, se utilizaron las mismas aplicaciones metodológicas para general el producto final.

Otra investigación a nivel internacional, es la de Pinilla<sup>102</sup>, quien realizó una tesis Doctoral para la Universidad Autónoma de Barcelona, titulada “Innovación e Internacionalización exportadora en las Pymes Industriales Catalanas, el papel de las orientaciones estratégicas”, cuyo propósito consistió en entender la innovación, la internacionalización y las orientaciones estratégicas organizacionales como un todo, esto quiere decir que estos tres constructos hay que analizarlos de forma interrelacionados. Para ello, el autor desarrolló una investigación empírica cuantitativa. Realizó una revisión de la literatura académica relacionada con la temática tratada, para posteriormente,

---

<sup>102</sup> Pinilla, J. (2016). *Innovación e Internacionalización exportadora en las Pymes Industriales Catalanas, el papel de las orientaciones estratégicas*. Universidad Autónoma de Barcelona. Ballaterra: España. [Documento en línea], fecha de la consulta: 02 de febrero de 2019. Disponible en URL: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/402222/jpi1de1.pdf?sequence=1>

en función del marco teórico conseguido y de la base de datos con la que se contó, realizar un análisis diferenciado de estos constructos, utilizando metodologías diferentes.

Esta investigación se planteó en dos etapas: la primera, exploratoria, la cual se centró en la revisión de la literatura existente respecto al tema en estudio. La segunda etapa, se centró en el análisis en profundidad de las Pymes catalanas empleando una metodología cuantitativa. Para el análisis de los datos se utilizó como técnica multivariante la regresión lineal para probar el grado de ajuste de los datos analizados con el modelo conceptual propuesto, confirmando su validez.

Los resultados de la investigación se dieron, en función de la relación entre la innovación y la internacionalización más las estrategias organizacionales que las empresas pueden adoptar, se pueden agrupar las Pymes en diferentes conglomerados estratégicos. Esto es un aporte directo para los gerentes y para la alta dirección. En cuanto a la capacidad de innovación también permite visualizar determinantes que influyen directamente en este constructo. Cabe destacar, la importancia que representa el mencionado estudio para la investigación que se presenta, debido a que considera que la internalización sumada a la estrategia organizacional, desempeña un papel preponderante en un entorno empresarial competitivo como el de las Pymes.

En cuanto al ámbito nacional, Martínez<sup>103</sup>, de la Universidad de Carabobo, en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, del programa de Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales, Campus Bárbula,

---

<sup>103</sup> Martínez, J. (2015). *Diseño de un modelo de gestión estratégica para las pymes establecidas en el estado Táchira, como acción en el logro de la competitividad*. Universidad de Carabobo. Bárbula: Venezuela. [Documento en línea], fecha de la consulta: 04 de marzo de 2019. Disponible en URL: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/5624/jmartinez.pdf?sequence=1>



realizó un estudio que tuvo como título “Diseño de un modelo de Gestión Estratégica para las Pymes establecidas en el estado Táchira, como acción en el logro de la competitividad”. El mismo, se enmarcó en la investigación de pequeñas y medianas empresas de tipo industrial, establecidas en el estado Táchira de la República Bolivariana de Venezuela, bajo la perspectiva holística, pertinente para la integración de los paradigmas cuantitativo y cualitativo, siguiendo con los principios de la interdisciplinariedad y la complementariedad comprendidos en el paradigma de la complejidad.

Como métodos para recopilar los datos, se ejecutaron de manera simultánea una observación participante sobre diez empresas, una entrevista en profundidad a ocho empresarios, y una encuesta practicada a sesenta y dos gerentes de Pymes, en donde, de estas diez entidades observadas, seis son susceptibles de calificarse como de tipo familiar. La interpretación de todos los datos recopilados, se ha efectuado de conformidad con los postulados de la metodología hermenéutica. El objetivo general de la tesis ha consistido en diseñar un modelo para la gestión estratégica de las Pymes investigadas, orientadas a la competitividad en sus tres dimensiones: empresa, industria y nacional.

El autor, concluye, que las Pymes vinculadas con la manufactura en la frontera internacional del estado Táchira, se encuentran en constante cambio y dinamismo, a efecto de lograr ser cada vez ser más rentables y competitivas, tanto en la calidad de los productos, como también en las diferentes variables relacionadas con la obtención de nuevos clientes. Igualmente, considera que en estas empresas se destacan nuevos paradigmas, entre ellos la inversión en nuevas tecnologías, ya que innovación y desarrollo, exhiben un papel preponderante para el desarrollo de nuevos productos acorde a la flexibilidad y agilidad de los mercados mundiales.

La investigación antes mencionada es importante, por cuanto tiende a la propuesta de modelo de Gestión Estratégica para las Pymes, si bien de otro rubro pero con la misma localización geográfica de la empresa estudiada en la presente investigación.

Sobre este orden de ideas, Mendoza (2014)<sup>104</sup> de la Universidad de Carabobo, en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de la Dirección de Estudio de Postgrado, Maestría en Administración de Empresas, mención Finanzas, Campus Bárbula, realizó un estudio que tuvo como título “Lineamientos estratégicos para el financiamiento externo de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pyme) del sector metalmeccánico, ubicadas en el municipio Valencia del estado Carabobo”. El objetivo de esta investigación se basó en desarrollar lineamientos estratégicos para el financiamiento de las pequeñas y medianas empresas (Pyme) del sector metalmeccánico, ubicadas en el Municipio Valencia del Estado Carabobo, que permita mejorar las condiciones de apalancamiento para el sector a través de las instituciones financieras, enmarcado dentro de las políticas públicas del Estado Venezolano.

El método de la investigación es de carácter cuantitativo, basado en un diseño de campo, con características de investigación documental, y descriptiva, permitiendo levantar información importante en el contexto natural donde ocurren los hechos, a través de la evaluación de fuentes documentales y la aplicación de encuestas, las cuales se aplicaron a una muestra de 27 personas. En la evaluación de los resultados se determinó que la administración de las Pyme carece de normas y políticas financieras que le permita mejorar los procesos de financiamiento para una adecuada toma de

---

<sup>104</sup> Mendoza, Y. (2014). *Lineamientos estratégicos para el financiamiento externo de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pyme) del sector metalmeccánico, ubicadas en el municipio Valencia del estado Carabobo*. Universidad de Carabobo. Bárbula: Venezuela. [Documento en línea], fecha de la consulta: 04 de marzo de 2019. Disponible en URL: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/1035/3004.pdf?sequence=4>

decisiones. En este sentido se concluyó que no existen óptimas condiciones de financiamiento para las Pyme y que se presentan oportunidades de mejora con la aplicación de los lineamientos estratégicos en el presente trabajo, ya que les va a permitir a la gerencia de estas organizaciones acceder a fuentes de financiamiento para tener ventajas competitivas.

Los antecedentes presentados aportaron valiosa información sobre el estado del arte investigativo en la materia objeto de estudio. Ofrecieron guía, orientación y reflexión sobre los procesos de internacionalización, basados en la estrategia, la planificación, y el uso de herramientas de control para la búsqueda de la exportación, en el marco de diferentes realidades organizacionales, enriqueciendo notablemente el análisis y construcción de la presente investigación.

## **BASES TEÓRICAS**

### **Globalización y Comercio Internacional para las Pymes**

La globalización resulta en uno de los fenómenos más trascendentes en la económica, sobre todo en las últimas de dos décadas. Los elementos que resultan determinantes en este proceso son: la generalización a escala mundial de la economía de mercado y la apertura absoluta de los países al libre comercio exterior, lo que determina nuevas oportunidades de inversión para la mayoría de las Pymes y unos enormes retos de ajuste y transformación de las mismas, para hacer frente a la competencia empresarial. Es así que las Pymes, en el contexto de la globalización, se convierten en un elemento para evaluar su competitividad, a fin de ser impulsadas al medio en que se desenvuelven, por medio de innovaciones y estrategias adecuadas, con el propósito de que mejoren su situación económica y social.

Este cambio en la estructura económica mundial, apoyado por el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación, está

generando un nuevo entorno económico y empresarial, al cual no son ajenas las empresas artesanales de productos de uso corporal tipo spa. En este sentido, el proceso actual de globalización requiere de una profunda reflexión sobre la nueva realidad de las empresas y los elementos que la componen, ya que aspectos como los clientes, su ubicación, los proveedores, y otros, han cambiado.

En tal sentido, las transformaciones vividas a nivel mundial, solo podrán ser explotadas beneficiosamente por aquellos que cuenten con lo necesario para hacerlo posible, y esto sin duda ha influido dentro de los negocios internacionales. Dentro de estos cambios se puede mencionar que la globalización ofrece un acceso ilimitado a mercados y tecnologías para las Pymes, pero a su vez significa una agudización de la competencia extranjera y los mercados externos. En la actualidad los consumidores o clientes, fundamentan sus decisiones de compra en aspectos como el precio y la calidad del producto, pero también atendiendo a los efectos que se generan a partir de la producción de los mismos.

Por lo tanto, para que las pymes saquen provecho de este proceso deberán considerar los aspectos tecnológicos, financieros y económicos con los que cuentan en la empresa, ya que representan importantes herramientas para incursionar exitosamente en la competencia. Asimismo, es necesario considerar de qué forma las Pymes pueden hacerse más competitivas en el ámbito global, más allá de sólo considerar cómo sobrevivir en el mercado. Para ello deben considerar las ventajas y oportunidades con las que cuentan y que pueden ser explotadas en los mercados internacionales.

Es de suma importancia considerar desde el seno de las Pymes los elementos antes mencionados, pues ahora el reto para las Pymes no lo representan los mercados locales dentro de los que hacen vida, sino el mundo entero; un escenario en el cual las empresas transnacionales sacan provecho

y ventaja sin desperdiciar ningún segmento del mercado. La globalización se erige para la Pymes como un enorme reto que deben afrontar, partiendo desde una profunda introspección sobre su situación, hacia un agudo análisis sobre el los mercados y posibles competidores.

Es por esto que resulta pertinente profundizar el conocimiento sobre el fenómeno de la globalización y su impacto en el comercio internacional. A continuación se desarrolla una breve descripción que permite esclarecer el panorama respecto a las teorías sobre las que se fundamentan la globalización y el comercio internacional, lo que permitirá comprender en mayor medida los retos a los que se enfrentan las Pymes al momento de atravesar el proceso de internacionalización.

## **1. Teoría de la Globalización**

La globalización es un término recurrente al abordar la temática del comercio internacional, el significado que imprime y la complementariedad que existe entre ambos fenómenos exige el estudio de cada uno de ellos con atención al otro. Al pretender comprender las teorías de la globalización es necesario entender que el mismo hace mención a una nueva concepción de sociedad, integrada a su vez por las sociedades de cada nación que interactúan en un plano de carácter internacional. El término trae consigo el abanico de opciones que se abren en términos de integración, como los retos que se plantean para cada uno de los actores involucrados. Para Reyes<sup>105</sup>:

La globalización es una teoría, cuyo propósito es la interpretación de los eventos que actualmente tienen lugar en los campos del desarrollo, la economía mundial, los escenarios sociales y las influencias culturales y políticas. La globalización es un conjunto de propuestas teóricas que subrayan especialmente dos grandes tendencias: (a) los sistemas de comunicación mundial y (b) las

---

<sup>105</sup> Reyes, G. (2001). *TEORÍA DE LA GLOBALIZACIÓN: BASES FUNDAMENTALES*. [Documento en línea], fecha de la consulta 27 de mayo de 2019. Disponible en URL: <file:///C:/Users/FRANCISCO/Downloads/Dialnet-TeoriaDeLaGlobalizacion-5029712.pdf>

condiciones económicas, especialmente aquellas relacionadas con la movilidad de los recursos financieros y comerciales

Según lo planteado por el autor la globalización se nutre de los procesos de comunicación mundial, surgidos a partir del fenómeno de las tecnologías de la información y comunicación (TICS), lo que a su vez ha generado un acercamiento entre los países y por ende entre sus economías, fortaleciendo el intercambio de recursos financieros y el desarrollo de operaciones comerciales. Sin pretender esclarecer los matices de si el fenómeno de la globalización es bueno o malo, lo que resulta determinante es su papel e influencia en el accionar de las empresas modernas, las cuales fluyen a través de los procesos de interconexión global para lograr adaptarse a las demandas de los nuevos mercados comerciales.

La globalización puede ser entendida como una teoría del desarrollo caracterizada por un creciente grado de interdependencia entre los países del mundo, especialmente en el plano comercial. Bien expone Reyes<sup>106</sup> que la globalización toma algunos elementos de las teorías de los sistemas mundiales, sin embargo, aún y cuando hace un especial énfasis en las comunicaciones y aspectos de tipo cultural, ha resultado determinante en la dinámica de los mercados comerciales y las transacciones que en ellos se realizan.

Asimismo, Reyes identifica relación entre la globalización y otras teorías asociadas al desarrollo, como lo son la de modernización, la de la dependencia y la de los sistemas mundiales, las cuales guardan entre si estrechas semejanzas. Según Reyes<sup>107</sup>

En la actualidad, los principales aspectos que se estudian dentro de la corriente teórica de la globalización se refieren a: (a) nuevos conceptos, definiciones y evidencias empíricas, relacionadas con las variables culturales y su influencia los cambios nacionales y

---

<sup>106</sup> Reyes, G. (Ídem)

<sup>107</sup> Reyes, G. (idem)

regionales; (b) procesos específicos en los cuales se concretan los mecanismos de una "sociología comprensiva", dentro de las condiciones de la "aldea global"; (c) integración en los diferentes niveles de poder, tanto dentro como entre las naciones, y en términos comparativos, con las diferentes modalidades de integración/marginación que ocurren a nivel mundial; (d) formas dinámicas, mediante las cuales los nuevos patrones de comunicación están afectando a los grupos minoritarios dentro de las sociedades; (e) conceptos relacionados con la autonomía relativa de los Estados y la relación de los mismos con las sociedades civiles, y dentro de este contexto, la eficacia en la toma de decisiones nacionales en el campo macroeconómico; y (f) formas en que el regionalismo y el multilateralismo están afectando los procesos de integración económica y social.

Si bien según lo antes expuesto la globalización apunta al abordaje de aspectos culturales y sociales con fuerza, su innegable influencia en el comercio internacional, no solo en lo estrictamente referido a la compraventa de productos, sino a la exportación de patrones culturales hacia otras latitudes, denota la interrelación existente entre globalización y comercio. Es por esto que resulta prudente hacer un breve repaso sobre las teorías en las que se fundamenta el comercio internacional, en aras de determinar el papel que juegan las pequeñas y medianas empresas en este proceso.

## **2. Teorías del Comercio Internacional**

La relación entre globalización y comercio internacional es estrecha, pues gracias a la primera se consigue el intercambio de bienes y servicios entre las distintas regiones del mundo. De igual forma el fenómeno de la globalización resulta de la notable expansión del comercio internacional mantenida en el tiempo, siendo este un mecanismo clave para su avance. Los países y por ende sus empresas, no encuentran otra salida más que incorporarse a operaciones de intercambio entre ellos. Las condiciones en las que se dan y cómo deben hacerse dichas operaciones, han sido descritas por diversos autores con el paso de los años, son las llamadas teorías del comercio internacional o comercio exterior, según sea el caso.

Para el Instituto de Investigación Educativa<sup>108</sup> “las propuestas de estas teorías constituyen un punto de partida para la empresa, principalmente porque contribuyen a que una firma decida en dónde establecer sus actividades de producción”. Es de esta forma que las empresas involucradas en el comercio internacional tienen incidencia directa en la construcción de las políticas de gobierno, determinándose hacia dónde dirigir esfuerzos para potenciar dichas actividades. A continuación se explicarán los preceptos más importantes de cada una de dichas teorías:

- Teoría del mercantilismo: teoría surgida en Inglaterra a mediados del XVI, y exponía la necesidad de propiciar mayores exportaciones que importaciones, afirmando que un mayor volumen de las primeras podría costear a las segundas y generar ganancias. Para esto el Estado jugaba un rol principal al establecer sanciones económicas a las importaciones.
- Teoría de la ventaja absoluta: propuesta por el escocés Adam Smith en su obra “La riqueza de las naciones” de 1776. Explicaba que cada estado debía enfocarse exclusivamente en aquella área en la que tuviese una ventaja absoluta, apuntando a una producción más eficiente y de mayor calidad, siendo los productos resultantes los que se exportarían. Para Smith las importaciones solo eran producidas cuando su costo resultase inferior al de la producción en el propio país.
- Teoría de la ventaja comparativa: propuesta por el economista británico David Ricardo en 1817 y en contraposición a la teoría absoluta de Smith. Según Ricardo los países no debían enfocarse en la ventaja absoluta sino más bien considerar los costos relativos a la producción, para lo que cada país debiera enfocarse en la producción de bienes en la que resultase más eficiente, es decir, en el que tiene ventaja comparativa.

---

<sup>108</sup> Instituto de Investigación Educativa. LÍNEA DE TIEMPO. TEORÍAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL. [Documento en línea], fecha de la consulta 29 de mayo de 2019. Disponible en URL: [http://gc.initelabs.com/recursos/files/r144r/w242w/caso2/descargable\\_linea.pdf](http://gc.initelabs.com/recursos/files/r144r/w242w/caso2/descargable_linea.pdf)



- Teoría de la proporción de factores: propuesta por los economistas suecos Eli Heckscher y Bertil Ohlin a principios de 1990, exponía que los países serían más eficientes en la producción de aquellos productos cuya materia prima es más abundante en su territorio, siendo estos los sujetos a exportación e importando aquellos que utilicen factores productivos escasos en el país. Dicha teoría implica entonces la definición del comercio a partir de los factores productivos.
- Teoría del ciclo de vida del producto: propuesta en 1966 por el economista estadounidense Raymond Vernon, y expone que el proceso de comercialización hace que varíen las características de las importaciones y las exportaciones. Vernon identificaba 3 fases en el ciclo de los productos: la introducción, la madurez y la estandarización. Asimismo incluía aspectos como la saturación y decadencia del producto como agentes determinantes.
- Nueva teoría de comercio internacional: surgida en los años 70 por James Brander, Barbara Spencer, Avinash Dixit y Paul Krugman, buscaba ofrecer soluciones a las fallas de las teorías anteriores. Uno de los principales aspectos mencionados era la intervención del Estado como ente regulador frente a los problemas generados por la dinámica comercial, como lo es la competencia imperfecta. Asimismo, expone la teoría que el comercio intraindustrial era el que más producía y a un menor costo producto de una economía de escalas.

### **Teorías sobre la Internacionalización de las Organizaciones**

Asimismo, algunos autores han abordado el tema relativo a las teorías de la internacionalización de las organizaciones desde la óptica de la economía. Para ellos ellas agrupan el conjunto de operaciones que permiten el establecimiento de vínculos entre las empresas y los mercados internacionales, con énfasis en la proyección de las mismas en el ámbito

internacional. Para Cardozo, Chavarro y Ramírez<sup>109</sup> las teorías de la internacionalización se enfocan desde varios aspectos o perspectivas, como lo son la perspectiva económica, la perspectiva del proceso, las teorías orientadas a la internacionalización de las Pymes, y aquellas clasificadas en función de las Pymes con enfoque tecnológico. La tabla no. 9 describe la clasificación propuesta por los mencionados autores.

<b>CLASIFICACIÓN DE LAS TEORÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN</b>	
<b>Internacionalización desde la Perspectiva Económica</b>	
Aportes iniciales por Adam Smith, David Ricardo, Jhon Stuart Mill	
Teoría de la Ventaja Monopolística o Teoría de la Organización Industrial.	Kindleberger (1969) y Hymer (1976)
Teoría de la Internacionalización	Buckley y Casson (1976)
Paradigma ecléctico de Dunning	Dunning (1980)
Enfoque macroeconómico	Kojima (1973)
Modelo de la ventaja competitiva de las naciones (competitividad sistémica)	Porter (1990)
<b>Internacionalización desde la Perspectiva de Proceso</b>	
El modelo Uppsala – Escuela nórdica	Johanson y Wiedersheim (1975)- Rialp(1999)
El modelo de innovación	Bilkey y Tesar (1977) - Cavusgil (1980) - Reid (1981) - Czinkota (1982)
Modelo de planeación sistémica	Miller (1993)
El modelo de ciclo de vida de producto de Vernon	Vernon (1966)
<b>Teorías Orientadas a la Internacionalización de Pymes</b>	
Teoría de redes	Johanson y Mattson (1998) Ellis (2000).
Teoría de las born global	Knight y Cavusgil (1996) Madsen y Servais (1997) Fillis (2000)
Enfoque de fases, procesos y ciclo de vida	Chen H. y Y. Huang (2004)
Enfoque estratégico	Westhead, Wright y Ucbasaran (2002) Kirby y Kaiser (2003) Kalantaridis (2004)

<sup>109</sup> Cardozo, P. Chavarro, A. y Ramírez, C. (s/f). *Teorías de internacionalización*. [Documento en línea], fecha de la consulta 29 de mayo de 2019. Disponible en URL: <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/4780130.pdf>

<b>Propuesta de Clasificación de Modelos y Teorías de Internacionalización para Pymes de Base Tecnológica (Cardozo, Chavarro y Ramírez)</b>	
Teorías pioneras	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modelo Uppsala (U-Model)</li> <li>▪ Planeación sistémica</li> <li>▪ Perspectiva de contingencia</li> </ul>
Teorías de segunda generación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modelos de innovación - Elección adaptativa</li> <li>▪ Modelo híbrido</li> </ul>
Modelos contemporáneos –Nuevas perspectivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modelo de redes</li> <li>▪ Modelo holístico</li> <li>▪ Modelo de interfaz mercadeo - emprendimiento</li> </ul>

Tabla No. 9 Fuente: Elaboración Propia con base en Cardozo, Chavarro y Ramírez

## **La Internacionalización de las Pymes**

Desde que fueron publicados los primeros estudios sobre la internacionalización de las empresas, el tema no ha hecho más que cobrar relevancia en el mundo académico y empresarial. El fenómeno de la globalización como acelerador del proceso de internacionalización, ha permitido que las empresas se sirvan de sus mecanismos para incursionar en mercados internacionales. Las Pymes, si bien no mantienen el mismo ritmo de crecimiento de las grandes empresas, se constituyen en importantes agentes económicos para la exportación de productos desde los países. Pinot<sup>110</sup>, expresa que:

Las PyMEs constituyen un eslabón clave de las economías latinoamericanas y europeas. Su contribución a la generación de riqueza y de puestos de trabajo es innegable. No obstante, su participación en la internacionalización de las economías es heterogénea y ofrece amplios márgenes de mejora, teniéndose en cuenta las fuertes presiones que imponen los avances tecnológicos y las presiones competitivas de la economía globalizada.

La internacionalización de las Pymes es pues un factor de suma importancia para impulsar el desarrollo de las economías, a escala

---

<sup>110</sup> Pinot, F. (2017). *La Internacionalización de las PyMEs Latinoamericanas y su Proyección en Europa*. Fundación EU-LAC / CERALE / Institut des Amériques. Hamburgo: Alemania.

local y global, su internacionalización es crucial para la diversificación productiva. Es por esto que resulta pertinente abordar el mencionado tema, haciendo especial énfasis en las pequeñas y medianas empresas que hacen vida en el municipio San Cristóbal del estado Táchira. Para ello es necesario describir brevemente algunos aspectos relacionados con la internacionalización y que se describen a continuación.

### **I. Motivos para la Internacionalización de las Pymes**

Si bien las razones por las que una empresa decide o se ve en la necesidad de internacionalizarse son variadas, se pueden describir a groso manos factores determinantes para tomar esa decisión. Para la plataforma para emprendedores del Instituto de Economía de la Universidad de Alicante UniMOOC<sup>111</sup>, los principales factores genéricos que llevan a una empresa a emprender estrategias de internacionalización son:

- La saturación del mercado interno del país de origen: hace mención al proceso en el cual los mercados domésticos llegan a saturarse de ciertos productos, en los cuales atendiendo a las bajas tasas de crecimiento poblacional se presume que no existirá un crecimiento de la demanda al ritmo deseado, razón por la cual las empresas buscan abastecer mercados foráneos, en donde puedan posicionar dichos productos.
- El enfrentamiento a nuevos mercados procedentes del exterior: se refiere a las amenazas que pueden generar competidores internacionales en el mercado local, lo que traduce para las empresas

---

<sup>111</sup> UniMOOC (2016). 8 FACTORES QUE PROVOCAN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS. [Documento en línea], fecha de la consulta: 23 de mayo de 2019. Disponible en URL: <https://blog.unimooc.com/8-factores-que-provocan-la-internacionalizacion-de-las-empresas/>

una amenaza a su posición y una clara desventaja en sus finanzas, razón por la cual buscan oportunidades en mercados del exterior.

- La búsqueda de mercados menos competitivos o una etapa diferente del ciclo de vida del producto/servicio: tiene que ver con aquellos productos que alcanzan la “fase de madurez” en sus propios mercados y que tienen un número elevado de competidores, lo que representa un estancamiento en la demanda de sus productos; razón por la cual resulta conveniente iniciar la exportación del mismo hacia un mercado en donde resulte innovador dicho producto.
- La aparición de nuevos mercados altamente atractivos: puede suceder que la razón para internacionalizarse en una empresa responda a la existencia de mercados sumamente atractivos, razón por la cual el inicio de operaciones en dicho mercado resulte positiva para la empresa, tal es el caso de sudeste asiático.
- Los incentivos gubernamentales y el déficit comercial: responde a situaciones en las que los gobiernos incentivan las exportaciones en sus empresas nacionales, producto del déficit comercial y lo que traduce ingreso de divisas a la economía nacional para atender las necesidades de compra del país.
- La búsqueda de mercados más amplios y el aprovechamiento de las economías de escala: hace mención a la necesidad de las empresas de buscar compradores en el extranjero, para incrementar sus ingresos y así propiciar el crecimiento de las mismas para alcanzar un tamaño mínimo eficiente que les haga competitivas en sus mercados.
- La diversificación del riesgo de operar en un mismo mercado: se refiere las circunstancias económicas, políticas y financieras, entre otras, a las que está expuesto el país y que obligan a la empresa a verse en la necesidad de internacionalizarse.
- La búsqueda de fácil acceso a avances tecnológicos y materias primas: tiene que ver con la necesidad de encontrar mano de obra a un precio

más bajo, razón por la cual la empresa inicia operaciones en el país donde consiga bajar considerablemente los costos.

## II. Factores a Considerar en la Internacionalización de las Pymes

Cuando las empresas se ven enfrentadas a mercados locales más reducidos y con más competidores, éstas se ven en la necesidad de adoptar una decisión entre salir al exterior o permanecer en el mercado interno, con los cuales suplir y mejorar sus ventas. Sin embargo, antes de tomar la decisión de introducirse en el mercado internacional, se deben tomar en cuenta una serie de factores internos y externos, tales como:

<b>Factores Internos</b>	<b>Factores Externos</b>
La dirección.	La distancia geográfica y los factores climatológicos.
La estructura organizativa.	Los factores socio-culturales y demográficos.
La cultura organizativa.	La política gubernamental.
Tecnología.	Los recursos locales.
La situación de la demanda local.	La existencia de infraestructura.
La situación de la competencia local.	La necesidad de realizar una investigación de mercado apropiada.
La estrategia de comunicación.	La necesidad de acompañar al cliente.

Tabla No. 10 Fuente: Pinot (2017)

## III. Ventajas del Proceso de Internacionalización

Como en todo proceso de importancia que adelanta una empresa, surgen ciertas ventajas y desventajas asociadas. En este caso, considerando los argumentos antes expuestos sobre lo que representa la internacionalización de las Pymes para la economía, resulta conveniente hacer especial mención a las ventajas que el proceso ofrece. Para la EAE Business School<sup>112</sup> existen

<sup>112</sup> EAE Business School (s/f). *Siete ventajas de la internacionalización*. [Documento en línea], fecha de la consulta: 30 de mayo de 2019. Disponible en URL: <https://www.eaprogramas.es/internacionalizacion/siete-ventajas-de-la-internacionalizacion>

siete ventajas que ofrece el proceso de internacionalización de las empresas, las cuales se describen a continuación.

- ✓ Disminución del riesgo de la desaparición de las pymes: la primera de las ventajas está asociada a la subsistencia de las Pymes, ya que la internacionalización de estas impiden que las mismas sean absorbidas por las grandes corporaciones y empresas, considerando que las ultimas tienen una mayor margen en sus comprar y estrategias de precios aún más agresivas.
- ✓ Aumento de las ventas: la internacionalización ofrece la oportunidad de acceder a otros mercados y a una mayor cartera de clientes, lo que por ende traduce una mayor demanda de los pedidos para empresa y un incremento en su facturación.
- ✓ Mayor competitividad: suele resultar común que las empresas internacionalizadas sean más competitivas. Aspectos como la existencia de mayores índices de productividad y mayores volúmenes de negocio, traducen necesariamente mejores perfiles frente aquellas empresas que no se abren a mercados internacionales. A su vez, esto traduce una mayor ocupación y empleos me mayor cualificación con mejores retribuciones salariales.
- ✓ Disminución de riesgo: al internacionalizarse las empresas logran una diversificación del riesgo, dado que no existe total dependencia del mercado local y sus clientes. Esto permite a las empresas salir mejor posicionadas frente a los ciclos económicos adversos, enfrentando un menor riesgo.
- ✓ Mayor experiencia: al internacionalizarse las empresas adquieren una mayor experiencia sobre el conocimiento de sus clientes y sus mercados en el extranjero, lo que traduce a su vez una ventaja competitiva en el mercado local.

- ✓ Mayor prestigio: el prestigio es una característica asociada a aspectos como la fuerza, la determinación, la valentía y la decisión propias de las empresas internacionalizadas.
- ✓ Optimización de costes: la internacionalización permite a las empresas reducir sus costos a partir del aprovechamiento de economías de escala, pudiendo trasladar alguna o algunas de las actividades de la cadena de valor a otros lugares más competitivos.

#### **IV. Obstáculos de la Internacionalización**

Internacionalizarse requiere prepararse previamente para conocer las ventajas y desventajas de las que dispone la empresa para hacer frente al proceso. Una empresa poco preparada puede ver amenazada su supervivencia, razón por la cual deben hacer conciencia de las posibles barreras a las que se enfrentarán y prepararse para hacerles frente si ese fuera el caso. A este respecto, Fanjul<sup>113</sup> expone:

Son muchos casos de empresas que se lanzan a los mercados internacionales sin haberse preparado adecuadamente, animadas muchas veces por los mensajes, poco meditados, que se lanzan desde instituciones diversas del estilo de “la internacionalización, una necesidad irreversible para la Pyme”, o “la internacionalización, imprescindible para la supervivencia de la empresa”. Se anima así de una forma un tanto ligera a las empresas a que salgan a los mercados internacionales sin una preparación y recursos adecuados.

Para Fanjul las empresas al momento de internacionalizarse se exponen a cuatro principales barreras, las cuales están asociadas a las limitaciones de los recursos financieros, la ausencia de un personal directivo calificado y preparado en la materia, la incapacidad para identificar posibles

---

<sup>113</sup> Fanjul, E. (2017). *Principales barreras a la internacionalización de la empresa*. [Documento en línea], fecha de la consulta: 29 de mayo de 2019. Disponible en URL: <http://iberglobal.com/index.php/escuela-de-comercio-exterior/1455-barreras-internacionalizacion>



clientes y socios así como oportunidades de negocio en otros países y la dificultad para obtener información sobre mercados exteriores. Resulta conveniente entonces conocer la descripción que hace el autor de cada una de ellas, desde su óptica. A continuación una breve descripción de las barreras antes mencionadas.

1- *Limitaciones de recursos financieros.* Las limitaciones de recursos financieros pueden afectar a diversos aspectos de la actividad de la empresa:

- En su funcionamiento interno. La empresa necesita dinero para financiar su actividad productiva, capital circulante, etc. Más directamente relacionado con su actividad internacional, la empresa necesita disponer de recursos para para financiar sus actividades comerciales y de marketing (visitar mercados, participar en ferias y misiones comerciales, preparar material promocional, etc.).

- En su relación con potenciales clientes, la empresa necesita ofrecer financiación a sus clientes extranjeros para que éstos financien sus compras. Puede tratarse de financiación a corto plazo (a la que es corriente referirse de forma genérica como “trade finance”), o financiación a medio o largo plazo, en la que es normal emplear créditos a la exportación.

En este tipo de financiación dirigida a clientes no suele ser concedida directamente por la empresa, sino por instituciones financieras, normalmente bancos. La empresa debe presentar en este sentido la operación a un banco para que éste conceda la financiación al cliente. Ello puede requerir contar con garantías adecuadas. En este sentido un papel fundamental lo desempeñan las agencias de seguro de crédito a la exportación (conocidas con frecuencia por sus siglas en inglés, ECA, de “Export Credit Agencies”), que serán objeto de un artículo específico en esta Escuela de Comercio Exterior.

2- *Falta de personal directivo preparado.* La carencia de medios humanos preparados se manifiesta en algo tan sencillo como que muchas Pymes no tienen personal que hable idiomas. Hay casos (extremos) de empresas que para preparar un correo electrónico lo redactan en español y luego lo traducen al inglés en un traductor de la web.

Bastante más frecuente es el caso de empresarios que viajan a mercados maduros, como los europeos o norteamericanos, y, como no hablan inglés, pretenden celebrar sus entrevistas con potenciales socios con el apoyo de un intérprete, algo que resulta chocante a

las empresas de esos países, las cuales fácilmente pueden descartar el entablar negociaciones comerciales con unas personas que necesitan un intérprete para hablar en inglés.

Muchas empresas intentan exportar sin tener una web en inglés, y con frecuencia con una web en español mal construida. Hoy en día no se puede pretender operar en mercados internacionales sin contar con una web en inglés.

Igualmente es necesario tener unos conocimientos mínimos de técnicas de comercio exterior. La internacionalización precisa tener gestores preparados para ella, con un conocimiento mínimo de cómo funcionan los mercados internacionales.

3- *Dificultad para identificar potenciales clientes o socios y oportunidades de negocio en otros países.* Este es uno de los obstáculos clave con los que tropiezan las empresas, a pesar de que se pueda pensar que con los avances en información que ha posibilitado Internet este obstáculo habría perdido importancia.

A través de Internet se puede obtener mucha información, pero es preciso tener la capacidad para estudiarla y depurarla de forma adecuada; y aquí nos encontramos de nuevo con la barrera mencionada en el punto anterior, la falta de preparación de los recursos humanos.

4- *Dificultad para obtener información sobre mercados exteriores.* Este es sin duda uno de los campos en los que con Internet se ha dado un gran avance. Hoy es mucho más fácil que hace 20 años obtener a través de Internet estudios de mercado, o información sobre regulaciones de importaciones en otros países, por poner dos ejemplos del tipo de información más relevante que necesita una empresa cuando aborda los mercados internacionales. En todo caso, sigue siendo un área cuya importancia es con frecuencia minusvalorada en las empresas.

Desde la perspectiva del modelo Uppsala son planteadas algunas *Barreras a la Internacionalización* de las empresas, que resultan pertinentes para el presente estudio. Según el modelo antes mencionado la experiencia y los recursos de la empresa en su mercado de origen le facilitan el proceso de internacionalización. En la tabla no. 1 se evidencian las variables de las barreras al proceso que plantea el mencionado modelo.



aborde, para los efectos de la presente investigación, se abordará desde la óptica empresarial.

Es así que la estrategia puede ser entendida como todas las acciones que emprenda la empresa orientadas a la consecución de una ventaja competitiva frente a sus principales competidores. Cuando la empresa determina el comienzo de su proceso de internacionalización, el definir las estrategias para lograr esa meta resulta trascendental, puesto que a través de ella se determinan los objetivos y las acciones que serán emprendidas. Para Manene<sup>116</sup>:

La estrategia empresarial viene a ser el conjunto de acciones que conducen a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y factible de ser defendida ante la competencia, por medio de la armonización entre los recursos y capacidades existentes en la empresa y su entorno, con el fin de satisfacer los objetivos y necesidades de los diversos grupos participantes en la organización empresarial.

### **Niveles de la estrategia**

Ahora bien para Páez<sup>117</sup> *La Dirección Estratégica* es el “modelo de dirección que hay que adoptar para sobrevivir y competir con éxito en un entorno cambiante, con nuevas implicaciones para la empresa”. Es este modelo de dirección el responsable de definir y planificar la estrategia y sus niveles, para de esta forma poder atender a las necesidades que se presenten en la organización. Según el autor, producto de esas necesidades se

---

<sup>116</sup> Manene, L. (2013). *ESTRATEGIAS EMPRESARIALES: TIPOLOGÍA, CARACTERÍSTICAS Y USO*. [Documento en línea], fecha de la consulta: 29 de mayo de 2019. Disponible en URL: <http://www.luismiquelmanene.com/2013/05/31/estrategias-empresariales-tipologia-caracteristicas-y-uso/>

<sup>117</sup> Páez, F. (2012). PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (I): NIVELES DE GESTIÓN ESTRATÉGICA. [Documento en línea], fecha de la consulta: 29 de mayo de 2019. Disponible en URL: <http://cmigestion.es/2012/08/17/planificacion-estrategica-i-niveles-de-gestion-estrategica/>

presentan tres niveles estratégicos interconectados e interdependientes. Dichos niveles son:

- La estrategia Corporativa: es la que ocupa el primer lugar en la escala de toma de decisiones y está reservada para los órganos directivos. Es la que proporciona una visión de la organización y el cómo deben repartirse las capacidades operativas de la misma.
- La estrategia de Negocio: partiendo del reparto de capacidades hacia las unidades de negocio que hace la estrategia corporativa, la de negocio se centra en la estrategia de cada unidad de negocio, recibiendo los recursos y capacidades de la corporativa para así poder competir en un determinado mercado.
- La estrategia Funcional: es la responsable del empleo de los recursos en cada una de las áreas operacionales de la empresa, como por ejemplo recursos humanos, marketing, publicidad, comercial, producción y operaciones, entre otros.

## **VI. Pasos para la Internacionalización de la Pymes**

La dinámica de la sociedad actual, demanda para la realización de las operaciones de importación y exportación agilidad en los trámites. Para evitar que se sucedan errores a la hora de ejecutar los pasos correspondientes, se hace necesario tener conocimiento básico sobre el cómo hacerlo. En este orden de ideas, las Pymes como unidades económicas que inician operaciones de exportación, tal es el caso de Aromario C.A., deben tener los pasos clave que han de seguir para su internacionalización. Para Garolera<sup>118</sup> existen 12 claves para la Internacionalización de las pequeñas y medianas empresas, las cuales se describen a continuación:

---

<sup>118</sup> Garolera, J. (2013). 12 Pasos para Internacionalizar tu Pyme. [Documento en línea], fecha de la consulta: 30 de mayo de 2019. Disponible en URL: <https://www.slideshare.net/MundoSpanish/12-pasos-para-internacionalizar-tu-pyme>

**1. Diagnóstico de la situación interna:** A la hora de internacionalizar una empresa, lo primero que debe hacer es un diagnóstico de la situación interna. Hay factores que es necesario analizar para conocer las fortalezas y debilidades de una pyme: los recursos de la empresa, la cadena de valor añadido, la cartera de productos (para saber cuáles son los más rentables), y la política de comunicación y marketing. En este último caso, hay que prestar atención a los mensajes que se transmiten en España y reflexionar sobre si son los más adecuados también para el resto de mercados internacionales.

**2. Elaboración de la lista de mercados:** Una vez una empresa ya ha hecho el análisis interno y ha decidido a lanzarse al exterior necesita elaborar una lista de mercados a los que va a exportar y evaluar qué países son candidatos para la internacionalización. Posteriormente, se analizarán en detalle para ver si son viables para ir a vender allí nuestros productos. Uno de los factores a tener en cuenta es la competencia. A diferencia de lo que muchos empresarios creen, que haya competidores es positivo, puesto que garantiza una aceptación de nuestro producto en el mercado de destino.

**3. Análisis de los mercados potenciales:** El tercer paso en el proceso de planificación de la internacionalización de la empresa es la realización de un análisis completo de cada país, tanto a nivel de macroentorno (identificar cuáles pueden ser aquellos factores, hechos o cambios que se estén produciendo a nivel político, legal, económico, sociocultural o tecnológico en cada uno de los países que nos interesan) como de microentorno (analizar detalladamente lo que es el sector, la competencia, el mercado demanda y el consumidor).

**4. Priorizar las oportunidades:** Lo que hay que hacer en este paso es una ordenación de todos aquellos mercados en los que hemos detectado una oportunidad para nosotros. Son varios los criterios clave para ordenar según las prioridades cada uno de estos mercados en los que hemos identificado una oportunidad. Por ejemplo, existen criterios como la cantidad de producto que podemos vender en estos países, el coste que puede suponer ir a venderlo, incluso la adaptación de productos, la promoción, así como también, en el caso de existir competencia en estos países advertir qué hueco nos podemos ganar en estos países y cuál va a ser el posible margen de beneficios.

**5. Seleccionar el mercado o mercados:** Con todos los datos de los que disponemos, podemos crear una matriz en la que visualmente se vean cuáles son los países que finalmente hemos seleccionado y cuál va a ser el orden de entrada en estos países según las prioridades que hemos marcado en el paso anterior.

**6. Decidir la forma de entrada al mercado o mercados:** El siguiente paso es definir cuál va a ser la estrategia de entrada en cada uno de esos países de acuerdo con nuestro modelo de negocio y las características de cada mercado. Hay que tener en cuenta que no sólo existe la posibilidad de exportar, sino que también existe la posibilidad de encontrar un socio o partner en ese país que nos pueda ayudar a producir, promocionar y vender e incluso en algunos casos nos puede interesar ir nosotros a ese país e invertir y tener allí una serie de activos como almacenes o fábricas para poder fabricar directamente nuestros productos en ese país exterior.

**7. Identificar el público objetivo en cada mercado:** Tenemos que identificar y definir claramente nuestro target de distribución y de consumidor/usuario en cada país. Ten en cuenta que el perfil de tus clientes potenciales puede variar de un mercado a otro.

**8. Definir nuestro posicionamiento:** Puesto que seguramente no vamos a ser los únicos que vamos a ofrecer nuestro producto y servicio a un mismo consumidor en cada uno de esos países es importante comunicar un aspecto diferencial que represente un valor para este público objetivo al que nos vamos a dirigir. Decidir cuál va a ser esa diferencia de valor en nuestra oferta es lo que llamamos estrategia de posicionamiento, la cual va a ser una imagen en la mente de ese público objetivo que hará que lo relacione con nuestra marca y producto.

**9. Definir la configuración del producto:** Debemos configurar de una forma específica cómo va a ser nuestro producto en cada uno de esos países, definiéndolo tanto a nivel básico como a nivel aumentado. Con ese objetivo nos vamos a tener que responder alguna pregunta previa, como por ejemplo, ¿va a ser exactamente el mismo producto que vendemos en nuestro mercado local o habrá que modificarlo o incluso crear uno nuevo?

**10. Fijación del precio:** Para poder fijar el precio adecuado al producto que se va a vender en el exterior existen varios procedimientos. Quizá el más recomendable sea analizar primeramente el mercado, ver los precios de la competencia, analizar cuál es el valor que percibe el consumidor de nuestro producto, el cual debe ser coherente con la diferencia de valor ofrecida por nosotros y a partir de ahí se puede llegar a determinar cuál va a ser el precio de venta al público apropiado para lo que estamos ofreciendo y para el consumidor. Este precio también nos debe permitir ser competitivos.

**11. Trabajar en la venta y promoción:** Es fundamental el decidir si vamos a tener nuestra propia fuerza de ventas en ese país o si va a haber un intermediario que ya está implantado en dicho

país con su propia red logística y almacenes propios y que será quien hará llegar el producto a los puntos de venta.

**12. Realizar seguimiento y control:** Cuando ya hemos decidido donde vamos a ir, a quién nos vamos a dirigir, qué vamos a ofrecer, y hemos concretado el producto, el precio y el canal de distribución hay que hacer unas acciones de seguimiento y de control de los costes incurridos y de los resultados parciales obtenidos y si es necesario, ejecutar medidas de corrección.

En este orden de ideas, y como complemento a lo expuesto por Garolera, la Cámara de Comercio de Bogotá<sup>119</sup> identifica 4 aspectos clave que las Pymes deben considerar para su internacionalización: la elección del destino comercial, la flexibilidad, la estrategia y los factores variables. Según lo expone la cámara, resulta fundamental elegir bien el destino comercial y tener conocimiento suficiente sobre el mismo, atendiendo a factores como las limitaciones culturales, sociales y legales que presenta el mercado, esto sumado al valor agregado y condiciones de exportabilidad del producto o servicio que ofrece la empresa. A esto se suma la flexibilidad que ha de tener la Pyme, siendo capaz de ajustar su modelo de negocio a una cultura que resulte distinta, considerando los aspectos sociales, jurídicos y tecnológicos, y por ende pudiendo emprender los cambios que para esto se requiera.

Asimismo, resulta de suma importancia que la empresa cuente con una estrategia claramente definida y que se encuentre articulada con la estrategia general de la Pyme. Para esto dicha estrategia debe ser capaz de responder a las preguntas que se surjan sobre los objetivos planteados, los recursos con los que se cuenta, la posibilidad de acceder a subsidios gubernamentales, los riesgos que se asumirán, el plan de marketing y comunicación, entre otros. Por último, la cámara considera otros aspectos que varían de acuerdo a la selección del mercado, como lo pueden ser el lenguaje y el factor cultural, los

---

<sup>119</sup> Cámara de Comercio de Bogotá (2017). *Estrategias para internacionalizar una pyme*. [Documento en línea], fecha de la consulta: 30 de mayo de 2019. Disponible en URL: <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-Fortaleza-su-empresa/2017/Marzo/Estrategias-para-internacionalizar-una-pyme>



cuales son fundamentales para llevar a término una buena negociación, y que además debe conocer la Pyme para sortearlos de manera satisfactoria.

### **Estrategias de exportación para la pequeña y mediana industria representada por AROMARIO C.A.**

En todo proceso de internacionalización, bien sea para iniciar operaciones de importación o exportación, es imperativo hacerse del conocimiento necesario para afrontar los retos que el mismo representa. En el caso del presente estudio dirigido hacia el ámbito de exportación de productos desde las pequeñas y medianas empresas caso Aromario C.A., resulta fundamental conocer los procedimientos que se deben cumplir en el territorio venezolano para realizar dichas operaciones. Habiendo definido previamente estos procedimientos operativos y conociendo la situación de la empresa estudiada a partir de la aplicación del instrumento, resulta procedente formular estrategias que le permitan iniciar los cambios necesarios para la exportación de sus productos.

A nivel internacional la literatura reúne una serie de pasos que se deben seguir para iniciar la internacionalización de una empresa, algunos de estos ejemplos fueron plasmados en Capítulo III de la presente investigación, y sirven de base para obtener una panorámica más amplia sobre el proceso de exportación. Sin embargo, en aras de sintetizar y precisar las estrategias que debe seguir la empresa objeto de estudio, entiéndase Aromario C.A., resulta conveniente citar la obra del Doctor Nicola Minervini<sup>120</sup> que presenta algunos de los aspectos más relevantes a considerar cuando se decide internacionalizar la empresa. Tomando como punto de partida la citada obra, y habiendo concluido la revisión bibliográfica plasmada en los apartados anteriores, se procede a presentar las siguientes estrategias.

---

<sup>120</sup> Minervini, N. (2013). Ingeniería de la exportación. Cómo elaborar planes innovadores de exportación. Distrito Federal, México. Cengage Learning Editores.

Para comenzar en cualquier proceso de internacionalización se hace fundamental la construcción de un “Plan de Internacionalización” que reúna todos los pasos que serán llevados a cabo para consolidar la operación de exportación de productos. Para Álvarez<sup>121</sup> el plan de internacionalización se define “como la guía en la que vamos a recoger todas las etapas y movimientos necesarios en nuestro proceso de internacionalización. Esto es lo que se puede conocer como un plan de negocio”. Dicho plan debe ser la síntesis de las estrategias que seguirá la empresa para el logro de sus objetivos y debe contener, en líneas generales, aspectos como el análisis interno y externo de la empresa, la selección del o los mercados internacionales, las formas de penetración o de entrada, la gama de productos que se ofertará, las políticas de comunicación que utilizará la empresa, el plan económico, entre otros.

Luego de la construcción del plan de internacionalización y habiendo realizado un análisis previo sobre la situación de la empresa, interna y externamente, es prudente considerar los demás aspectos que apuntan hacia la exportación. Según expone Minervini<sup>122</sup> unos de los aspectos que debe estudiar el empresario es el cultural, con especial atención en las diferencias que se presentan, pues estas resultan determinantes para la conducción de las negociaciones de forma exitosa. Para el autor mencionado el término cultura se entiende como el conjunto de normas fundadas en las actitudes, percepciones y valores de la sociedad. Conocer los sistemas de valores, la religión, el cómo se toma las decisiones, el lenguaje corporal, entre otros, resulta determinante para el éxito de la operación.

Otro aspecto a considerar en la internacionalización es la comunicación y promoción de la empresa, sobre todo el manejo que hace de la marca para penetrar el mercado destino de exportación. El posicionamiento de la marca

---

<sup>121</sup> Álvarez, A. (2016). Qué es un plan de internacionalización. [Documento en línea], fecha de la consulta: 03 de junio de 2019. Disponible en URL: <http://www.aralits.com/que-es-un-plan-de-internacionalizacion/>

<sup>122</sup> Minervini, N. (Ídem) (p.85)

va asociado a la creación de una estrategia de marca (branding), que se vale a su vez de diferentes estrategias las cuales permiten a la empresa consolidarse en un mercado foráneo. Algunos de los aspectos que se deben considerar para la promoción de la empresa van asociados a la creación de un catálogo, la definición y creación de las etiquetas y el envase en que serán presentados los productos, la fijación de la lista de precios y la publicidad a emplear.

Respecto del catálogo de productos es prudente mencionarlo, puesto que se constituye como una de las principales herramientas de promoción de los productos. Para esto es necesario construir dicho catálogo atendiendo a las características del mercado destino, teniendo presente que no necesariamente ha de ser igual al utilizado en el mercado local. Para Minervini<sup>123</sup> en la construcción del catálogo se deben determinar cuáles son los productos seleccionados para el mercado destino, si el nombre de la empresa “marca” no tiene un significado ambiguo en la cultura del país, considerar la opinión de personas en el mercado seleccionado, plasmar información sobre la empresa en aspectos como la misión y visión de la misma, garantizar la disposición del catálogo traducido en caso de existir una diferencia en el idioma, conocer los catálogos de los principales competidores, y por último disponer de tres versiones que reflejen: lo institucional, la lista de productos y las fichas técnicas de los productos. Esto sin olvidar considerar las normas y argumentos de venta propicios.

Además de los elementos antes mencionados, resulta necesario tener especial consideración en la construcción y elaboración de la publicidad que será empleada para la venta de los productos en el extranjero. Tomando como punto de partida los resultados del instrumento aplicado a los socios de la empresa Aromario C.A., que evidencian la existencia y manejo de medios

---

<sup>123</sup> Minervini, N. (Ídem) (p.125)

electrónicos para la promoción y venta de los productos Aromario en el mercado local, la publicidad resulta en una estrategia fundamental en la promoción de la empresa.

Una de las principales consideraciones respecto de la publicidad de la empresa, es no considerarla como un aspecto a ser desarrollado exclusivamente en el seno de la misma, por lo cual es necesario valerse del apoyo de expertos en el área. Los costos generados si bien deben ser considerados dentro del aspecto financiero del plan de internacionalización, pueden llegar a ser inferiores a los resultantes de una publicidad errada. Para Minervini<sup>124</sup> algunos aspectos a considerar respecto de la publicidad de la empresa son la concepción de la misma como una estrategia integral que va desde el trato con los clientes, pasando por el empaque y presentación de los productos, hasta la imagen misma de la empresa que se vende en el mercado. Acota también, que dentro de la estrategia de publicidad se debe considerar la realización previa de un estudio de marketing, que sirva de motor para construir la imagen de la marca.

Por otra parte al analizar los resultados del instrumento aplicado a los socios de la empresa Aromario C.A., específicamente en el ítem no. 3 en cual se preguntaba si habían asistido a alguna feria internacional, se evidenció que no lo habían hecho. Y es que las ferias internacionales representan una importante herramienta para el conocimiento de los posibles mercados para la internacionalización de las empresas; en ellas se puede palpar de primera fuente todos los aspectos que deben ser considerados cuando se plantea la internacionalización. Al respecto de los beneficios que ofrecen las ferias, Minervini<sup>125</sup> destaca que “siete de cada diez empresas realizan compras como consecuencia de visitar una feria” además que “los contactos concretos que se establecen en una feria requieren mucho menos recursos de lo que

---

<sup>124</sup> Minervini, N. (Ídem) (p.131)

<sup>125</sup> Minervini, N. (Ídem) (p.151)

implicaría una visita a la empresa en sus respectivos países”. Es por esto que la participación en este tipo de eventos resulta en una estrategia útil tanto antes de comenzar la internacionalización como cuando ya se ha hecho.

Finalmente, como última estrategia planteada a considerar para la exportación de productos de la pequeña y mediana empresa, representada en este estudio por Aromario C.A., se considera la selección del mercado y la determinación de las formas de entrada y consolidación de la presencia. Para Minervini<sup>126</sup> lo referido a la gestión del mercado implica para la empresa la identificación previa del producto menos vulnerable y más competitivo, la selección del mercado hacia el cual exportar, la definición de la estrategia de entrada y finalmente la selección del servicio de importación. Es por esto que la empresa debe considerar en esta etapa los factores políticos, sociales y económicos que presenta el o los mercados posibles. En lo político referido a las políticas para la inversión extranjera, en lo social lo referido a las variables culturales antes mencionadas, y en lo económico lo relativo a los tipo de cambio.

Para concluir el presente capítulo relativo a las estrategias de exportación dirigidas a las pequeñas y medianas empresas, y en atención a los resultados obtenidos del instrumento aplicado a los socios de la empresa Aromario C.A., se evidencia la necesidad por parte de la misma de apoyar su intención de internacionalización en un proceso de planificación estratégica previa. Dicha planificación permitirá a su vez la construcción de un Plan de Internacionalización contentivo de las estrategias mencionadas en el apartado anterior, y todas aquellas que reúnan las especificaciones técnicas que permitan la materialización de la exportación.

---

<sup>126</sup> Minervini, N. (Ídem) (p.167)

## CONCLUSIONES

La dinámica del mercado comercial global plantea nuevos retos en la realización de operaciones de intercambio de bienes y servicios, puesto que producto del fenómeno de la globalización las distancias y condiciones en las cuales interactúan los países y sus empresas han evolucionado, permitiendo una mayor cercanía y una aceleración de los procesos. En este nuevo escenario las pequeñas y medianas empresas representan un importante agente comercial, puesto que producto de su flexibilidad han conseguido hacerse parte de la compleja red de empresas que comercian a lo largo y ancho del mundo, y se han incorporado como unidades productoras y comercializadoras en las operaciones de compraventa internacional. En el plano nacional, las Pymes se constituyen como importantes fuentes de empleo y producción, las cuales a través de los últimos años han sabido sortear los obstáculos planteados por la crisis que atraviesa Venezuela.

Motivado a esto surgió la iniciativa de desarrollar una investigación que abordara la temática de las Pymes, con especial énfasis en el potencial exportador de las mismas; con la intención de obtener estrategias que permitieran a estas empresas conocer en profundidad los procedimientos a los que deben hacer frente cuando deciden iniciar el proceso de internacionalización. Esto se logró a partir de un estudio de caso en el cual se analizó el potencial exportador de la empresa Aromario C.A. radicada en el municipio San Cristóbal del estado Táchira. Para ello fueron planteados tres objetivos que permitieron inicialmente diagnosticar la capacidad exportadora, posteriormente describir los procedimientos que se establecen en Venezuela para la exportación de bienes, y finalmente diseñar estrategias para la exportación desde las Pymes. En función de los objetivos planteados se concluye lo siguiente.

Posterior a la aplicación del guion de entrevista a los socios de la empresa Aromario C.A., el cual fue sujeto a la consideración de tres especialistas en la materia para validar su contenido, se pudo obtener información relevante sobre la capacidad exportadora de la pequeña y mediana empresa, concluyendo que la misma manifiesta tener la intención de iniciar un proceso de internacionalización a partir de la exportación de sus productos a mercados extranjeros, pero no tiene conocimiento de los procedimientos precisos que debe seguir internamente para lograrlo. Asimismo, se evidenció que la empresa no reúne las condiciones necesarias para ejecutar una operación de exportación en el corto plazo, por lo que se hace necesario fortalecer la planificación de estrategias en dicha área.

Siguiendo el hilo conductual de la investigación planteado en los objetivos, se procedió a describir los procedimientos establecidos tanto el ordenamiento jurídico venezolano como aquellos relativos a temas de operatividad de las empresas, a través de una revisión bibliográfica. Dicha revisión permitió conocer que en el caso venezolano se cuenta con organizaciones de carácter privado que agrupan a las Pymes y las asesoran en temas de exportación e importación. Asimismo, desde el gobierno nacional se han generado mecanismos para la promoción de exportaciones como es el caso del programa “Venezuela Exporta” iniciativa impulsada por el Banco de Comercio Exterior – BANCOEX. Sin embargo, existen barreras que dificultan la materialización de operaciones en las pequeñas y medianas empresas, como lo es lo relativo al estricto control cambiario y la obtención de subsidios que permitan hacer frente a dicho proceso.

Finalmente, se plantearon estrategias para la exportación de bienes de la pequeña y mediana empresa en función del caso de estudio de la presente investigación la empresa Aromario C.A. Dentro de las estrategias planteadas

se puede destacar la necesidad de construir en el seno de las Pymes un Plan de Internacionalización, el cual a partir de procesos de análisis y revisión de la situación interna y externa de la empresa y su entorno, permita definir las estrategias particular para iniciar operaciones de exportación. La investigación denotó la importancia radicada en el conocimiento previo que deben tener las Pymes en todos los aspectos que involucran las operaciones de comercio internacional, así como la preparación previa.

Por último, es importante destacar la necesidad de profundizar los estudios relativos al comportamiento de las Pymes en Venezuela, procurando la generación continua de estrategias que permitan sortear los obstáculos a los cuales deben enfrentarse dichas empresas en su quehacer habitual, para que de esta forma las Pymes venezolanas logren una adecuada inserción en mercados internacionales.



## RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa Aromario C.A. apoyar su intención de iniciar el proceso de internacionalización en las estrategias planteadas en la presente investigación, con especial énfasis en la construcción de un Plan de Internacionalización en el que se materialicen estrategias concretas que permiten alcanzar el objetivo de lograr exportar sus productos hacia mercados en el extranjero. De esta forma se generarían beneficios directos sobre la empresa en cuanto a crecimiento y desarrollo, permitiéndole posicionarse en la región como un referente para otras pequeñas y medianas empresas, logrando de esta forma servir de referente en la producción y exportación de productos tipo spa con sello venezolano.

Asimismo, se recomienda a las pequeñas y medianas empresas valerse de las estrategias planteadas para considerar iniciar operaciones comerciales en el extranjero, fortaleciendo la capacidad productiva de la región y el país. Así como también, apoyarse en las investigaciones sucesivas que sobre la materia sean generadas.

## REFERENCIAS

- ÁLVAREZ, Alberto (2016). *Qué es un plan de internacionalización*. [Documento en línea], fecha de la consulta: 03 de junio de 2019. Disponible en URL: <http://www.aralits.com/que-es-un-plan-de-internacionalizacion/>
- ANDRÉS, María y SALVAJ, Érica (2011). *La internacionalización acelerada en Pymes de reciente creación*. Fecha de la Consulta: 02 de Noviembre de 2017. Disponible en URL: <http://www.uncuyo.edu.ar/relacionesinternacionales/upload/redilaeje54.pdf>
- ARÉVALO, Derkis (2015). *Situación Actual de la Pyme en Venezuela*. [Documento en línea], fecha de la consulta: 23 de mayo de 2019. Disponible en URL: <http://deam153.blogspot.com/2015/02/situacion-actual-de-la-pyme-en-venezuela.html>
- ARANCIBIA, Sergio, YANEZ, Alejandra y MUÑOZ, Katherine (2017). *Principales trámites para exportar*. Asociación Venezolana de Exportadores (AVEX) ([Libro en línea], Fecha de Consulta: 19 de mayo de 2019. Disponible en URL: <http://www.venamcham.org/wp-content/uploads/2017/08/Boletin20 Principales Tr%C3%A1mitesDeExportacion.pdf>
- ARIAS, Fidias (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas, Venezuela. Editorial Episteme, C.A.
- BALESTRINI, Mirian (2006). *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación (7° E)*. Editorial Consultores Asociados: Caracas-Venezuela. [Libro en línea], fecha de la consulta: 09 de febrero de 2019. Disponible en URL: <https://drive.google.com/file/d/0B1sTclvKGVSYT1FFa0JYMXFEejg/view>
- Banco Central de Venezuela (2019). Circular Mesas de Cambio – Aspectos Operativos. [Documento en línea]. Fecha de Consulta: 20 de mayo de 2019. Disponible en URL: <http://www.bcv.org.ve/circular-mesas-de-cambio-aspectos-operativos>
- Banco de Desarrollo de América Latina (2012). *Informe final del Proyecto Piloto de Interoperabilidad y Armonización de las Ventanillas Únicas de Comercio Exterior -VUCE- en el marco del Arco del Pacífico*

*Latinoamericano*. [Documento en línea], fecha de la consulta: 23 de mayo de 2019. Disponible en URL: [http://www.sela.org/media/265047/t023600005767-0-informe\\_final\\_proyecto\\_piloto\\_vuce\\_caf-sela\\_ver-sela-1.pdf](http://www.sela.org/media/265047/t023600005767-0-informe_final_proyecto_piloto_vuce_caf-sela_ver-sela-1.pdf)

Banco de Comercio Exterior. [Documento en línea], fecha de la consulta 27 de mayo de 2019. Disponible en URL: <http://www.bancoex.gob.ve/bancoex>

BEMBIBRE, Cecilia (2010). DEFINICIÓN ABC. [Documento en línea], fecha de la consulta: 22 de enero de 2019. Disponible en URL: <https://www.definicionabc.com/economia/pyme.php>

BERBEL, Juan, RAMÓN, María, VÁZQUEZ, Rosario (2012). *La selección de Mercados proferentes como clave en la Internacionalización Empresarial*. Tec Empresarial, Vol 6 Num 1 / p. 21-33. [Libro en línea], fecha de la consulta: 14 de noviembre de 2017. Disponible en URL: [https://www.researchgate.net/publication/286235755\\_La\\_Seleccion\\_de\\_Mercados\\_Preferentes\\_como\\_Clave\\_en\\_la\\_Internacionalizacion\\_Empresarial\\_The\\_selection\\_of\\_preferential\\_markets\\_as\\_a\\_key\\_for\\_business\\_internationalization](https://www.researchgate.net/publication/286235755_La_Seleccion_de_Mercados_Preferentes_como_Clave_en_la_Internacionalizacion_Empresarial_The_selection_of_preferential_markets_as_a_key_for_business_internationalization)

BERNAL, César (2006). *Metodología de la Investigación*. México, D.F., Pearson educación.

BERTAGNI, David y NOCETI, Claus (2014). *Internacionalización de las Pymes*. Fecha de la Consulta: 12 de Diciembre de 2015. Disponible en URL: <https://www.pwc.com/ar/es/asesoramiento-a-pymes/assets/document/pwc-internacionalizacion-de-las-pymes.pdf>

BOTELLO, Héctor (2014). *Condiciones y determinantes de la internacionalización de las empresas industriales latinoamericanas*. Universidad Industrial de Santander, Colombia. [Documento en línea], fecha de la consulta: 12 de enero de 2019. Disponible en URL: <http://www.scielo.org.pe/pdf/apuntes/v41n75/a02v41n75.pdf>

Cámara de Comercio de Bogotá (2017). *Estrategias para internacionalizar una pyme*. [Documento en línea], fecha de la consulta: 30 de mayo de 2019. Disponible en URL: <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-Fortalezca-su-empresa/2017/Marzo/Estrategias-para-internacionalizar-una-pyme>

- CASTAÑEDA, Jorge (2015). *Competitividad y ventajas competitivas*. [Documento en línea], fecha de la consulta: 23 de mayo de 2019. Disponible en URL: <https://larepublica.pe/economia/189148-competitividad-y-ventajas-competitivas>
- CARDOZO, Pedro, CHAVARRO, Andrés y RAMÍREZ, Carlos (s/f). Teorías de internacionalización. [Documento en línea], fecha de la consulta 29 de mayo de 2019. Disponible en URL: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4780130.pdf>
- CARRASCO, Sergio (2009). *Metodología de la Investigación Científica*. Perú. Editorial San Marcos.
- Centro Nacional de Comercio Exterior (2016). La Institución. [Documento en línea]. Fecha de Consulta: 20 de mayo de 2019. Disponible en URL: <http://www.cencoex.gob.ve/la-institucion/sistema-cambiarior>
- Consejo Nacional de Promoción de Inversiones CONAPRI. [Documento en línea], fecha de la consulta 27 de mayo de 2019. Disponible en URL: <https://conapri.org/se-crea-ministerio-para-el-comercio-exterior-e-inversion-internacional/>
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 36.860, Diciembre 30, 1999.
- CORONADO, Glenda, PEÑA, Karla y VALDESPINO, Heralís (2011). *Análisis de la Situación Actual de las Pymes del Sector Artesanal con respecto al Financiamiento para Incrementar su Rentabilidad Económica. Caso: Pymes De Magdalena Municipio Zamora Del Estado Aragua*. [Documento en línea], fecha de la consulta: 22 de enero de 2019. Disponible en URL: <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/6344/3/cpena.pdf>
- DANIELS, John, RADEBAUGH, Lee y SULLIVAN, Daniel (2004). *Negocios internacionales. Ambientes y operaciones*. México. Pearson Prentice Hall.
- DESS, Gregory y LUMPKIN G.T. *Dirección estratégica*. 2003. Madrid; Santafé de Bogotá: Editorial Mc Graw Hill 2003.
- DAN, Stefan (2012). *Elaboración de una Metodología para medir La Capacidad Exportadora de las Pyme's en Venezuela*. Universidad

Metropolitana. Caracas. Venezuela. [Documento en línea], fecha de la consulta: 16 de mayo de 2019. Disponible en URL: <https://www.redalyc.org/html/880/88025738003/>

DÍAZ, Armando y MATAMOROS, Idalberto (2011). *El análisis DAFO y los objetivos estratégicos*. Contribuciones a la Economía, Grupo Eumed.net (Universidad de Málaga). [Documento en línea], fecha de la consulta: 08 de marzo de 2019. Disponible en URL: <https://ideas.repec.org/a/erv/contri/y2010i2011-0315.html>

DICOM (2017). *Convenio cambiario No. 39*. [Documento en línea]. Fecha de Consulta: 29 de mayo de 2019. Disponible en URL: <https://www.dicom.gob.ve/2018/documentos/convenio-cambiario-no-39/>

Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Reforma de la Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social (2014). Decreto Presidencial Nro. 1413, Gaceta Extraordinaria N° 6.151 del martes 18 de noviembre de 2014. Caracas, Venezuela.

Doing Business (2012). *Doing Business in a more transparent world*. [Documento en línea], fecha de la consulta: 23 de mayo de 2019. Disponible en URL: <http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB12-FullReport.pdf>

EAE Business School (s/f). *Siete ventajas de la internacionalización*. [Documento en línea], fecha de la consulta: 30 de mayo de 2019. Disponible en URL: <https://www.eaeprogramas.es/internacionalizacion/siete-ventajas-de-la-internacionalizacion>

ESCANDÓN, Diana y HURTADO, Andrea (2012). *Factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes en Colombia*. Universidad del Valle, Cali, Colombia. [Documento en línea], fecha de la consulta: 16 de mayo de 2019. Disponible en URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001168>

ESCANDÓN, Diana y HURTADO, Andrea (2013). *Los determinantes de la orientación exportadora y los resultados en las pymes exportadoras en*

Colombia. Universidad del Valle, Cali, Colombia. [Documento en línea], fecha de la consulta: 16 de mayo de 2019. Disponible en URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001326>

ESCOLANO, Carmen y BELSO, José (2003). *Internacionalización y Pymes: Conclusiones para la Actuación Pública a Partir de un Análisis Multivariante*. Fecha de la Consulta: 02 de Noviembre de 2017. Disponible en URL: <http://www.revistaasturianadeeconomia.org/raepdf/27/ESCOLANO.pdf>

FANJUL, Enrique (2017). *Principales barreras a la internacionalización de la empresa*. [Documento en línea], fecha de la consulta: 29 de mayo de 2019. Disponible en URL: <http://iberglobal.com/index.php/escuela-de-comercio-exterior/1455-barreras-internacionalizacion>

FERNÁNDEZ, Alfredo (2012). *Conceptos de Estrategia Empresarial*. [Documento en línea], fecha de la consulta: 29 de mayo de 2019. Disponible en URL: [http://api.eoi.es/api\\_v1\\_dev.php/fedora/asset/eoi:78100/componente78098.pdf](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:78100/componente78098.pdf)

FINOL, Teresita y NAVA, Hortensia (1992). *Procesos y Productos en la Investigación Documental: Incluye normas mínimas para la presentación de trabajos en la Universidad del Zulia*. Maracaibo, Venezuela. Universidad del Zulia.

Gaceta Oficial N° 6.222 (2016). [Documento en línea], fecha de la consulta: 22 de mayo de 2019. Disponible en URL: <http://www.aniquesos.com.ve/web/wp-content/uploads/Gaceta6222.pdf>

Gaceta Oficial No. 6.281 (2016). [Documento en línea], fecha de la consulta: 27 de mayo de 2019. Disponible en URL: [http://declaraciones.seniat.gob.ve/portal/page/portal/MANEJADOR\\_CONTENIDO\\_SENIAT/04ADUANAS/TIPOS\\_DE\\_CAMBIO/GacetaOficialExtraordinariaN6281.pdf](http://declaraciones.seniat.gob.ve/portal/page/portal/MANEJADOR_CONTENIDO_SENIAT/04ADUANAS/TIPOS_DE_CAMBIO/GacetaOficialExtraordinariaN6281.pdf)

Gaceta Oficial N° 40.956 (2016). *Providencia para Facilitar, Agilizar y Generar un Mejor Desempeño a las Operaciones de Exportación*. [Documento en línea]. Fecha de Consulta: 20 de mayo de 2019. Disponible en URL: <https://www.finanzasdigital.com/2016/08/go40956-providencia-014/>

- Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 41.102 (2018). Reforma del Convenio Cambiario N° 34. [Documento en línea]. Fecha de Consulta: 20 de mayo de 2019. Disponible en URL: <https://www.finanzasdigital.com/2017/03/gaceta-oficial-n-41-102-reforma-del-convenio-cambiario-n-34/>
- Gaceta Oficial N° 41.624 (2019). Banco Central de Venezuela. [Documento en línea]. Fecha de Consulta: 20 de mayo de 2019. Disponible en URL: <https://www.ghm.com.ve/wp-content/uploads/2019/05/41624.pdf>
- GAROLERA, Jordi (2013). 12 Pasos para Internacionalizar tu Pyme. [Documento en línea], fecha de la consulta: 30 de mayo de 2019. Disponible en URL: <https://www.slideshare.net/MundoSpanish/12-pasos-para-internacionalizar-tu-pyme>
- Gerenciacarlos: gerencia contemporánea. (2014). *Evolución histórica de las PyMEs en Venezuela*. [Documento en línea], fecha de la consulta: 04 de marzo de 2019. Disponible en URL: <http://gerenciacarlos.zoomblog.com/archivo/2014/11/07/evolucion-historica-de-las-Pymes-en-Ve.html>
- GONZÁLEZ, Raquel. (2011). *Diferentes Teorías del Comercio Internacional*. Fecha de la Consulta: 02 de Noviembre de 2017. Disponible en URL: <https://www.guao.org/sites/default/files/biblioteca/Diferentes%20teor%C3%ADas%20del%20comercio%20internacional.pdf>
- HENRÍQUEZ, Lysette (2009). *Políticas para las Mipymes Frente a la Crisis. Conclusiones de un estudio comparativo de América Latina y Europa*. [Libro en línea], fecha de la consulta: 14 de noviembre de 2017. Disponible en URL: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms\\_191351.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_191351.pdf)
- HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar (2010). *Metodología de la investigación*. 1st ed. México: McGraw-Hill.
- HUERTA, Patricia, ESTROZ, Brigitte, y SAN MARTÍN, Roxana (2015). *Estrategias de entrada a mercados externos: un estudio comparativo entre empresas chilenas y españolas*. Horizontes Empresariales [revista en línea]. Disponible en URL: <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/HHEE/article/view/2034>

- HURTADO, Jacqueline (2000). *Metodología de la investigación holística*. (3a ed.). Fundación Sypal. Caracas, Venezuela
- IContainers (2018). Historia de los INCOTERMS. [Documento en línea], fecha de la consulta: 21 de mayo de 2019. <https://www.icontainers.com/es/2018/10/16/la-historia-de-los-incoterms/>
- Instituto de Investigación Educativa. *LÍNEA DE TIEMPO. TEORÍAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL*. [Documento en línea], fecha de la consulta 29 de mayo de 2019. Disponible en URL: [http://gc.initelabs.com/recursos/files/r144r/w242w/caso2/descargable\\_linea.pdf](http://gc.initelabs.com/recursos/files/r144r/w242w/caso2/descargable_linea.pdf)
- JAÉN, Ignacio (2016). *¿Diferencia competitiva o Ventaja competitiva? Qué necesitas*. [Documento en línea], fecha de la consulta: 15 de mayo de 2019. Disponible en URL: <https://ignaciojaen.es/diferencia-competitiva-o-ventaja-competitiva/>
- LONGENECKER, Justin, MOORE, Carlos, PETTY, J. William y PALICH, Leslie (2009). *Administración de pequeñas empresas: lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras*. México: Cengage Learning.
- LUNA, José. *Influencia del Capital Humano para la Competitividad de las Pymes en el Sector Manufacturero de Celaya, Guanajuato*. [Documento en línea], fecha de la consulta: 23 de mayo de 2019. Disponible en URL: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/importancias-pymes.html>
- LÓPEZ, Julio (2009). *Los desafíos empresariales ante la globalización*. [Documento en línea], fecha de la consulta: 23 de mayo de 2019. Disponible en URL: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v02\\_n3/desafios01.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v02_n3/desafios01.htm)
- MANENE, Luis (2013). *ESTRATEGIAS EMPRESARIALES: TIPOLOGÍA, CARACTERÍSTICAS Y USO*. [Documento en línea], fecha de la consulta: 29 de mayo de 2019. Disponible en URL: <http://www.luismiguelmanene.com/2013/05/31/estrategias-empresariales-tipologia-caracteristicas-y-uso/>



- MARTÍNEZ, Eduardo (2012). *Estrategias de acceso a mercados internacionales*. Universidad Virtual del Estado de Guanajuato. México. Disponible en URL: <http://roa.uveg.edu.mx/repositorio/licenciatura/184/Estrategiasdeaccesoalosmercadosinternacionales.pdf>
- MARTÍNEZ, José (2015). *Diseño de un modelo de gestión estratégica para las pymes establecidas en el estado Táchira, como acción en el logro de la competitividad*. [Documento en línea], fecha de la consulta: 04 de marzo de 2019. Disponible en URL: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/5624/jmartinez.pdf?sequence=1>
- MELÉNDEZ, Marcela. (2013). *Internacionalización de las PYMES en Colombia*. Fecha de la Consulta: 05 de Noviembre de 2017. Disponible en URL: [http://www10.iadb.org/intal/intalcdi/integracion\\_comercio/e\\_INTAL\\_IYC\\_37\\_2013\\_Melendez.pdf](http://www10.iadb.org/intal/intalcdi/integracion_comercio/e_INTAL_IYC_37_2013_Melendez.pdf)
- MÉNDEZ, C. (2013). *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México: Limusa.
- MÉNDEZ, Ignacio, NAMIHIRA, Delia, MORENO, Laura y SOSA, Cristina (2001). *El protocolo de investigación*. México DF: Trillas.
- MENDOZA, Jessica, HERNÁNDEZ, Martín, SALAZAR, Blanca (2010). *Las PYMES familiares y no familiares ¿Empresas diferentes?* Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. [Documento en línea], fecha de la consulta: 08 de febrero de 2019. Disponible en URL: <https://www.researchgate.net/publication/268006578>
- MENDOZA, Yusmary (2014). *Lineamientos estratégicos para el financiamiento externo de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pyme) del sector metalmeccánico, ubicadas en el municipio Valencia del estado Carabobo*. [Documento en línea], fecha de la consulta: 04 de marzo de 2019. Disponible en URL: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/1035/3004.pdf?sequence=4>

- MINERVINI, Nicola (2013). *Ingeniería de la exportación*. Cómo elaborar planes innovadores de exportación. Distrito Federal, México. Cengage Learning Editores.
- Ministerio del Poder Popular para el Comercio Exterior e Inversión Internacional. Ventanilla Única de Comercio Exterior. [Documento en línea], fecha de la consulta: 23 de mayo de 2019. Disponible en URL: <http://www.vuce.gob.ve/quees.php>
- Ministerio del Poder Popular para la Economía y Finanzas (2017). ENTES ADSCRITOS Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT). [Documento en línea], fecha de la consulta 27 de mayo de 2019. Disponible en URL: <http://www.mppef.gob.ve/servicio-nacional-integrado-de-administracion-aduanera-y-tributaria-seniat/>
- MOLINS, Alejandro (2012). *Logística Internacional*. [Documento en línea]. Comercio y Economía. Fecha de Consulta: 29 de mayo de 2019. Disponible en URL: [http://api.eoi.es/api\\_v1\\_dev.php/fedora/asset/eoi:75375/componente75373.pdf](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:75375/componente75373.pdf)
- MONDRAGÓN, Victor (2015). *Cadena logística simulando proceso de importación y exportación*. [Documento en línea]. Comercio y Economía. Fecha de Consulta: 20 de mayo de 2019. Disponible en URL: [https://www.diariodelexportador.com/2015/07/cadena-logistica-simulando-proceso-de\\_13.html](https://www.diariodelexportador.com/2015/07/cadena-logistica-simulando-proceso-de_13.html)
- MONTERO, Maritza y HOCHMAN, Elena (2005). *Investigación Documental. Técnicas y Procedimientos*. Venezuela. Editorial Panapo de Venezuela C.A.
- Naciones Unidas. *Guía de Implementación de la Facilitación del Comercio*. [Documento en línea], fecha de la consulta 27 de mayo de 2019. Disponible en URL: <http://tfig.unece.org/SP/contents/HS-convention.htm>
- NAVARRO, Joaquín (2005) *Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa*. Barcelona, España. Editorial Océano.
- ORLANDI, Pablo (2010). *La Pymes y su rol en el Comercio Internacional*. Fecha de la Consulta: 10 de Noviembre de 2017. Disponible en URL: [http://www.palermo.edu/cedex/pdf/pyme\\_com\\_internacionall.pdf](http://www.palermo.edu/cedex/pdf/pyme_com_internacionall.pdf)

- PÁEZ, Francisco (2012). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (I): NIVELES DE GESTIÓN ESTRATÉGICA*. [Documento en línea], fecha de la consulta: 29 de mayo de 2019. Disponible en URL: <http://cmigestion.es/2012/08/17/planificacion-estrategica-i-niveles-de-gestion-estrategica/>
- PALELLA, Santa y MARTINS, Feliberto (2004). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Venezuela: FEDUPEL
- PÉREZ, Alexis (2009). *Guía Metodológica para Anteproyectos de Investigación*. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (3ra. Edición). [Libro en línea], Fecha de Consulta: 25 de enero de 2019. Disponible en URL: <https://luiscastellanos.files.wordpress.com/2014/02/guia-metodologica-alexis-perez.pdf>
- PINILLA, Jorge (2016). *Innovación e Internacionalización exportadora en las Pymes Industriales Catalanas, el papel de las orientaciones estratégicas*. Universidad Autónoma de Barcelona. Ballaterra: España. [Documento en línea], fecha de la consulta: 02 de febrero de 2019. Disponible en URL: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/402222/jpj1de1.pdf?sequence=1>
- PINOT, Florence (2017). *La Internacionalización de las PyMEs Latinoamericanas y su Proyección en Europa*. Fundación EU-LAC / CERALE / Institut des Amériques. Hamburgo: Alemania
- Presidencia de la República Decreto N° 594 (1999). [Documento en línea], fecha de la consulta 27 de mayo de 2019. Disponible en URL: <https://docs.venezuela.justia.com/federales/decretos/decreto-no-594.pdf>
- PUCHOL, Luis (2012). *El crecimiento y desarrollo de las pyme en la actualidad*. [Documento en línea], fecha de la consulta: 23 de mayo de 2019. Disponible en URL: <https://educacionejecutivablog.wordpress.com/2015/06/21/el-crecimiento-y-desarrollo-de-las-pyme-en-la-actualidad/>

- POVEDA, Marcelo (2015). *El Arancel*. [Documento en línea], fecha de la consulta 27 de mayo de 2019. Disponible en URL: <https://www.slideshare.net/mdelriomejia/tema-n3-el-arancel>
- RAMÍREZ, T. (2010). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Caracas, Venezuela. Editorial Panapo.
- RESTREPO, Jorge y VANEGAS, Juan (2014). *Internacionalización de las pymes: análisis de recursos y capacidades internas mediante lógica difusa*. Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Colombia. [Documento en línea], fecha de la consulta: 16 de mayo de 2019. Disponible en URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104215000315>
- REYES, Giovanni (2001). *TEORÍA DE LA GLOBALIZACIÓN: BASES FUNDAMENTALES*. [Documento en línea], fecha de la consulta 27 de mayo de 2019. Disponible en URL: <file:///C:/Users/FRANCISCO/Downloads/Dialnet-TeoriaDeLaGlobalizacion-5029712.pdf>
- ROJAS, Sandra y VEGA, Ricardo (2012). *Los procesos de internacionalización en las pymes: reflexión desde diferentes perspectivas*. [Documento en línea], fecha de la consulta: 29 de mayo de 2019. Disponible en URL: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4784559.pdf>
- SAMPIERI, Roberto (2001). *Metodología de la Investigación*. México, ed. McGraw-Hill.
- SARQUIS, Alejandra (2002). *Barreras Arancelarias y No Arancelarias*. [Documento en línea], fecha de la consulta: 23 de mayo de 2019. Disponible en URL: <http://www.iri.edu.ar/images/Documentos/primercongreso/economia/sarquis.pdf>
- SELMAN, Ernesto y FORNET, Rafael (2014). *Venezuela: Análisis económico de un país en crisis*. Venezuela. [Revista en línea], fecha de la consulta: 14 de noviembre de 2017. Disponible en URL: [https://www.elcato.org/pdf\\_files/ens-2014-07-01.pdf](https://www.elcato.org/pdf_files/ens-2014-07-01.pdf)
- TAMAYO, Mario (2011). *El proceso de investigación científica: incluye evaluación y administración de los proyectos de investigación*. México, D.F. Limusa Noriega Editores.

- TASSAROLI, Antonella (2013) *Internacionalización de una Pyme*. Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza: Argentina. [Documento en línea], fecha de la consulta: 12 de marzo de 2019. Disponible en URL: [http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/5621/tesis-cs-ec-tassaroli.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5621/tesis-cs-ec-tassaroli.pdf)
- UniMOOC (2016). *8 FACTORES QUE PROVOCAN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS*. [Documento en línea], fecha de la consulta: 23 de mayo de 2019. Disponible en URL: <https://blog.unimooc.com/8-factores-que-provocan-la-internacionalizacion-de-las-empresas/>
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador/Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. (2003); *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales* (3ª ed.). Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- VALENZUELA, Ana (1998). *Modelo de capacidades para la internacionalización de la empresa*. Universidad Autónoma de Madrid. Facultad de CC.EE. Y EE. España. [Documento en línea], fecha de la consulta: 16 de mayo de 2019. Disponible en URL: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=195471>
- VARGAS, Sidney (2017). *La Nueva Tendencia en la Internacionalización de una Pyme – Fenómeno de Born Global*. Universidad Nacional de La Plata, Curitiba – PR – Brasil. [Documento en línea], fecha de la consulta: 25 de enero de 2019. Disponible en URL: [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/64094/Documento\\_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/64094/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1)
- VILLALOBOS, P. (2007). La investigación y desarrollo de productos en las pymes del estado Táchira Venezuela. [Documento en línea], fecha de la consulta: 23 de mayo de 2019. Disponible en URL: [https://www.aepro.com/files/congresos/2007lugo/ciip07\\_0204\\_0209.366.pdf](https://www.aepro.com/files/congresos/2007lugo/ciip07_0204_0209.366.pdf)
- VILLAVICENCIO, José (2006). *Factores Críticos para el Desempeño Exportador de las Pymes*. [Documento en línea], fecha de la consulta: 24 de mayo de 2019. Disponible en URL: <file:///C:/Users/FRANCISCO/Downloads/Dialnet->

[FactoresCríticosParaElDesempenoExportadorDeLasPyme-2881101.pdf](#)

ZULUAGA, Sandra (2015). *Estructura organizacional, clave del éxito para pymes*. Elempresario.mx. [Documento en línea], fecha de la consulta: 08 de marzo de 2019. Disponible en URL: <https://elempresario.mx/estructura-laboral/estructura-organizacional-clave-exito-pymes>

# **ANEXOS**

## ANEXO A

### INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS. GUIÓN DE ENTREVISTA

1. ¿Tiene usted claras las razones por las cuales desea exportar?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

2. En caso de respuesta afirmativa, enumere las razones por las cuales desea exportar: \_\_\_\_\_

3. ¿Ha visitado ferias internacionales importantes?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

4. En caso de respuesta afirmativa, enumere las ferias internacionales que ha visitado:

5. Dentro de la gama de productos que fabrica Aromario C.A., ¿Ha identificado el menos vulnerable a la competencia internacional?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

6. ¿Aromario C.A. tiene factores evidentes de competitividad?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

7. En caso de respuesta positiva, enumere los factores evidentes de competitividad de los productos de Aromario C.A.:

8. ¿Conoce usted el tipo de consumidor de su país?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

9. ¿Considera que el tipo de consumidor de su país será igual que el del exterior?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Explique \_\_\_\_\_

10. ¿Está seguro de que sus productos son exportables?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_



11. En caso de respuesta afirmativa, enumere las razones por las cuales considera que encontrará importadores dispuestos a comprar sus productos:

---

12. ¿Ha realizado investigaciones en el mercado doméstico para evaluar si es posible incrementar la participación a nivel local en vez de considerar la exportación?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Explique \_\_\_\_\_

13. ¿Todas las áreas de la empresa están conscientes de los cambios que deberán adoptar en caso de iniciar el proceso de exportación?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

14. ¿Considera que sus proveedores están dispuestos a asegurar la continuidad en calidad, plazos de entrega, precios y servicio?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Explique \_\_\_\_\_

15. ¿Ha recabado la suficiente información como para tener una amplia base de datos para desarrollar un plan de internacionalización?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Explique \_\_\_\_\_

16. ¿Sabe usted en cuáles mercados será más competitivo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

17. En caso de respuesta afirmativa, enumere los mercados en los que cree que será más competitivo:

---

18. Enumere las razones por las cuales considera que en los mercados anteriores será más competitivo:

---

19. ¿Aromario C.A. está dispuesta a llevar a cabo modificaciones a sus productos para adaptarlos al proceso de exportación?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

20. ¿Su empresa cuenta con sitio web y redes sociales?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

21. En caso afirmativo, ¿cuál es la dirección del sitio web y nombres de usuario en redes sociales?

---

22. ¿Conoce los largos tiempos de respuesta del mercado externo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

23. ¿Los instrumentos de promoción que utiliza en su mercado doméstico son los adecuados para emplearlos en el extranjero?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

24. ¿Cuenta con los recursos financieros para afrontar el proceso de exportación?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

25. ¿Cuánto desea invertir para afrontar el proceso de exportación?

---

26. ¿Cuenta con los recursos humanos para afrontar el proceso de exportación?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

27. ¿Su capacidad de producción permite cubrir tanto el mercado doméstico como el externo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

28. ¿Conoce la competencia internacional que enfrentará?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Explique \_\_\_\_\_

29. ¿Conoce las barreras que dificultan el comercio exterior?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

30. En caso de respuesta afirmativa, enumere las barreras que podría enfrentar durante el proceso de exportación de sus productos:

\_\_\_\_\_

31. ¿Considera que Aromario podría utilizar las mismas formas de venta que utiliza en el mercado doméstico para el mercado extranjero?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Explique \_\_\_\_\_

32. ¿Podría establecer alianzas con otras empresas para reducir costos y riesgos durante la exportación?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

33. En caso de respuesta afirmativa, enumere las empresas con las cuales podría establecer alianzas para la exportación:

\_\_\_\_\_

34. ¿Conoce los procedimientos que deben seguirse a nivel nacional para llevar a cabo el proceso de exportación?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**ANEXO B**

**FORMATOS Y CONSTANCIAS DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN RELACIONES ECONÓMICAS  
INTERNACIONALES**

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**GUIÓN DE ENTREVISTA**

**CAPACIDAD EXPORTADORA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA  
DEL MUNICIPIO SAN CRISTOBAL ESTADO TÁCHIRA, REPRESENTADA  
POR AROMARIO C.A.**

Autor: Francisco Hurtado Singer

San Cristóbal, mayo de 2019

San Cristóbal, 16 de mayo de 2019

Ciudadana

Esp. Carmen Vivas Franco

Presente.

Por medio de la presente me dirijo a usted con la finalidad de solicitarle formalmente la validación del instrumento que aplicaré en la recolección de información para elaborar el Trabajo de Grado que lleva por título “Estrategias para la exportación de bienes de la pequeña y mediana empresa del municipio San Cristóbal, representada por Aromario C.A.” como requisito exigido para optar al Título de Especialista en Relaciones Económicas Internacionales que otorga la Universidad Católica del Táchira.

A tal efecto se elaboró un instrumento tipo Guion de Entrevista dirigido a los socios de Aromario C.A.

De antemano gracias por su atención y colaboración.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Francisco Hurtado Singer', written over a horizontal line.

Lic. Francisco Hurtado Singer

Anexo:

- a. Constancia de validación
- b. Tabla con criterios de evaluación, revisión y validación de los ítems.
- c. Objetivos de la investigación. Cuadro de operacionalización de variables.
- d. Guion de entrevista.

## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Carmen Vivas Franco, Abogada, con título de postgrado Especialista en Derecho de Seguros, a través de la presente manifiesto que he validado el modelo de guion de entrevista denominado “CAPACIDAD EXPORTADORA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DEL MUNICIPIO SAN CRISTOBAL ESTADO TÁCHIRA, REPRESENTADA POR AROMARIO C.A.” diseñado por el Licenciado Francisco Hurtado Singer, titular de la cédula de identidad V-17.369.553, participante de la Especialización en Relaciones Económicas Internacionales de la Universidad Católica del Táchira, cuyo Trabajo de Grado tiene por objetivo proponer “Estrategias para la exportación de bienes de la pequeña y mediana empresa del municipio San Cristóbal, representada por Aromario C.A.”, considerando que el guion de entrevista presentado posee coherencia de los ítems con los objetivos planteados, pertinencia, validez de contenido y redacción adecuada.

En San Cristóbal a los 22 días del mes de mayo de 2019.



Firma del Experto

Esp. Carmen Vivas Franco

C.I. 12.956.688

Teléfono: +58 414 7285718

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA**  
**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACIÓN EN RELACIONES ECONÓMICAS**  
**INTERNACIONALES**

DATOS DEL EXPERTO

FECHA: 22 de mayo de 2019

NOMBRES Y APELLIDOS: Carmen Vivas Franco

C.I 12.956.688

INSTITUCIÓN DONDE TRABAJA: Universidad de Los Andes / Universidad Católica del Táchira.

PROFESIÓN: Abogada. Especialista en Derecho de Seguros.

**CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN**

C = Coherencia de los ítems con los objetivos

P = Pertinencia

R = Redacción

V = Validez de contenido

Indique con una "X" cada uno de los aspectos si los considera correctos, de lo contrario añada sus observaciones.

**TABLA DE VALIDACIÓN**

ÍTEM	C	P	R	V	OBSERVACIONES
1	X	X	X	X	
2	X	X	X	X	

3	X	X	X	X	
4	X	X	X	X	
5	X	X	X	X	
6	X	X	X	X	
7	X	X	X	X	
8	X	X	X	X	
9	X	X	X	X	
10	X	X	X	X	
11	X	X	X	X	
12	X	X	X	X	
13	X	X	X	X	
14	X	X	X	X	
15	X	X	X	X	
16	X	X	X	X	
17	X	X	X	X	
18	X	X	X	X	
19	X	X	X	X	
20	X	X	X	X	



21	X	X	X	X	
22	X	X	X	X	
23	X	X	X	X	
24	X	X	X	X	
25	X	X	X	X	
26	X	X	X	X	
27	X	X	X	X	
28	X	X	X	X	
29	X	X	X	X	
30	X	X	X	X	
31	X	X	X	X	
32	X	X	X	X	
33	X	X	X	X	
34	X	X	X	X	

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA**  
**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACIÓN EN RELACIONES ECONÓMICAS**  
**INTERNACIONALES**

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**  
**GUIÓN DE ENTREVISTA**

**CAPACIDAD EXPORTADORA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA  
DEL MUNICIPIO SAN CRISTOBAL ESTADO TÁCHIRA, REPRESENTADA  
POR AROMARIO C.A.**

Autor: Francisco Hurtado Singer

San Cristóbal, mayo de 2019

San Cristóbal, 15 de mayo de 2019

Ciudadana

M. Sc. Isané Duque

Presente.

Por medio de la presente me dirijo a usted con la finalidad de solicitarle formalmente la validación del instrumento que aplicaré en la recolección de información para elaborar el Trabajo de Grado que lleva por título “Estrategias para la exportación de bienes de la pequeña y mediana empresa del municipio San Cristóbal, representada por Aromario C.A.” como requisito exigido para optar al Título de Especialista en Relaciones Económicas Internacionales que otorga la Universidad Católica del Táchira.

A tal efecto se elaboró un instrumento tipo Guion de Entrevista dirigido a los socios de Aromario C.A.

De antemano gracias por su atención y colaboración.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Francisco Hurtado Singer', written over a horizontal line.

Lic. Francisco Hurtado Singer

Anexo:

- a. Constancia de validación
- b. Tabla con criterios de evaluación, revisión y validación de los ítems.
- c. Objetivos de la investigación. Cuadro de operacionalización de variables.
- d. Guion de entrevista.

## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Isané Duque Duque, Ingeniero en Informática, con título de postgrado Magíster en Gerencia de Empresas Mención Mercadeo, a través de la presente manifiesto que he validado el modelo de guion de entrevista denominado “CAPACIDAD EXPORTADORA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DEL MUNICIPIO SAN CRISTOBAL ESTADO TÁCHIRA, REPRESENTADA POR AROMARIO C.A.” diseñado por el Licenciado Francisco Hurtado Singer, titular de la cédula de identidad V-17.369.553, participante de la Especialización en Relaciones Económicas Internacionales de la Universidad Católica del Táchira, cuyo Trabajo de Grado tiene por objetivo proponer “Estrategias para la exportación de bienes de la pequeña y mediana empresa del municipio San Cristóbal, representada por Aromario C.A.”, considerando que el guion de entrevista presentado posee coherencia de los ítems con los objetivos planteados, pertinencia, validez de contenido y redacción adecuada.

En San Cristóbal a los 20 días del mes de mayo de 2019.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Isané Duque Duque', is written over a light blue grid background.

Firma del Experto

M.Sc. Isané Duque Duque

C.I. 17.502.962

Teléfono: +54 9 351 228-9490

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA**  
**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACIÓN EN RELACIONES ECONÓMICAS**  
**INTERNACIONALES**

DATOS DEL EXPERTO

FECHA: 20 de mayo de 2019

NOMBRES Y APELLIDOS: Isané Duque Duque

C.I.: 17.502.962

INSTITUCIÓN DONDE TRABAJA: Profesional Independiente

PROFESIÓN: Ingeniero en Informática. Magíster en Gerencia de Empresas  
Mención Mercadeo.

**CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN**

C = Coherencia de los ítems con los objetivos

P = Pertinencia

R = Redacción

V = Validez de contenido

Indique con una "X" cada uno de los aspectos si los considera correctos, de lo contrario añada sus observaciones.

**TABLA DE VALIDACIÓN**

<b>ÍTEM</b>	<b>C</b>	<b>P</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	X	X	X	X	
2	X	X	X	X	

3	X	X	X	X	
4	X	X	X	X	
5	X	X	X	X	
6	X	X	X	X	
7	X	X	X	X	
8	X	X	X	X	
9	X	X	X	X	
10	X	X	X	X	
11	X	X	X	X	
12	X	X	X	X	
13	X	X	X	X	
14	X	X	X	X	
15	X	X	X	X	
16	X	X	X	X	
17	X	X	X	X	
18	X	X	X	X	
19	X	X	X	X	
20	X	X	X	X	

21	X	X	X	X	
22	X	X	X	X	
23	X	X	X	X	
24	X	X	X	X	
25	X	X	X	X	
26	X	X	X	X	
27	X	X	X	X	
28	X	X	X	X	
29	X	X	X	X	
30	X	X	X	X	
31	X	X	X	X	
32	X	X	X	X	
33	X	X	X	X	
34	X	X	X	X	

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA**  
**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACIÓN EN RELACIONES ECONÓMICAS**  
**INTERNACIONALES**

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**  
**GUIÓN DE ENTREVISTA**

**CAPACIDAD EXPORTADORA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA  
DEL MUNICIPIO SAN CRISTOBAL ESTADO TÁCHIRA, REPRESENTADA  
POR AROMARIO C.A.**

Autor: Francisco Hurtado Singer

San Cristóbal, mayo de 2019



San Cristóbal, 16 de mayo de 2019

Ciudadana

Esp. Eliana María Molina Vivas

Presente.

Por medio de la presente me dirijo a usted con la finalidad de solicitarle formalmente la validación del instrumento que aplicaré en la recolección de información para elaborar el Trabajo de Grado que lleva por título “Estrategias para la exportación de bienes de la pequeña y mediana empresa del municipio San Cristóbal, representada por Aromario C.A.” como requisito exigido para optar al Título de Especialista en Relaciones Económicas Internacionales que otorga la Universidad Católica del Táchira.

A tal efecto se elaboró un instrumento tipo Guion de Entrevista dirigido a los socios de Aromario C.A.

De antemano gracias por su atención y colaboración.

Atentamente,



Lic. Francisco Hurtado Singer

Anexo:

- a. Constancia de validación
- b. Tabla con criterios de evaluación, revisión y validación de los ítems.
- c. Objetivos de la investigación. Cuadro de operacionalización de variables.
- d. Guion de entrevista.

## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Eliana María Molina Vivas, Abogada, con título de postgrado Especialista en Relaciones Económicas Internacionales, a través de la presente manifiesto que he validado el modelo de guion de entrevista denominado “CAPACIDAD EXPORTADORA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DEL MUNICIPIO SAN CRISTOBAL ESTADO TÁCHIRA, REPRESENTADA POR AROMARIO C.A.” diseñado por el Licenciado Francisco Hurtado Singer, titular de la cédula de identidad V-17.369.553, participante de la Especialización en Relaciones Económicas Internacionales de la Universidad Católica del Táchira, cuyo Trabajo de Grado tiene por objetivo proponer “Estrategias para la exportación de bienes de la pequeña y mediana empresa del municipio San Cristóbal, representada por Aromario C.A.”, considerando que el guion de entrevista presentado posee coherencia de los ítems con los objetivos planteados, pertinencia, validez de contenido y redacción adecuada.

En San Cristóbal a los 20 días del mes de mayo de 2019.



Firma del Experto

Esp. Eliana María Molina Vivas

C.I. 20.041.178

Teléfono: +56 9 6693 6467

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA**  
**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACIÓN EN RELACIONES ECONÓMICAS**  
**INTERNACIONALES**

DATOS DEL EXPERTO

FECHA: 20 de mayo de 2019

NOMBRES Y APELLIDOS: Eliana María Molina Vivas

C.I.: 20.041.178

INSTITUCIÓN DONDE TRABAJA: Profesional Independiente

PROFESIÓN: Abogada. Especialista en Relaciones Económicas Internacionales.

**CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN**

C = Coherencia de los ítems con los objetivos

P = Pertinencia

R = Redacción

V = Validez de contenido

Indique con una "X" cada uno de los aspectos si los considera correctos, de lo contrario añada sus observaciones.

**TABLA DE VALIDACIÓN**

ÍTEM	C	P	R	V	OBSERVACIONES
1	X	X	X	X	
2	X	X	X	X	

3	X	X	X	X	
4	X	X	X	X	
5	X	X	X	X	
6	X	X	X	X	
7	X	X	X	X	
8	X	X	X	X	
9	X	X	X	X	
10	X	X	X	X	
11	X	X	X	X	
12	X	X	X	X	
13	X	X	X	X	
14	X	X	X	X	
15	X	X	X	X	
16	X	X	X	X	
17	X	X	X	X	
18	X	X	X	X	
19	X	X	X	X	
20	X	X	X	X	

21	X	X	X	X	
22	X	X	X	X	
23	X	X	X	X	
24	X	X	X	X	
25	X	X	X	X	
26	X	X	X	X	
27	X	X	X	X	
28	X	X	X	X	
29	X	X	X	X	
30	X	X	X	X	
31	X	X	X	X	
32	X	X	X	X	
33	X	X	X	X	
34	X	X	X	X	

## ANEXO C

### CONSTANCIA DE APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO



### CONSTANCIA DE APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Yo **Ender Alfonso Zambrano Campos**, titular de la cédula de identidad 16.125.228, en mi carácter de representante de la compañía anónima: Aromario C.A., hago constar que recibí y fue aplicado el instrumento (guión de entrevista) presentado por el Lcdo. Francisco José Hurtado Singer, titular de la cédula de identidad 17.369.553, como parte de la investigación titulada: **PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA LA EXPORTACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS UBICADAS EN EL MUNICIPIO SAN CRISTÓBAL DEL ESTADO TÁCHIRA. CASO: AROMARIO C.A.**, desarrollada como requisito para optar al título de Especialista en Relaciones Económicas Internacionales.

Solicitud que se expide a solicitud de la parte interesada en San Cristóbal a los 23 días del mes de mayo de 2019.

Ender Zambrano Campos

+56947043906