



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias Jurídicas

Carrera de Estudios Internacionales

INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS DE
SERVICIOS: PLAN ESTRATÉGICO DE
CREACIÓN DE EMPRESA SUBSIDIARIA PARA
RIVERMINDS CIA LTDA

Autora:

María José Muñoz Albornoz

Director:

María Inés Acosta Urigüen

Cuenca – Ecuador

2022

Dedicatoria

Este trabajo de titulación esta dedicado a:

- A mi familia, quienes siempre han creído en mí.
- A mis colegas y amigos quienes me han dado los mejores años de mi vida.
- A Milita quien me inspira a ser mejor cada día y cumplir mis sueños.
- A Juanfran, mi mejor amigo y compañero de vida.

Agradecimiento

Siempre estaré completamente agradecida con Maria Inés, mi directora y profesora, quien me conoció como una joven inexperta y tímida, y hoy me ayudado a crecer y convertirme en toda una licenciada.

Agradezco a mis profesores, Melita y Damiano, quienes no solo me compartieron conocimiento, sino me enseñaron a vivir.

Internacionalización de empresas de servicios: plan estratégico de creación de empresa subsidiaria para Riverminds CIA Ltda.

Resumen

La comercialización de servicios representa uno de los sectores más importantes del comercio exterior en la actualidad. Entre los servicios de más rápido desarrollo se encuentran los relacionados con las tecnologías de información y comunicación. En la presente investigación se analiza la posibilidad de la empresa ecuatoriana Riverminds CIA Ltda. de internacionalizarse a través de la creación de una empresa subsidiaria en Estados Unidos. Para esta investigación se ha aplicado un modelo adaptado del "Business Model Canvas" presentado en cuatro fases: evaluación, transformación, lanzamiento e innovación. Los resultados establecen que la empresa supera los principales obstáculos de falta de recursos humanos capacitados y acceso a financiamiento planteados en escenarios tanto en el territorio ecuatoriano como latinoamericano. Se concluye que la empresa Riverminds CIA Ltda. posee capacidad para establecer su subsidiaria Riverminds LLC en Estados Unidos con base en el modelo planteado.

Abstract

The commercialization of services represents one of the most important sectors of foreign trade currently. Among the fastest developing services are those related to information and communication technologies. This research analyzes the possibility of the Ecuadorian company Riverminds CIA Ltda. to internationalize through the creation of a subsidiary company in the United States. For this research, an adapted model of the "Business Model Canvas" has been applied, presented in four phases: evaluation, transformation, launch and innovation. The results establish that the company overcomes the main obstacles of lack of trained human resources and access to financing presented in both in the Ecuadorian and Latin American territory scenarios. It is concluded that the company Riverminds CIA Ltda. has the capacity to establish its subsidiary Riverminds LLC in the United States based on the proposed model.

Palabras clave

- Internacionalización, servicios, TICs, software, modelo

1. Introducción

Con la globalización y el avance de la tecnología, el comercio exterior se encuentra cada vez más representado por la comercialización de servicios, y en particular, a los relacionados con las tecnologías de información y comunicación. Los servicios de telecomunicaciones, informática e información representan, al año 2020, un mercado de exportación de alrededor de 680 mil millones de dólares, con un crecimiento desde el año 2005 de 437%, dominado por Irlanda, India y Estados Unidos (TradeMap, 2021). Por su parte, el comercio internacional de servicios representa únicamente un quinto del comercio mundial total, sin embargo, este es el sector de más rápido crecimiento; además, el sector de servicios mantiene de forma directa e indirecta dos tercios de los trabajos en los países en desarrollo y cuatro quintos en los países desarrollados (OMC, 2019).

La importancia de la comercialización de servicios recae no solo en su papel en la creación de empleos, además son claves para la producción de manufacturas, ya que en muchas ocasiones actúan como intermediarios en su proceso de desarrollo, convirtiéndose en una base primordial de la economía, tanto de manera nacional como internacional (Gnangnon, 2020). La inversión en este tipo de servicios ha reducido significativamente los costos operativos para las empresas que los producen, creando una oportunidad clave para su explotación. Además, su producción y posterior comercialización internacional aumenta la productividad de los países que los ofertan puesto a que se optimiza el rendimiento de los factores de producción y se diversifica la matriz productiva (Van Ark et al, 2008).

La producción de servicios, a su vez, permite el *outsourcing* internacional de manera más simplificada que la producción de manufacturas, por lo que se puede acceder de manera más sencilla a desarrollar economías de escala, obtener costos organizacionales más bajos e incluso la posibilidad de convertir costos fijos en costos variables (Lodefalk, 2010). Incluso, la exportación de servicios se caracteriza por la capacidad de realizarse de forma directa por su naturaleza de intangibilidad permitiendo a las industrias, ya sea de servicios o de manufacturas, la adquisición de valor agregado de forma más eficiente. Cabe recalcar que, debido a su fácil acceso, los servicios están sujetos a un mercado más competitivo, pero no necesariamente más fácil de replicar debido a las cadenas de valor más complejas (Nordås, 2010).

Dentro del marco ecuatoriano, Espinoza y Gallegos (2017) indican, basados en datos obtenidos a través del Servicio de Rentas Internas ecuatoriano y la Asociación Ecuatoriana de Software, que para el año 2015 la producción de software representa menos del 1% del PIB nacional, con ventas anuales de 500 millones USD; y, cerca de un 30% de las empresas de la industria exportan. Añaden que la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) estimó para el año 2013 existirían al menos 480 empresas en el país dedicadas a esta actividad, que generan 500 millones de ventas anuales, de los cuales el 10% corresponde a ventas por exportaciones.

En este contexto y para fines de esta investigación, Riverminds CIA Ltda. es una compañía productora de software fundada en el año 2013, con sede en Cuenca, Ecuador dedicada principalmente a la comercialización de programas ERP y soluciones administrativas informáticas con experiencia en desarrollo.

1.1 Objetivos

- Determinar si la empresa ecuatoriana productora de software Riverminds CIA Ltda. posee capacidad de internacionalización, por medio del análisis de la creación de una empresa subsidiaria en el mercado estadounidense.
- Proponer un modelo de análisis previo a la internacionalización de empresas de servicios de software.
- Establecer un precedente para la internacionalización de empresas ecuatorianas productoras de software.

1.2 Marco teórico

La comercialización internacional de servicios data incluso previo a la creación de lo que hoy en día conocemos como estados, con la compra y venta de servicios marítimos o incluso de carácter financiero con la misma creación de la banca. Sin embargo, no es hasta finales del siglo XX donde empieza a desarrollarse de manera acelerada. Según datos de la Organización Mundial del Comercio (2013) en 1980 la exportación de servicios representaba un 20% del total de las exportaciones mundiales, para el año 2010, esta crecería a un 31%. Ahora bien, aunque el intercambio internacional de servicios se ha convertido en un pilar clave para el comercio internacional, sosteniendo cerca de dos tercios de los trabajos a nivel mundial en los países en desarrollo y cuatro quintos en los países desarrollados (OMC 2019); la complejidad de su medición, clasificación y estudio, le han valido de una falta de análisis dentro de las principales teorías de comercio internacional (Boddewyn et al, 1986), así como de las teorías de internacionalización de las firmas que los representan.

Esta situación se vuelve incluso más compleja en el estudio de los servicios relacionados con las tecnologías de comunicación e información, puestas que estas están representadas por los servicios digitalizados producidos en el ciberespacio (Monaghan et al., 2015). Bermejo y Sánchez (2008) consideran que uno de los motivos por el cual el enfoque de estos estudios no ha estado dirigido hacia el sector terciario es justamente que este sector (previo al boom de la subcontratación internacional) era considerado como un sector con poca capacidad de internacionalización. Así, también Monaghan, Tippman y Coviello (2015) explican que con el nacimiento de las empresas digitalizadas se han dado fenómenos de internacionalización accidental, por lo que es difícil estudiar algo que no se conoce, puesto que muchas de estas empresas no tuvieron la intención de explotar el mercado internacional al que ya estaban introducidos.

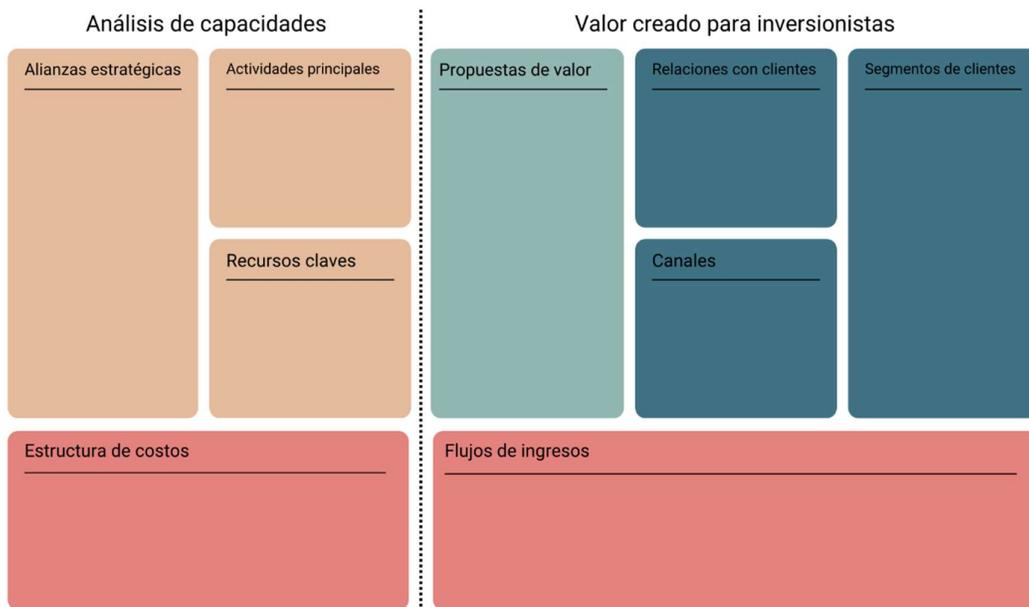
Entre las teorías modernas de internacionalización más analizadas con respecto a empresas de servicios digitalizados se encuentra el Modelo Uppsala. Buckley (2016) establece que esta teoría explica como las empresas digitalizadas pueden seguir procesos para construir una comunidad de redes ya sea con respecto a usuarios y proveedores. Sin embargo, la principal crítica a este modelo se encuentra en el *timing* de internacionalización, al que el modelo describe que a medida que la empresa gana experiencia, disminuye la incertidumbre y, por ende, los riesgos; pero, con los ejemplos de las empresas born global, que en muchos casos corresponden a empresas digitales, este argumento no sería aplicado. En el caso latinoamericano, y específicamente argentino donde el sector exportador representa, hasta el año 2017, 1700 millones de dólares, y un 2,5% de las exportaciones totales (López y Ramos, 2018); las empresas exportadoras de software expresaron que su internacionalización se dio en un periodo de menos de 5 años, y añadieron que tanto la experiencia como la trayectoria de la firma no fueron el principal factor para acceder a mercados internacionales, sino la construcción de una comunidad de usuarios y de proveedores y, el conocimiento del mercado al que apuntaron (Agramunt y Andres, 2015).

A raíz de los vacíos que presentan las teorías tradicionales de internacionalización, autores como Aagard (2018) presentan modelos de negocio desarrollados para un enfoque global de empresas digitales nacientes, coincidiendo con Mauro et al. (2020), a partir de su estudio de empresas exportadoras de software en Mar de la Plata, Argentina, en que las empresas digitales podrían considerarse como *born global* desde un inicio para facilitar su proceso de internacionalización. Entre los principales modelos propuestos por Aagard se encuentran:

Business Model Canvas

Figura 1

Business Model Canvas

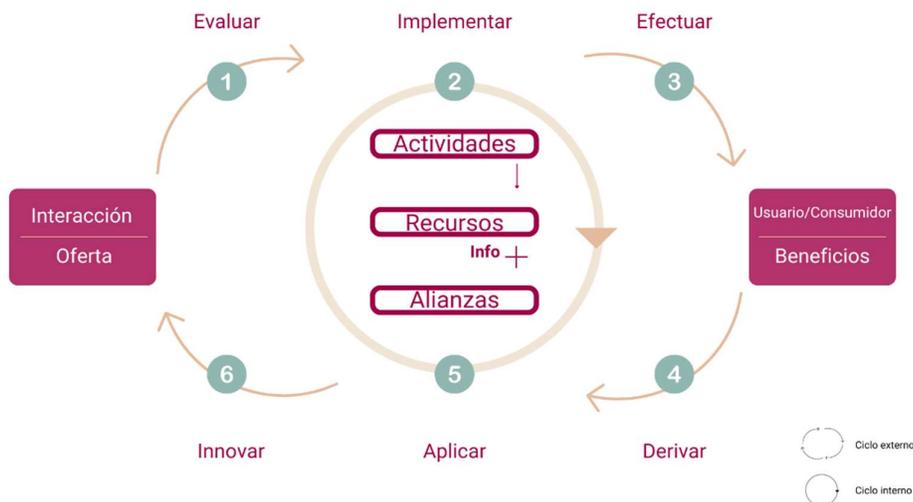


Fuente: Aagard (2018) basado en Osterwalder y Pigneur (2010)

Modelo desarrollado por Osterwalder and Pigneur (2010), el cual se le atribuye como aspectos positivos la fácil utilización de los usuarios, una buena documentación de las características de la empresa y su inmediatez de aplicación. Entre sus aspectos negativos están la no especialización en empresas tecnológicas y la suposición de conocimiento de la necesidad del cliente (Aaagard, 2018). Sathananthan et al (2017) añade que una variación acorde a empresas digitalizadas podría ser el Business Model Innovation creado por la firma Evonik MSE, en el cual solo difiere en que los canales son implícitos y los sustituye por beneficios para la creación de valor con el consumidor; así propone su propia variación del Business Model Canvas:

Figura 2

Ciclos de innovación de empresas digitalizadas

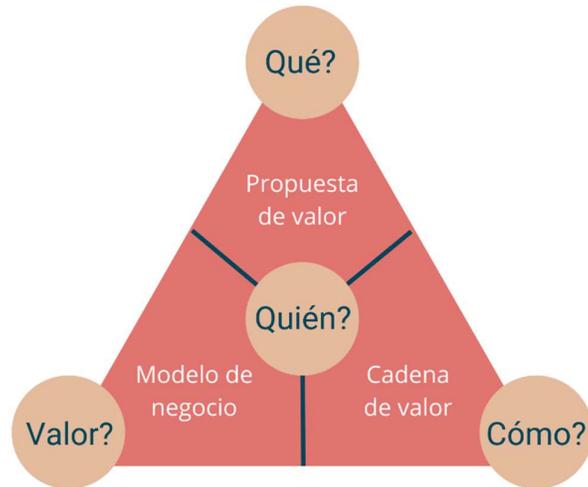


Fuente: Sathananthan et al (2017) basado en Evonik MSE

Triángulo Mágico de St. Gallen

Figura 3

Triángulo mágico de St. Gallen



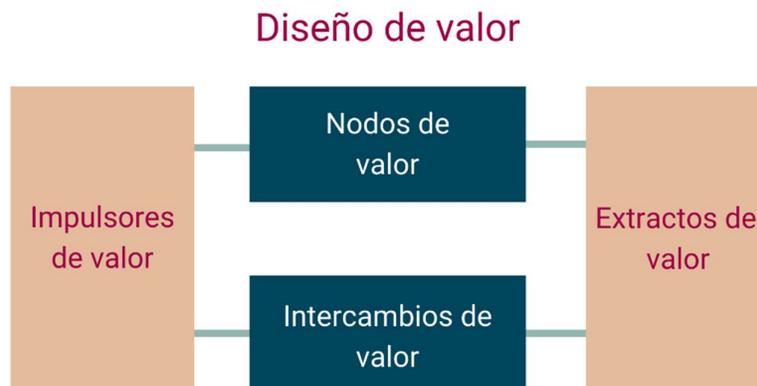
Fuente: Aagard (2018) basado en Gassman et al. (2014)

Propuesto por Gassmann et al. (2014), este modelo tiene una aplicación simple, sin embargo, su misma simplicidad provoca que no se realice un mapeo adecuado, y como el modelo anterior, no es específico para compañías digitalizadas (Aagard, 2018).

Modelo de diseño de valor

Figura 4

Modelo de diseño de valor



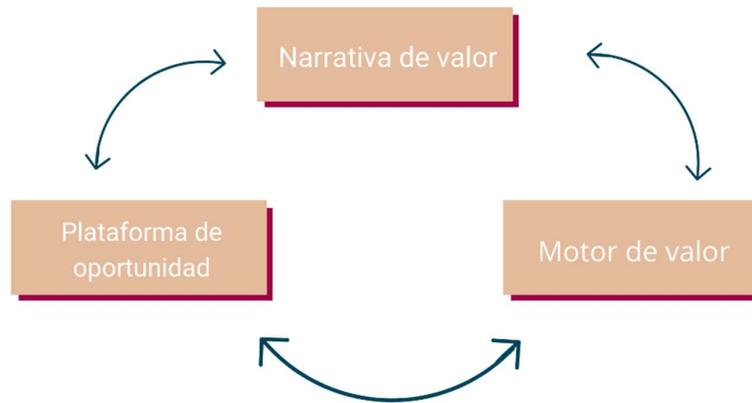
Fuente: Aagard (2018) basado en Westerlund et al. (2014)

Este modelo, propuesto por Westerlund et al. (2014), por el contrario de los modelos anteriores, analiza la interacción entre sus componentes, es más adecuado para empresas digitales, y provee una visión holística; pero su uso no es tan amigable con el usuario en comparación con los modelos previos (Aagard, 2018). Para la aplicación de este modelo, es necesario tener en cuenta las recomendaciones de los autores Keen y

Williams (2013) con respecto a la construcción de valor de las empresas digitales: el valor se construye desde el consumidor, los recursos de las empresas para investigación y su escala en el mercado, no determinan su capacidad de crear valor, sino la eficiencia en mantener sus redes con sus clientes y proveedores. Además, tienen que ser capaces de adaptarse a nuevos conceptos de valor que se crean constantemente. Los autores también contribuyen con su propio modelo de construcción de valor denominado Arquitectura de Valor.

Figura 5

Arquitectura de valor

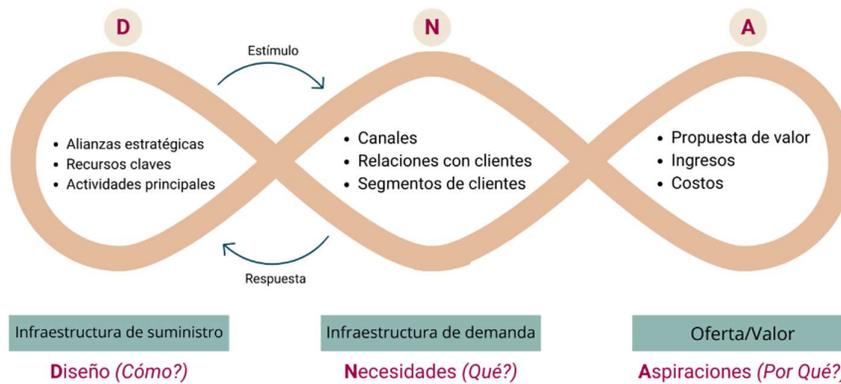


Fuente: Keen y Williams (2013)

Modelo DNA

Figura 6

Modelo DNA



Fuente: Aagard (2018) basado en Sun et al. (2012)

Corresponde a las siglas de: Diseño, Necesidades y Aspiraciones. Creado por Sun et al. (2012) como una variante del Business Model Canvas, este modelo corresponde de mejor manera a la realidad de las empresas digitales, a diferencia de su modelo base; no obstante, no reflexiona sobre sus componentes por lo que no permite un análisis a profundidad (Aagard, 2018).

2. Trabajos relacionados

Vargas (2021) establece que, en el caso peruano, la capacidad de innovación es clave para la exportación de software, demostrando que existe una correlación entre estas. Además, añade que las empresas exportadoras de software incluidas en su estudio, en su mayoría, tienen una antigüedad mayor a los 5 años, cuyas exportaciones no son mayores en duración a un año, estableciendo que no necesariamente son incluidas dentro de la teoría born global. El autor también establece que como segundo factor clave de correlación con la capacidad exportadora, esta la capacidad de absorción de información. Entre otros factores se encuentran la creatividad, habilidad comunicacional, experiencia en idioma inglés, apoyo entre equipo, resolución de conflictos y una constante capacitación de su recurso humano en cuanto a innovación.

En este contexto, Uribe (2018) aporta con la situación latinoamericana sobre la capacidad de innovación, incluida con otras variables relacionadas a educación e inversión:

Tabla 1

Índice Global de Competitividad para los países de América Latina 2017-2018

País-Ranking	Capacidad de Innovación	Calidad de Instituciones Científicas	Colaboración Universidad-Industria en I+D	Innovación
Argentina	71	37	81	72
Bolivia	0	0	0	0
Brasil	73	77	70	85
Chile	76	43	58	52
Colombia	89	64	53	73
Ecuador	104	98	102	111
Paraguay	94	132	126	127
Perú	113	105	107	113
Uruguay	101	61	80	93
Venezuela	116	95	104	131

Fuente: Uribe (2018) basado en datos de World Economic Forum (2018)

De acuerdo a Uribe (2018), Ecuador ocuparía el tercer lugar en cuanto a capacidad de innovación, el primer lugar en calidad de instituciones científicas, cuarto lugar en colaboración universidad e industria, y cuarto lugar en innovación; posicionándolo a nivel general como uno de los países con mayor índice de competitividad de América Latina en el año 2018.

Mochi (2019), con respecto a la exportación de software en Latinoamérica, concuerda que la capacidad de innovación es sumamente importante; añade que las ventajas de costos de mano de obra no son suficientes para sobresalir en esta industria; explica que otros países especializados en esta industria, como India, poseen programas de control de calidad brindándoles una ventaja frente a los productores latinoamericanos que no los tienen. Específicamente en el caso mexicano, acota que esta industria recién se encuentra desarrollándose en el mercado interno, por lo que los productores no están especializados; solo las empresas más grandes exportan software. Sin embargo, esto representa una oportunidad para los países latinoamericanos para crear una división geográfica de esta industria a nivel internacional, debido a que India es el principal actor en esta industria.

El autor añade que la capacidad educativa de los países es indispensable para el desarrollo de esta industria. Diez et al. (2020) concuerdan con esta postura puesto que, en su investigación de las empresas exportadoras de software argentinas, se determinó que más del 80% de los empleados de estas cuentan con títulos universitarios de tercer o cuarto nivel. Entre otros resultados relevantes destacan que un 40% de las empresas cuentan con laboratorios especializados en innovación; a diferencia del caso mexicano, la mayoría

de empresas exportadoras pertenecen al sector PYMES; además, más de un 40% de estas desarrollan productos en conjunto con empresas afines.

Achá y Bravo (2009) establecen que en el caso chileno la producción de software está especialmente enfocada en la satisfacción de las necesidades del mercado interno, únicamente un 8% de las empresas poseen personal enfocado en la producción de software para exportar; y un 30% de las empresas posee personal dedicado a la búsqueda de clientes extranjeros. Entre las principales barreras del desarrollo de esta industria se encuentran: la complejidad de acceder a financiamiento puesto que la industria no posee en gran medida beneficios gubernamentales teniendo en cuenta que el 80% de la industria está compuesta por PYMES, la falta de capacidad de gestión empresarial y de capacidad de adaptación.

Por su parte, Guijarro (2013) en su propuesta de exportación para la empresa ecuatoriana de software “Asinfo”, explica que existe grandes oportunidades de exportación de software, y específicamente productos ERP, hacia el mercado peruano, debido a que la industria no se encuentra desarrollada en su óptima capacidad. Además, presenta al Joint Venture como una solución para superar la barrera del desconocimiento del mercado.

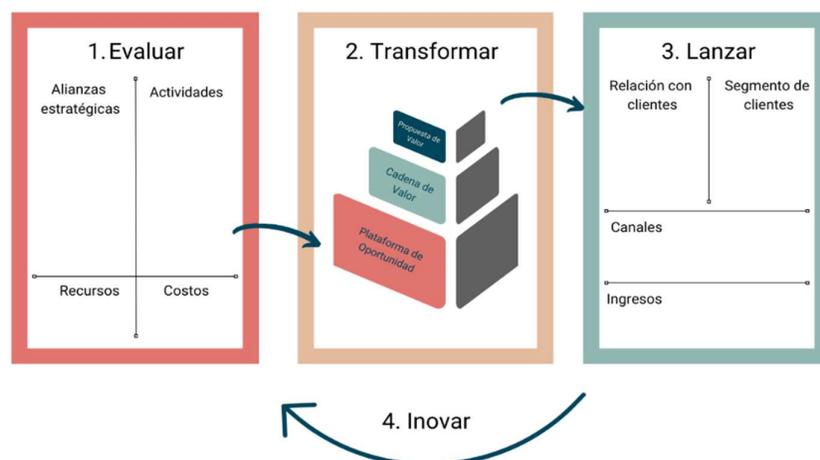
3. Métodos

Para la obtención de los datos, se ha propuesto un modelo para aplicar a la empresa interesada en internacionalizarse, el cual ha sido basado principalmente en los modelos *Business Model Canvas* de Osterwalder y Pigneur (2010), en el modelo *Digital Business Model Loop* de Evonik MSN en Sathananthan et al (2017), en el *St. Gallen Magic Triangle* de Gassmann et al. (2014), y en *Value Architecture* de Keen y Williams (2013). Este modelo consiste en 4 fases donde la primera es de evaluación, en la cual se plantea los recursos, los activos, las estrategias, los socios, es decir todo aquello que construye a la empresa en cuestión; la segunda fase es de transformación, inicia con una primera subfase denominada plataforma de oportunidad donde se analiza a detalle los componentes de la empresa, se prosigue a la segunda subfase donde se construye una cadena de valor en la cual se especifica que procesos sigue la plataforma de oportunidad para crear aún más valor, y finalmente se llega a la última subfase en donde se obtiene la propuesta de valor final. La propuesta de valor final pasa a la siguiente fase de lanzamiento en donde se analizan los últimos componentes con respecto a canales, segmento de clientes, relación con clientes y el modelo de obtención de ingresos. Finalmente, se presenta a los clientes la propuesta de valor, para pasar a la última fase que consiste plenamente en innovación y se vuelve a iniciar el ciclo.

Para la aplicación del modelo a la empresa Riverminds CIA Ltda., se obtendrán los datos de fuentes primarias que brindará la empresa directamente, y de fuentes secundarias relacionadas con documentos obtenidos a través de plataformas como la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador.

Figura 7

Business Model Canvas para empresas digitalizadas previo a internacionalización



Fuente: Elaboración propia basado en Gassman et al. (2014), Keen y Williams (2013), Sathananthan et al (2017), Osterwalder y Pigneur (2010).

4. Resultados

Figura 8

Business Model Canvas: Primera fase de evaluación



Fuente: Elaboración propia con datos de Riverminds CIA Ltda.

En la primera fase de aplicación de este modelo se enfocó principalmente en la situación actual de la empresa en la que se determinó que las alianzas estratégicas de Riverminds CIA Ltda. corresponden a asociaciones con empresas productoras de software, así como, cámaras de comercio que los proveen de información como asesoramiento. Teniendo en cuenta, que la Cámara de Comercio correspondiente a la ciudad de Cuenca, Ecuador, posee relación con la Cámara Ecuatoriano Americana, la empresa puede acceder a asesoramiento para la penetración del mercado estadounidense.

Figura 9

Business Model Canvas: Segunda fase de transformación



Fuente: Elaboración propia con datos de Riverminds CIA Ltda.

En la segunda fase de transformación, se expuso como plataforma de oportunidad el desarrollo de productos IOT (Internet of things), machine learning¹, business intelligence y aplicaciones móviles. Estos productos serán perfeccionados a través de presentación de prototipos previos en proyectos actuales de la empresa Riverminds CIA Ltda. en el mercado latinoamericano antes de la entrada de la subsidiaria Riverminds LLC en el mercado estadounidense. Además, las ferias internacionales se encuentran retomando fuerza después de la pandemia de COVID 19, por lo que están son claves para obtener clientes.

La cadena de valor de la subsidiaria se encuentra basada en el crecimiento de la planta productora, que estará acompañado de un plan de reclutamiento y capacitación el cual la empresa Riverminds CIA Ltda. enfocará sus esfuerzos en el desarrollo de talento humano a través de la educación continua. Con la experiencia generada a partir de la aplicación previa de prototipos, los productos pasarán por procesos de mejora que le permitirán a Riverminds LLC ofrecer un producto especializado.

La propuesta de valor generada en este modelo consiste en servicios de software especializados que se ofertan como outsourcing por estar producidos en la matriz ecuatoriana, cuyo mercado objetivo son PYMES estadounidenses. Estos servicios estarán respaldados por programas de inversión en desarrollo de talento humano y seguimiento pre y post venta.

Figura 10

Business Model Canvas: Tercera fase de lanzamiento



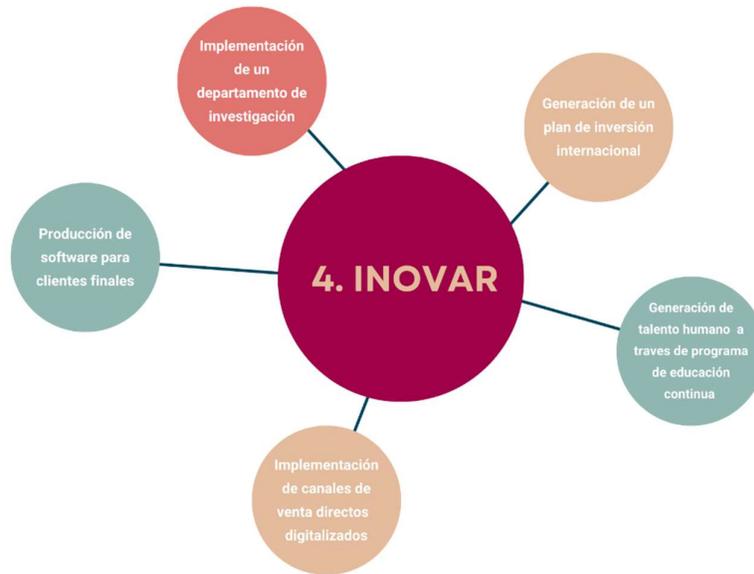
Fuente: Elaboración propia con datos de Riverminds CIA Ltda.

En la tercera fase de lanzamiento se determinó que la relación con los clientes estará basada en la experiencia previa generada por la empresa matriz en el ámbito telemático, para el cual se utiliza como herramienta principal Microsoft Teams. En la relación con los clientes se prioriza su satisfacción, así como seguimiento por procesos de soporte.

¹ “Capacidad de máquinas de realizar funciones que los humanos asocian con las mentes de otros humanos, como sería en este caso el acto de aprender” (Shinde y Shah, 2018)

Figura 11

Business Model Canvas: Cuarta fase de innovación



Fuente: Elaboración propia con datos de Riverminds CIA Ltda.

Finalmente, en la cuarta fase de innovación se ha planteado cinco puntos principales de desarrollo:

- Implementación y renovación del departamento de investigación, el cual será clave para la oferta de productos con mejores características, así como productos correspondientes al nuevo entorno que presenten las TICs.
- Generación de un plan de inversión internacional, el cual consiste en generar IED dentro de la empresa matriz.
- Generación de talento humano a través de programas de educación continua.
- Implementación de canales de venta directos, el cual servirá para ampliar el mercado objetivo, donde se añadirán consumidores finales.
- Producción de software para clientes finales.

5. Discusión

Los autores en los cuales este modelo fue basado, establecen varios parámetros de éxito una vez analizada la empresa. Gassman (2014) expone, en la relación a los resultados obtenidos, que la interacción de los recursos (en este caso primordialmente humanos) con una administración comprometida; un proceso creativo dispuesto a trabajar fuera de lo convencional; y, la puesta en práctica de prototipos con clientes reales debido a la retroalimentación directa que brindan, son características que determinaran el éxito de los objetivos propuestos por la empresa en cuestión.

En este contexto, Riverminds CIA Ltda. y su subsidiaria Riverminds LLC tendrían que dirigir sus esfuerzos en desarrollar un proceso creativo que refuerce los programas planteados por estas. Cabe destacar que la empresa cuenta con un plan de aplicación de servicios dentro de otros mercados en América Latina con clientes reales, por lo que tiene la capacidad de generar información a partir de retroalimentación de estos clientes antes de empezar su actividad en el mercado estadounidense.

Sathananthan et al. (2017) expresa la necesidad de que las empresas desarrollen nuevos modelos teniendo en cuenta la digitalización, por lo que en este caso es aun más importante debido a la misma naturaleza de

la empresa. En este sentido, al aplicar un modelo nuevo teniendo en cuenta nuevas necesidades de las empresas digitalizadas, la empresa satisface esta necesidad.

Con respecto a empresas latinoamericanas con experiencia en internacionalización de servicios digitales, Vela (2012) establece que los productores ecuatorianos de software en comparación a los productores uruguayos, se enfrentan principalmente a 3 obstáculos dentro de su proceso de internacionalización: falta de apoyo e investigación gubernamental, difícil acceso a financiamiento y la complejidad de contratación y capacitación de recurso humano. Por lo que la empresa Riverminds LLC se ha planteado forzar el tema de inversión y contratación, ya que al estar radicada Estados Unidos posee capacidad de endeudamiento con tasas de interés más bajas con respecto a su matriz; así como, puede generar intereses por inversión al mantener ese capital en Ecuador. Esta estrategia permite hacerle frente a la necesidad de capital para generar talento humano dentro de la misma empresa.

Grosso (2019) concuerda en que el principal obstáculo de las empresas de la industria del software en América Latina es justamente la falta de recursos humanos capacitados por lo que los departamentos de recursos humanos juegan un papel crucial en las empresas. El autor comenta también que los esfuerzos gubernamentales, como en el caso argentino, para explotar el potencial de esta industria, no han dado resultados. Por esta razón, Riverminds CIA Ltda. esta consciente que la responsabilidad de desarrollar talento humano recae bajo su propia inversión. Incluso menciona que entre los principales servicios entre los que las empresas de software latinoamericanas pueden concretar sus esfuerzos se encuentran: ITO vinculadas al ERP, gestión de proyectos, desarrollo de aplicaciones; servicios que estará ofreciendo Riverminds LLC.

Así mismo, García y Valdez (2018) plantean el inminente reto de las empresas de hacerle frente al nuevo mundo globalizado por lo que la internacionalización de las PYMES de servicios de software se ha convertido en una necesidad. Sugieren que las estrategias futuras de estas empresas deben estar directamente enfocadas en expandir su mercado fuera de sus países de origen.

Aunque este modelo genera un panorama explicativo para la creación de la subsidiaria de Riverminds LLC dentro de Estados Unidos, es necesario realizar más investigaciones de apoyo entre las cuales incluyen estudios de mercado y, análisis internos y externos más profundos que puedan servir como apoyo a este modelo, y por ende a la toma de decisiones de la empresa.

Una vez analizado este modelo, se debe tener en cuenta que se abren nuevas líneas de investigación entre las cuales se recomiendan: eficacia de modelos de negocio para empresas digitalizadas dentro de Ecuador, análisis de la falta de recurso humano especializado en Ecuador dentro de la industria del software, análisis de políticas públicas con respecto a la promoción del sector terciario, contribución de las empresas digitalizadas a la economía ecuatoriana, entre otros.

6. Conclusión

Para finalizar, la presente investigación ha demostrado que Riverminds CIA Ltda. posee grandes ventajas para iniciar su proceso de establecimiento de su subsidiaria Riverminds LLC en Estados Unidos. Entre estas se encuentran la implementación de producción de talento humano capacitado, resolviendo uno de los más grandes obstáculos en el país de su matriz, al no tener capacidad de contratar recursos directamente debido a la falta de oferta de estos. Otro de los grandes obstáculos que resolverá la empresa, es el acceso a financiamiento debido que, al establecerse en Estados Unidos, la empresa puede acceder a créditos con tasas de interés considerablemente más bajas a las del mercado ecuatoriano. Incluso, da paso a que se pueda reinvertir en el país matriz generando ingresos de una nueva actividad económica.

Con respecto al modelo “Business Model Canvas para empresas digitalizadas previo a internacionalización”, se concluye que este modelo servirá para las empresas de servicios digitalizados dentro del Ecuador que deseen extender sus operaciones no solo para mercado locales, sino internacionales. La naturaleza de estas empresas permite que puedan realizar procesos de internacionalización sin ni siquiera tener actividad física en los mercados objetivos. Para estas empresas, igual que Riverminds CIA Ltda., es clave que posean dentro de sus plantas productoras recursos humanos capacitados, al igual que acceso a financiamiento.

Cabe recalcar que, aunque este modelo constituye una ayuda importante para la internacionalización de empresas de servicios, es necesario tener en cuenta que fue basado en las necesidades de las empresas relacionadas con servicios de tecnología, información y comunicación en un mercado específico como lo es el estadounidense, por eso se debe considerar que las variables pueden cambiar entre otras empresas de servicios, como con otros mercados objetivos.

La internacionalización de las empresas de servicios digitalizados constituye un factor de crecimiento económico importante para el país, puesto que pueden llegar a mercados extranjeros de manera más rápida, con proceso de logística más sencillos y sin la necesidad de estar presente en los mercados objetivos, generando más recursos provenientes de mercados extranjeros dentro del Estado.

7. Referencias

Aagaard, A. (2018). Digital business models: Driving transformation and innovation. In *Digital Business Models: Driving Transformation and Innovation*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-96902-2>

Achá Álvarez, V., & Bravo Lillo, C. (2009). *Desafíos y oportunidades de la industria del software en América Latina* (P. Bastos Tigre & F. Silveira Marques, Eds.; 1st ed., pp. 105–116). Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios. OMC. Artículo 1.1. 2013

Agramunt, L. F., & Andrés, M. F. (2015). La internacionalización acelerada de PyMEs de software en Santa Fe. *Pampa: Revista Interuniversitaria de Estudios Territoriales*, 11.

Banalieva, E. R., & Dhanaraj, C. (2019). Internalization theory for the digital economy. *Journal of International Business Studies*, 50(8), 1372–1387. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00243-7>

Bermejo, L. R., & Sánchez, A. M. (2008). Claves de la internacionalización de los servicios avanzados a empresas. *ICE, Revista de Economía*, (844).

Boddewyn, J. J., Halbrich, M. B., & Perry, A. C. (1986). Service Multinationals: Conceptualization, Measurement and Theory. *Journal of International Business Studies*, 17(3), 41–57. <http://www.jstor.org/stable/154932>

Brouthers, K. D., Geisser, K. D., & Rothlauf, F. (2016). Explaining the internationalization of ibusiness firms. *Journal of International Business Studies*, 47(5), 513–534. <https://doi.org/10.1057/jibs.2015.20>

Buckley, P. J. (2016). The contribution of internalisation theory to international business: New realities and unanswered questions. *Journal of World Business*, 51(1), 74–82. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.012>

Diez, J. I., Pasciaroni, C., & Tortul, M. (2020). Análisis del sector software en la ciudad de Bahía Blanca. Estado actual y trayectoria evolutiva. *Economía Sociedad y Territorio*, 20(63), 365–395. <https://doi.org/10.22136/est20201522>

Espinoza Mina, M. A., & Gallegos Barzola, D. del P. (2017). La industria del software en Ecuador: evolución y situación actual. *Revista Espacios*, 38, 25–38.

García Torre, L., & Valdez Palazuelos, O. (2018). La exportación de software como estrategia de internacionalización de las PYMES. *RITI Journal*, 6.

Gassmann, H., K. Frankenberger, and M. Csik. 2014. The St. Gallen Business Model Navigator. Working Paper: University of St. Gallen: ITEM-HSG

Gnangnon, S. (2020). Manufacturing Exports and Services Export Diversification. *The International Trade Journal*, 35(3), 221-242. <https://doi.org/10.1080/08853908.2020.1779877>

Grosso, M. (2019). Especialización productiva y las prácticas de outsourcing y offshoring en el sector de Software y Servicios Informáticos. *Revista Pymes, Innovación y Desarrollo*, 7(3), 37–62. <http://www.redpymes.org.ar/index.php/nuestra-revista/https://revistas.unc.edu.ar/index.php/pid/indexPymes>

Sun, Y., H. Yan, C. Lu, R. Bie, and P. Thomas. 2012. A Holistic Approach to Visualizing Business Models for the Internet of Things. *Communications in Mobile Computing* 1: 4

Uribe Gómez, J. A. (2019). Una perspectiva de la innovación tecnológica en Latinoamérica. *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, 11(20), 101–125. <https://doi.org/10.22430/21457778.1214>

Vargas Pérez, C. C. (2021). *ANÁLISIS DEL EFECTO DE LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN DE LAS EMPRESAS DE SOFTWARE PERUANAS EN SU DESARROLLO EXPORTADOR*.

Van Ark, B., O'Mahony, M., & Timmer, M. (2008). The Productivity Gap between Europe and the United States: Trends and Causes. *Journal Of Economic Perspectives*, 22(1), 25-44. <https://doi.org/10.1257/jep.22.1.25>

Vela Casado, C. (2012). La industria del software: Una experiencia de empresas, gobiernos y universidades en Uruguay y Ecuador. *FLACSO*, 156-169. Obtenido el 24 de mayo de 2022 de <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/>.

Westerlund, M., S. Leminen, and M. Rajahonka. 2014. Designing Business Models for the Internet of Things. *Technology Innovation Management Review*4 (7): 5–14

