

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIATURA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE  
INTERNACIONALIZACIÓN EN LA EMPRESA EKOPACK**

**MICKAELA YHAMIETT PAZMIÑO TAMAYO**

**DIRECTOR: CARLOS CÓRDOVA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**POLÍTICA ECONÓMICA, COMPETITIVIDAD INSTITUCIONAL,  
INNOVACIÓN, EMPRENDIMIENTO Y LIDERAZGO**

**QUITO, junio 2023**



## **AGRADECIMIENTO**

A mis padres, por siempre demostrar su apoyo en cada paso de mi vida personal y profesional, a enseñarme el valor del esfuerzo y la dedicación para alcanzar mis objetivos y porque de ellos aprendí que nada es imposible.

A mis profesores, que han aportado con su conocimiento en toda mi carrera para la consecución de este importante logro.

## **DEDICATORIA**

A mis padres, por su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida.

A mi hermana Valeria, que ha sido una inspiración para ser mejor persona cada día y demostrarle que podemos llegar muy alto.

A mi familia y amigos que formaron parte importante de este trayecto con su amor y apoyo moral durante mi vida como estudiante.

## ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO

INTRODUCCIÓN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Objetivos Específicos

DISEÑO METODOLÓGICO

1. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA “EKOPACK” .....	3
1.1. Generalidades .....	3
1.1.1. Nombre o Razón Social .....	3
1.1.2. Historia de la empresa y Líneas de Productos .....	3
1.1.3. Estructura Organizacional.....	4
1.1.4. Imagen Corporativa .....	5
1.1.4.1. Logo.....	5
1.1.4.2. Redes Sociales .....	5
1.2. Introducción al Análisis Situacional .....	7
1.2.1. Estructura del análisis situacional.....	8
1.2.2. Análisis de Externo .....	8
1.2.3. Aspectos del Análisis PESTEL.....	8
1.2.3.1. Ventajas de un análisis PESTEL para las empresas .....	9
1.2.4. Análisis PESTEL de Ekopack-Company S.A.S .....	9
1.2.4.1. Político.....	9
1.2.4.2. Económico .....	10
1.2.4.3. Social .....	11
1.2.4.4. Tecnológico .....	12
1.2.4.5. Ecológico .....	12
1.2.4.6. Legal .....	13
1.3. Análisis Interno .....	15
1.3.1. Matriz FODA.....	15
1.3.1.1. Ventajas de un análisis FODA para las empresas .....	16
1.3.2. Resultados obtenidos .....	16
2. MARCO TEÓRICO DEL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN .....	19

2.1.	Teoría clásica de comercio internacional.....	19
2.2.	Teorías de internacionalización.....	20
2.2.1.	Paradigma ecléctico de Dunning .....	21
2.2.2.	U-Model.....	21
2.2.2.1.	Ausencia de actividades internacionales .....	22
2.2.2.2.	Preparación para actividades internacionales .....	22
2.2.2.3.	Experimentación en mercados extranjeros .....	22
2.2.2.4.	Establecimiento de una presencia estable en mercados extranjeros..	22
2.2.2.5.	Consolidación y diversificación global .....	22
2.2.3.	Teoría del Ciclo de Vida del Producto.....	23
2.3.	Análisis de mercado regional .....	25
2.4.	Pasos de Internacionalización para MiPymes .....	27
2.4.1.	Evaluación de la capacidad interna.....	27
2.4.2.	Análisis del mercado objetivo.....	27
2.4.3.	Desarrollo de una estrategia de entrada .....	29
2.4.4.	Adaptación del producto o servicio .....	29
2.4.5.	Desarrollo de una red de distribución .....	30
2.4.6.	Establecimiento de la presencia en línea .....	30
3.	PLAN DE Internacionalización para LA MICROEMPRESA .....	32
3.1.	Aspectos previos a la internacionalización .....	32
3.1.1.	Descripción del Producto.....	32
3.1.2.	Proveedores Actuales.....	33
3.2.	Evaluación de la capacidad interna .....	34
3.2.1.	Matriz FODA cruzada .....	34
3.2.2.	Rediseño de la estructura organizacional.....	35
3.3.	Análisis del mercado objetivo .....	35
3.3.1.	Exportaciones de Ecuador .....	35
3.3.2.	Región Europea.....	39
3.3.3.	Acuerdos comerciales .....	41
3.3.3.1.	Acuerdo Comercial Multipartes Unión Europea-Ecuador .....	41
3.3.4.	Ecuador-Alemania .....	41
3.3.5.	Ecuador-Países Bajos.....	42
3.3.6.	Oferta en el mercado .....	43
3.3.7.	Demanda en el mercado.....	47
3.4.	Desarrollo de estrategias de entrada.....	49

3.4.1.	Alianzas Estratégicas .....	49
3.4.2.	Clientes Potenciales .....	49
3.4.3.	Organizaciones que impulsan el comercio .....	52
3.4.3.1.	Ministerio de Industria, Comercio, Promoción de Pequeñas y Medianas Empresas – PROECUADOR .....	52
3.4.3.2.	Federación Ecuatoriana de Exportadores .....	52
3.4.4.	Estándares de calidad y requisitos .....	53
3.4.4.1.	Barreras arancelarias .....	53
3.4.4.2.	Barreras no arancelarias .....	54
3.5.	Adaptación del producto o servicio.....	56
3.6.	Desarrollo de una red de distribución .....	56
3.7.	Establecimiento de una presencia en línea.....	56
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	60

ANEXOS

REFERENCIAS

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Estructura Organizacional de Ekopack-Company S.A.S .....	<b>4</b>
<b>Figura 2.</b> Logo principal de Ekopack .....	<b>5</b>
<b>Figura 3.</b> Logo secundario Ekopack .....	<b>5</b>
<b>Figura 4.</b> Página Ekopack en Facebook.....	<b>6</b>
<b>Figura 5.</b> Página Ekopack en Instagram .....	<b>6</b>
<b>Figura 6.</b> Estructura del análisis situacional .....	<b>8</b>
<b>Figura 7.</b> Indicadores Macroeconómicos de Ecuador.....	<b>11</b>
<b>Figura 8.</b> Modelo Uppsala .....	<b>23</b>
<b>Figura 9.</b> Propuesta de organigrama .....	<b>35</b>
<b>Figura 10.</b> Principales destinos de exportación .....	<b>36</b>
<b>Figura 11.</b> Empresas de servicios C10 y C11 .....	<b>44</b>
<b>Figura 12.</b> Logo Innova Supply & Services GMBH .....	<b>50</b>
<b>Figura 13.</b> Logo PM-Papier Magazin .....	<b>51</b>
<b>Figura 14.</b> Logo Rausch.....	<b>51</b>
<b>Figura 15.</b> Propuesta de diseño de página web.....	<b>57</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Análisis PESTEL.....	<b>14</b>
<b>Tabla 2.</b> Matriz FODA.....	<b>18</b>
<b>Tabla 3.</b> Metodologías para el análisis de mercado regional.....	<b>26</b>
<b>Tabla 4.</b> Potencial de exportación.....	<b>37</b>
<b>Tabla 5.</b> Países competidores en el mercado alemán.....	<b>46</b>
<b>Tabla 6.</b> Cantidad de empresas proveedoras en el mercado alemán.....	<b>47</b>
<b>Tabla 7.</b> Estadísticas anuales en la industria de hospitalidad .....	<b>48</b>
<b>Tabla 8.</b> Principales empresas importadoras .....	<b>50</b>
<b>Tabla 9.</b> Barreras no arancelarias subpartida 4823.69 .....	<b>54</b>
<b>Tabla 10.</b> Plan de Inversión-Internacionalización de Ekopack.....	<b>59</b>

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A. Registro de entrevista aplicada .....	62
Anexo B. Datos generales de la empresa.....	64
Anexo C. Matriz FODA cruzada .....	66

## RESUMEN EJECUTIVO

Dentro del trabajo de investigación se presenta la propuesta de un plan de internacionalización para Ekopack-Company S.A.S, una empresa especializada en empaques alimentarios ecológicos. esto con el fin de impulsar las actividades comerciales de las MiPymes, las cuales son parte fundamental para el sector productivo del país.

Se plantearon objetivos determinantes para que la microempresa tenga una visión de cómo iniciar sus actividades dentro de un mercado internacional, evaluando la capacidad actual de la empresa y realizando los cambios necesarios en estos términos. En segundo lugar, se analizan las regulaciones y normativas en el mercado objetivo y asegurando el cumplimiento de los requisitos arancelarios y no arancelarios. Finalmente se definen un plan de inversión con recursos físicos y económicos necesarios para la expansión internacional, evaluando los activos requeridos para la distribución hacia el potencial mercado.

**Palabras clave:** Propuesta, Internacionalización, MiPymes, Plan, Ekopack-Company S.A.S

## INTRODUCCIÓN

El sector económico del Ecuador actualmente está comprendido en su mayoría por MiPymes, sin embargo, debido a recursos insuficientes y reducido apoyo dentro del mercado local y del gobierno, ha ocasionado que estas organizaciones quiebren o hasta cesen sus operaciones de manera definitiva.

Tras un análisis general de la situación de la microempresa Ekopack, se identificaron diversas necesidades y falencias en sus dos años de operaciones dentro del país. La falta de asesoría, capital limitado y escasos recursos humanos han frenado para que Ekopack cumpla su objetivo principal que es producir empaques alimentarios enfocados en generar ingresos en base a los principios de desarrollo sostenible.

El presente estudio tiene como objetivo general determinar la factibilidad de implementar un plan de internacionalización para la empresa Ekopack, especializada en la producción de empaques alimentarios ecológicos.

Para lograr este objetivo, se plantean un grupo de objetivos específicos que serán abordados a lo largo de este estudio. En primer lugar, se pretende establecer una estructura organizacional para la empresa Ekopack, con un enfoque global. Esto implica evaluar la capacidad actual de la organización y determinar los cambios necesarios en términos de recursos humanos, que permitan a la empresa operar en el mercado objetivo.

En segundo lugar, se propone interpretar el marco jurídico tanto a nivel nacional como internacional al cual debe regirse una micro, pequeña o mediana empresa (Mipyme) con un enfoque en un mercado local y potencialmente global. Esto implica analizar las regulaciones y normativas existentes en los países donde se busca expandir la presencia de Ekopack, asegurando el cumplimiento de los requisitos legales y comerciales para el ingreso y desarrollo de la empresa en dichos mercados.

Finalmente, se pretende definir los recursos físicos y económicos necesarios para que Ekopack inicie actividades comerciales a nivel internacional como parte de la implementación del plan de internacionalización. Con esto en mención se realiza un estudio exploratorio, con diseño de investigación cualitativo. La razón principal de este tipo de investigación es que, de manera subjetiva, se determine la propuesta de internacionalización acorde a la realidad actual que experimenta Ekopack.

## **1. CAPÍTULO 1. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA “EKOPACK”**

*“El Diagnóstico Situacional, determina la adecuada combinación de recursos para afrontar la solución de un problema o necesidad obteniendo el máximo beneficio al menor costo y riesgo posible. Define la dirección correcta que debe tomar la organización y el conjunto de transformaciones que se deben realizar al interior de ésta para alcanzar una posición exitosa dentro del mercado. Herramienta para la toma de decisiones, la acción, el cambio y el desarrollo institucional” (Remuzgo, 2005)*

### **1.1. Generalidades**

#### **1.1.1. Nombre o Razón Social**

La razón social con la cual, la microempresa inició sus actividades de comercio en el país es Ekopack-Company S.A.S, su representante legal actualmente es Joshua Sebastián Haro Vaca.

#### **1.1.2. Historia de la empresa y Líneas de Productos**

De acuerdo con el Servicio de Rentas Internas, Ekopack- Company S.A.S inició sus actividades el 07 de junio de 2021, como una Sociedad por Acciones Simplificadas con régimen RIMPE Emprendedor y cuya actividad económica principal es ser intermediario del comercio de productos diversos. (SRI-Servicio de Rentas Internas, 2023)

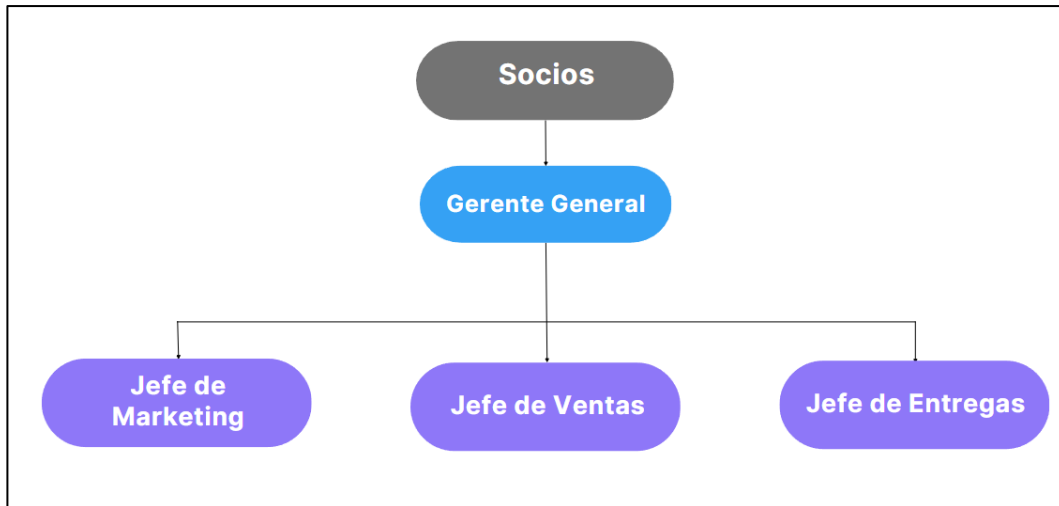
Conforme a la información obtenida de una entrevista con el gerente general el nombre de Ekopack nace con la idea de ofrecer productos de empaques alimentarios ecológicos, sin embargo, al iniciar sus actividades comerciales, tomaron la decisión de ampliar la gama de productos. Cuentan con 4 empleados fijos que cumplen varias áreas administrativas, entre ellas, marketing, ventas y logística.

La organización no cuenta con un área de contabilidad ya que, al tener ingresos reducidos, se limita a contratar más personal, es por eso por lo que esta área la manejan con un outsourcing contable. Por otro lado, la logística es organizada dentro de la microempresa, pero el ámbito operativo se terceriza con empresas externas (ver Anexo 1).

Actualmente se encargan de la distribución y diseño de empaques para la industria alimentaria como: fundas de papel, envases plásticos y ecológicos, vasos de diferentes materiales para bebidas calientes o frías; además, cuentan con alianzas estratégicas con

proveedores que ofertan productos para consumo de insumos para la industria alimentaria.

### 1.1.3. Estructura Organizacional



**Figura 1.** Estructura Organizacional de Ekopack-Company S.A.S

**Fuente.** Elaboración propia

La microempresa presenta un organigrama simple compuesto por cuatro socios que aportan capital para cumplir proyectos de inversión y mejorar el servicio. El Gerente General es parte del grupo de socios y se encarga de supervisar todas las operaciones. Le sigue el jefe de marketing, el cual se encarga de gestionar redes y publicidad en general de Ekopack. El jefe de ventas es quien brinda asesoría comercial a potenciales clientes que toman contacto con la microempresa. Se encuentra por último el jefe de entregas, el cual realiza operaciones logísticas de entrega de cada producto al cliente ciudad en cada ciudad del país. Es necesario destacar que las actividades de entregas, al igual que actividades y procesos contables son realizados por empresas externas, es decir, Ekopack terceriza ambas actividades con el fin de reducir costos.

## 1.1.4. Imagen Corporativa

### 1.1.4.1. Logo

Ekopack cuenta con un logo principal el cual incluye la imagen representativa y debajo de él, el nombre de la microempresa. Además, se creó una variante para el logo que permite utilizarlo en diferentes usos dentro de los productos y la publicidad tradicional y digital de la marca.



**Figura 2.** Logo principal de Ekopack

**Fuente.** Archivos de la empresa



**Figura 3.** Logo secundario Ekopack

**Fuente.** Archivos de la empresa

### 1.1.4.2. Redes Sociales

Ekopack – Company S.A.S cuenta al momento con presencia en redes sociales tanto en Facebook como en Instagram. En ambos perfiles, el gerente ha llevado una estrategia de posicionamiento de la marca y el catálogo de productos de manera gráfica y dinámica.

## Facebook

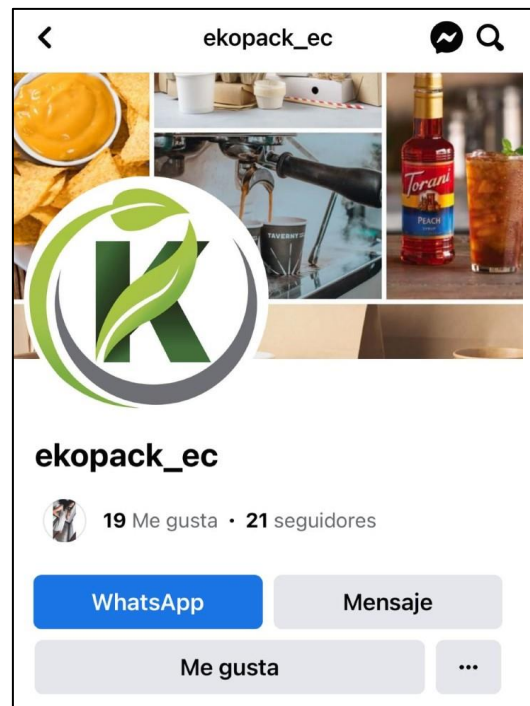


Figura 4. Página Ekopack en Facebook

Fuente. Búsqueda en redes

## Instagram

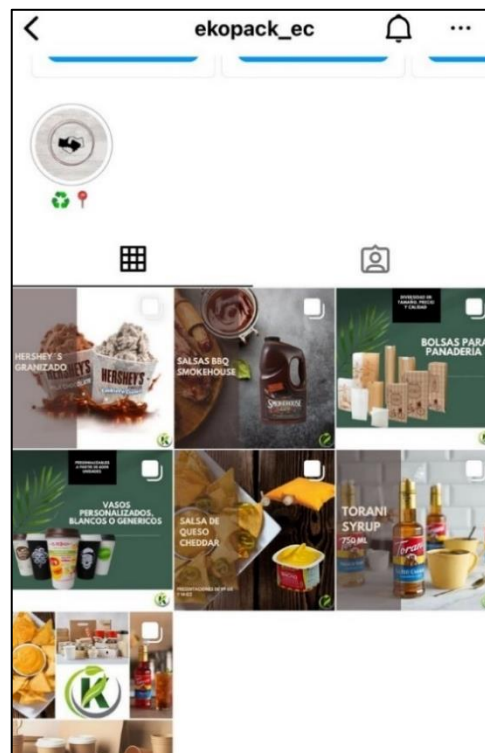


Figura 5. Página Ekopack en Instagram

Fuente. Búsqueda en redes

## 1.2. Introducción al Análisis Situacional

El análisis situacional de una empresa es un proceso que implica evaluar los factores internos y externos que pueden afectar su desempeño y su capacidad para alcanzar sus objetivos.

De acuerdo con (Rincón, 2012) el diagnóstico empresarial permite a la administración de una organización conocer la situación actual por la que atraviesa el proceso organizativo, con qué cuenta la empresa y qué puede o debe hacer, qué estrategias implementar para superar los obstáculos que impiden obtener los resultados esperados, realizando seguimiento evaluativo a las mismas y, efectuando los ajustes a que haya lugar.

*El proceso de investigación para la recopilación de información debe incluir las diferentes áreas, funciones y departamentos que integra la empresa, para cubrir cada una de las áreas se recomienda crear cuestionarios de preguntas para lograr determinar la situación actual en que se encuentra con respecto al modelo de referencia (Portugal, 2023).*

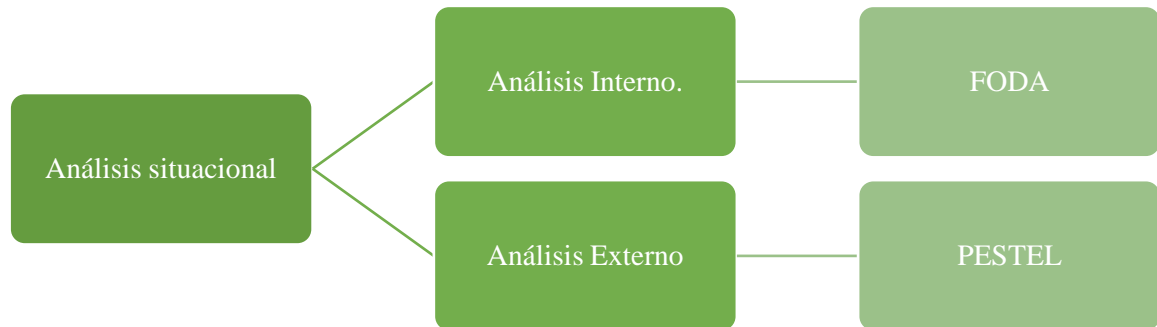
El análisis situacional se divide típicamente en dos partes: el análisis interno y el análisis externo. El análisis interno implica evaluar los factores internos que pueden afectar la capacidad de la empresa para lograr sus objetivos. Algunos de estos factores pueden incluir la estructura organizacional, la cultura empresarial, la tecnología, las habilidades y la capacitación de los empleados, la eficiencia operativa y la gestión financiera.

El análisis externo, por otro lado, implica evaluar los factores externos que pueden afectar la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos. Estos factores pueden incluir la economía, la competencia, la regulación gubernamental, las tendencias del mercado y las preferencias de los consumidores.

Para llevar a cabo un análisis situacional, es necesario recopilar y analizar datos relevantes, incluyendo informes financieros, estudios de mercado, encuestas de consumidores y evaluaciones de la competencia. La matriz FODA es de gran utilidad para un estudio estratégico de la empresa, la cual permite analizar diversos elementos tanto internos como externos de programas y proyectos (Portugal, 2023)

Una vez completado el análisis situacional, la empresa puede utilizar los resultados para desarrollar estrategias que aprovechen sus fortalezas, observen las oportunidades y aborden las debilidades y amenazas identificadas.

### 1.2.1. Estructura del análisis situacional



**Figura 6.** Estructura del análisis situacional

**Fuente.** Elaboración Propia

### 1.2.2. Análisis de Externo

El análisis externo es una técnica que ayuda a las empresas a identificar y evaluar todos los factores externos que pueden afectar su desempeño en el mercado (Quiroa, 2023). Estos factores pueden incluir cambios en el entorno político, económico, social y tecnológico, así como la aparición de nuevos competidores en el mercado.

De esta manera, las empresas pueden encontrar oportunidades, mismas que pueden ser aprovechadas para mejorar la posición de la empresa en el mercado, mientras que las amenazas pueden ser mitigadas mediante estrategias de gestión de riesgos adecuadas.

### 1.2.3. Aspectos del Análisis PESTEL

Según (Parker, 2019), el análisis PESTEL es una herramienta de análisis de entorno que permite a las empresas evaluar los factores externos que pueden afectar su funcionamiento y, en última instancia, su éxito. Este análisis se divide en seis categorías: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales.

Cada categoría del análisis PESTEL comprende diferentes factores que pueden afectar a una empresa de diversas maneras. Por ejemplo, los factores políticos pueden incluir cambios en la legislación, el clima político y la estabilidad del gobierno, mientras que los factores tecnológicos pueden incluir la innovación y el desarrollo de nuevas tecnologías.

El análisis PESTEL tiene como objetivo identificar las tendencias y factores que pueden impactar en la empresa, tanto de manera positiva como negativa. Esto ayuda a la empresa a adaptar su estrategia y tomar medidas para aprovechar las oportunidades y minimizar los riesgos.

De igual manera, (Guadalupe & Torres, 2023) afirman que es una herramienta de planeación estratégica que sirve para identificar el entorno sobre el cual se diseñará el futuro proyecto empresarial, de una forma ordenada y esquemática.

### **1.2.3.1. Ventajas de un análisis PESTEL para las empresas**

Se pueden mencionar algunas ventajas de este análisis de mercado para la toma de decisiones (Narvaez, 2023):

- Detecta oportunidades y ofrece una advertencia de amenazas importantes
- Revela el cambio de dirección dentro de la empresa, lo que permite determinar estrategias alineadas a un nuevo entorno.
- Evita disminuir el riesgo de fracaso si se quiere iniciar un proyecto, debido a que son factores que la empresa no puede controlar.
- Permite a los administradores tener una visión objetiva del entorno para tomar decisiones acordes a las condiciones
- Asiste a procesos como la planificación, distribución, iniciativas de cambio, desarrollo de productos, gestión de proyectos y trabajos investigativos.

### **1.2.4. Análisis PESTEL de Ekopack-Company S.A.S**

Las perspectivas políticas de Ecuador para 2023 son inciertas, ya que el país se encuentra en un período de transición política y aún no está claro cómo se desarrollarán las cosas en los próximos meses y años. En particular, el resultado de las elecciones presidenciales de 2022 y las políticas que implemente el nuevo gobierno serán factores clave que determinarán el curso político del país en los próximos años.

#### **1.2.4.1. Político**

El nuevo presidente, Guillermo Lasso, asumió el cargo en mayo de 2022 y ha expresado su compromiso de implementar reformas económicas y políticas para mejorar la situación del país. Entre sus principales prioridades se encuentran la reactivación económica, la creación de empleo, la reducción de la pobreza y la lucha contra la corrupción.

Sin embargo, el nuevo gobierno enfrenta varios desafíos, como la falta de apoyo político en el Congreso Nacional y la necesidad de tomar medidas impopulares para reducir el déficit fiscal y la deuda pública. Además, la polarización política y las tensiones sociales siguen siendo un problema en Ecuador, lo que podría obstaculizar la capacidad del gobierno para implementar reformas importantes.

En términos de relaciones exteriores, se espera que Ecuador siga manteniendo una postura abierta al comercio y a la inversión extranjera. El gobierno también ha expresado su compromiso de fortalecer las relaciones bilaterales con países como Estados Unidos y China.

Las perspectivas políticas de Ecuador para 2023 son inciertas, ya que el país se encuentra en un momento de transición política y aún no está claro cómo se desarrollarán las cosas en los próximos meses y años. Sin embargo, el nuevo gobierno ha expresado su compromiso de implementar reformas importantes para mejorar la economía y combatir la corrupción.

#### **1.2.4.2. Económico**

En términos generales, la economía de Ecuador se encuentra en una recuperación gradual en el año 2023 después de la recesión que ha venido experimentando durante los últimos años, debido a varios factores como la pandemia del COVID-19 y la caída en los precios del petróleo.

De acuerdo con el Banco Central del Ecuador (2023), durante el enero del 2023 el Producto Interno Bruto tuvo un crecimiento del 1,7% en contraste con el segundo trimestre del 2022. Según las proyecciones del Fondo Monetario Internacional (FMI) publicadas en octubre de 2022, se espera que la economía de Ecuador crezca un 2,5% en 2023, lo que representa una mejoría significativa en comparación con la contracción del 6,5% que sufrió en 2020. Además, se espera que la tasa de inflación disminuya del 6,2% en 2022 al 4,2% en 2023 (Fondo Monetario Internacional, 2022).

	2020	2021	2022 (e)	2023 (pag)
El crecimiento del PIB (%)	-7.8	4.2	2.6	2.2
Inflación (promedio anual, %)	-0.3	0.1	3.5	2.4
Saldo presupuestario (% PIB)	-7.1	-1.5	-0.6	-0.5
Saldo en cuenta corriente (% PIB)	2.7	2.9	2.7	2.6
Deuda pública (% PIB)*	60,9	62.2	58,9	56.2

(e): Estimación (f): Previsión \*Todo el sector público no financiero

**Figura 7.** Indicadores Macroeconómicos de Ecuador

**Fuente:** (COFACE , 2022)

El sector petrolero sigue siendo un importante impulsor de la economía ecuatoriana y se espera que los precios del petróleo se mantengan estables o incluso aumenten durante el 2023, lo que beneficiará a la economía del país. Además, se espera que las políticas del gobierno para mejorar el clima de negocios y atraer inversión extranjera directa también contribuyan a una recuperación económica sostenible.

Para el año 2023 en términos de cuenta corriente se espera alcanzar un superávit incitado al superávit que obtuvo la balanza comercial con un 3,1% del PIB del país en 2021. El crecimiento se debió a un incremento en las exportaciones superando a las importaciones. Por otra parte, se prevé un déficit en la renta primaria debido a la reestructuración de la deuda soberana con China en 2022, las reservas de divisas en el mismo año permitieron asegurar una cobertura de importaciones en un período de 3.4 meses.

Con relación a la cuenta fiscal, se espera que continúe un déficit en 2023, los ingresos públicos se favorecerán por la recuperación de la actividad económica y los altos precios del petróleo. Se espera obtener préstamos de entidades como el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo y el FMI, de esta manera la deuda externa se reduzca gracias al superávit primario y la resistencia del crecimiento económico (COFACE , 2022).

### 1.2.4.3. Social

Ecuador es un país diverso en términos de etnia, idioma y cultura, lo que puede tener un impacto en la empresa en términos de cómo se presenta y comercializa su producto o servicio. Además, la pandemia de COVID-19 ha tenido un impacto significativo en la salud pública y la forma en que las personas interactúan y consumen.

La población en Ecuador en la actualidad es de 17,8 millones, el crecimiento demográfico ha experimentado un constante crecimiento en la población, esto se debía a factores como la urbanización, la migración interna y externa. Por otro lado, es importante mencionar que la distribución de la PEA (Población Económicamente Activa Urbana) durante noviembre del 2022 tuvo resultados relevantes; el 44,6% se encuentran en condición de pleno empleo, mientras que el 4,7% se encuentra en el subempleo. Cabe resaltar que en esta encuesta (ENEMDU) no se incluyen las categorías de empleo no clasificado y empleo no remunerado.

Para (Noboa, 2023), escritora de Primicias menciona que en el 2023 se presentarán escenarios decisivos para la institucionalidad que desafiarán al país entre las más importantes podemos destacar, la inconformidad de los movimientos sociales actores principales del último paro con las resoluciones en las mesas de diálogo, generan malestar en organizaciones como la CONAIE, FENOCIN y FEINE. Esto puede generar nuevamente descontento en los que pertenecen a estos movimientos sociales y llamar a movilizaciones masivas en el país.

#### **1.2.4.4. Tecnológico**

El factor de las tecnologías de información y comunicación son fundamentales para el desarrollo y crecimiento de las empresas, estas ayudan a innovar procesos y prevenir falencias en actividades operativas.

La infraestructura tecnológica en Ecuador ha mejorado significativamente en los últimos años, lo que ha llevado a un aumento en el uso de la tecnología y la digitalización de procesos empresariales. Sin embargo, aún existen desafíos en términos de acceso a la tecnología y la brecha digital, lo que puede tener un impacto en la capacidad de la empresa para llegar a ciertos segmentos de mercado.

#### **1.2.4.5. Ecológico**

Ecuador es un país con una gran diversidad biológica y riqueza natural, lo que ha llevado a una creciente conciencia ambiental. Esto puede tener un impacto en la empresa en términos de regulaciones ambientales y la responsabilidad social corporativa.

La Constitución de la República del Ecuador en 2008 reconoce a la naturaleza como un sujeto de derechos. A esto hace referencia que, los ecosistemas y demás elementos de la naturaleza tienen derecho a existir, mantenerse y regenerarse. En cuanto a la gestión de

recursos naturales, el país ha identificado varias áreas protegidas, reservas ecológicas y parques nacionales con el fin de mantener y resguardar la biodiversidad y hábitats naturales (CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR 2008, 2023).

#### **1.2.4.6. Legal**

Las perspectivas de la legislación de Ecuador para 2023 son importantes ya que el país se encuentra en un proceso de revisión y actualización de las leyes existentes para adecuarlas a los cambios sociales, políticos y económicos que se están experimentando.

A continuación, se presentan algunas de las áreas en las que se espera que se produzcan cambios legislativos significativos:

- **Reforma tributaria.** El gobierno busca implementar una reforma tributaria para mejorar la recaudación de impuestos y reducir el déficit fiscal. Se espera que esta reforma incluya cambios en las tasas de impuestos y la ampliación de la base tributaria para incluir a más contribuyentes.
- **Protección ambiental:** El gobierno ha expresado su compromiso de mejorar la protección ambiental en el país y se espera que se introduzcan nuevas leyes y regulaciones para garantizar un uso sostenible de los recursos naturales. Esto podría incluir la promulgación de leyes para proteger la biodiversidad, reducir la deforestación y fomentar el uso de energías renovables.
- **Lucha contra la corrupción:** La lucha contra la corrupción sigue siendo un tema importante en Ecuador y se espera que se introduzcan nuevas leyes y medidas para combatir este problema. Entre las medidas que se podrían tomar se encuentran la creación de nuevas instituciones para investigar y sancionar la corrupción, la implementación de medidas de transparencia y la promoción de la participación ciudadana en el control de la corrupción.

**Tabla 1.** Análisis PESTEL

<b>Análisis PESTEL</b>	
<b>Político</b>	<b>Económico</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incertidumbre política alta</li> <li>• Reducido apoyo al Gobierno actual por parte del Congreso y otras entidades públicas</li> <li>• Apertura del gobierno a promover relaciones bilaterales con China y Estados Unidos</li> <li>• Promover la Inversión Extranjera Directa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economía de Ecuador: crecimiento de 2,5% en 2023,</li> <li>• Tasa de inflación: disminución del 6,2% en 2022 al 4,2% en 2023</li> <li>• Alta deuda pública (56,2% del PIB)</li> </ul>
<b>Social</b>	<b>Tecnológico</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la población debido a factores como la migración interna y externa y la urbanización</li> <li>• Inconformidad de movimientos sociales (CONAIE, FENOCIN, FEINE)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento en el uso de la tecnología y la digitalización de procesos empresariales</li> </ul>
<b>Ecológico</b>	<b>Legal</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran diversidad ecológica que genera conciencia ambiental en la sociedad.</li> <li>• Mayor apoyo del Gobierno para promover el uso debido de los recursos naturales</li> </ul>	<p>El Gobierno espera implementar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforma tributaria</li> <li>• Regulaciones que garanticen el uso sostenible de recursos naturales</li> <li>• Instituciones para el control de la corrupción y promoción de la transparencia</li> </ul>

### **1.3. Análisis Interno**

Para llevar a cabo un análisis interno, la empresa debe examinar detalladamente cada uno de estos componentes y desarrollar una comprensión clara de su situación interna. Esto se puede hacer mediante una revisión detallada de la estructura organizativa, las finanzas, los recursos humanos, la tecnología, las operaciones y la cadena de suministro de la empresa. “Implica mirar hacia el interior de la organización para identificar cuáles de sus recursos y de sus capacidades representan fortalezas y en cuáles se encuentran debilidades” (Burin, 2018)

Una vez que se ha llevado a cabo un análisis interno, la empresa puede utilizar esta información para desarrollar una estrategia que maximice sus fortalezas, aborde sus debilidades, aproveche sus oportunidades y mitigue sus amenazas. Esta estrategia puede incluir la mejora de los procesos internos, la identificación y desarrollo de nuevas habilidades y capacidades, la inversión en tecnología y la gestión de los recursos humanos, entre otras cosas.

#### **1.3.1. Matriz FODA**

Se lo conoce también como análisis DAFO o SWOT a este tipo de análisis el cual sirve como herramienta en el ámbito organizacional para evaluar su situación interna actual y establecer estrategias. Las siglas FODA se refieren a Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

El análisis se realiza mediante la identificación de los factores internos y externos que afectan a la organización y permite a la empresa desarrollar una estrategia coherente y efectiva para alcanzar sus objetivos. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada (Sarli, González, & Ayres, 2015)

El análisis FODA permite a la empresa identificar los factores clave que afectan su desempeño y planificar su estrategia en consecuencia. Al conocer sus fortalezas, la empresa puede destacar en el mercado y mantener su posición fuerte. Al identificar sus debilidades, la empresa puede trabajar en ellas para mejorar su desempeño y competitividad. Al determinar las oportunidades, se pueden desarrollar estrategias para

aprovecharlas y mejorar su situación actual y; obteniendo las amenazas, la empresa podrá anticipar y mitigar los riesgos para su desempeño dentro del mercado.

### **1.3.1.1. Ventajas de un análisis FODA para las empresas**

En base a lo que menciona (Sánchez, 2020) se pueden mencionar las siguientes ventajas del análisis FODA:

- Permite a las organizaciones evaluar su situación actual y planificar su estrategia en a causa de este análisis.
- Ayuda a la empresa a identificar sus fortalezas y debilidades en relación con su competencia.
- Permite a la empresa identificar oportunidades para mejorar su situación actual.
- Ayuda a la empresa a anticipar y mitigar los riesgos externos que pueden afectar su desempeño.

En sí, el análisis FODA es una herramienta que permite a la empresa mejorar su desempeño y mantenerse competitiva en el mercado. Al conocer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, la empresa puede planificar su estrategia y tomar decisiones informadas para lograr sus objetivos.

### **1.3.2. Resultados obtenidos**

Fortalezas: Son las ventajas que tiene la empresa con relación a su competencia, es decir, las habilidades, recursos y conocimientos que le permiten destacar y mantener una posición fuerte en el mercado.

En el caso de Ekopack-Company las principales fortalezas que tiene al momento son en primer lugar, la amplia gama de productos dentro de su catálogo, esto beneficia de gran manera para que sus clientes adquieran diferentes productos en con el mismo distribuidor y fortalecer su relación económica.

En segundo lugar, la propuesta de valor que tiene para ofrecer es de gran importancia dentro de una sociedad cambiante en busca de productos que beneficien al medio y a la sociedad. Por otro lado, Ekopack cuenta con alianzas estratégicas entre proveedores importantes para ofrecer productos de alta calidad.

Finalmente, la empresa cuenta con la oferta de empaques alimentarios, este producto tiene la ventaja de ofertarse de manera personalizada a sus clientes. Por ejemplo, actualmente

se encuentran en la distribución de empaques ecológicos para diferentes locales de venta de bizcochos, beneficiando tanto al local como a los clientes de este para evitar que la grasa del bizcocho se traspase de la funda de papel y no exista la necesidad de usar bolsas plásticas.

**Oportunidades:** Son factores externos que pueden ser aprovechados por la empresa para mejorar su situación actual. Estos pueden incluir cambios en el mercado, nuevas tecnologías, cambios en las regulaciones, entre otros.

Analizando la situación de la empresa y su entorno, una primera oportunidad que se encontró, es el constante crecimiento del mercado en el cual está posicionado, la industria de restaurantes y entretenimiento en general.

*“El sector agroalimentario representa el 42% de la población económicamente activa (PEA) a escala nacional. Es decir, cerca de tres millones de personas trabajan en áreas vinculadas, principalmente, a actividades agropecuarias, de comercio, de alojamiento y de servicios de comida”.* (Ekos, 2022)

Adicional a esto, los hábitos de consumo de la sociedad se encuentran en evolución, las personas tienen más conciencia del cuidado del medioambiente y de lo positivo que resulta a largo plazo. Con esto, se puede mencionar también la creación de la “Ley Racionalización, Reutilización y Reducción de Plásticos Solo Uso” Esta Ley tiene como objeto establecer el marco legal para regular la generación de residuos plásticos, la reducción progresiva de plásticos de un solo uso, mediante el uso y consumo responsable, la reutilización y el reciclaje de los residuos (Torres, 2022).

**Debilidades:** Son las limitaciones y carencias que tiene la empresa en relación con su competencia, es decir, los aspectos en los que necesita mejorar para mantenerse competitiva.

Las debilidades que destacan después del análisis interno son en principio, el reducido ingreso de capital por parte de los socios de la S.A.S, esto dificulta e impide iniciar proyectos de inversión y expansión para la microempresa. A su vez, la pérdida de enfoque en el modelo inicial de negocio influye en que el cliente se sienta confiado en que los productos son realmente ecológicos o no.

**Amenazas:** Son factores externos que pueden afectar negativamente a la empresa, como cambios en el mercado, competencia creciente, cambios en las regulaciones, entre otros.

Finalmente se encontraron varias amenazas del sector en donde Ekopack se encuentra posicionado actualmente. En primera instancia, existe una alta cantidad de competidores y, por ende, existen grandes empresas con un posicionamiento importante en el mercado, lo que hace más retador a la microempresa para considerar.

Como una segunda amenaza importante que Ekopack debe tener en cuenta es la presencia de productos sustitutos. Si bien es cierto, el plástico entró en el mercado alimentario con fuerza, sin embargo, las nuevas tendencias del uso de productos ecológicos dan paso a la entrada de mayor cantidad de productos similares a los ofertados por la microempresa.

**Tabla 2.** Matriz FODA

<b>Fortalezas</b>		<b>Debilidades</b>	
<b>F1</b>	Amplia gama dentro del catálogo	<b>D1</b>	Bajo ingreso de capital para inversión de productos
<b>F2</b>	Propuesta de valor aceptada por el nicho de mercado actual	<b>D2</b>	Presencia intermitente en redes sociales
<b>F3</b>	Alianzas estratégicas con proveedores de insumos para cines, bares y restaurantes	<b>D3</b>	No hay enfoque en la idea de negocio inicial, la cual es enfocarse en productos ecológicos
<b>F4</b>	Ofrecimiento al cliente de productos personalizados y adaptados a la idea de negocio	<b>D4</b>	Reducido número de trabajadores, lo que limita a mejorar y ampliar sus operaciones
<b>Oportunidades</b>		<b>Amenazas</b>	
<b>O1</b>	Crecimiento continuo del mercado al que se enfoca	<b>A1</b>	Alta cantidad de competidores
<b>O2</b>	Hábitos de consumo son cambiantes	<b>A2</b>	Presencia de productos sustitutos
<b>O3</b>	Ley de reducción de plásticos	<b>A3</b>	Estancamiento en el mercado actual
<b>O4</b>	Diversos productos alineados al negocio para ser distribuidores	<b>A4</b>	Situación socioeconómica del país

## **2. MARCO TEÓRICO DEL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN**

### **2.1. Teoría clásica de comercio internacional**

La teoría clásica de comercio internacional se originó en el siglo XVIII y se basa en la idea de que los países se especializan en la producción de bienes en los que tienen ventaja comparativa y luego los intercambian entre sí para beneficiarse mutuamente. Esta teoría se ha desarrollado a lo largo de los años, pero la idea central sigue siendo la misma: el comercio internacional puede aumentar la riqueza y el bienestar de los países.

Adam Smith, uno de los principales economistas clásicos, fue uno de los primeros en desarrollar esta teoría en su obra "La riqueza de las naciones" (1776). Según Smith, el comercio internacional permite a los países especializarse en la producción de bienes en los que son más eficientes y luego intercambiarlos por otros bienes que no pueden producir con la misma eficiencia. "Si un país extranjero puede suministrarnos un artículo que es capaz de producir más barato que nosotros, mejor es comprarlo con parte del producto de nuestra propia industria, empleada en aquello en que somos más hábiles" (Smith, 1776)

David Ricardo, otro economista clásico, desarrolló aún más esta teoría en su obra "Principios de economía política y tributación" (1817). Acorde a lo mencionado por Ricardo, el comercio internacional permite a los países especializarse en la producción de bienes en los que tienen una ventaja comparativa, es decir, la capacidad de producir un bien con un menor costo de oportunidad que otro país. En sus palabras, "La naturaleza misma nos indica que debemos exportar aquellos artículos en cuya producción empleamos menos trabajo y que debemos importar aquellos en cuya producción empleamos más" (Ricardo, 1817)

La teoría clásica de comercio internacional ha sido ampliamente aceptada y se ha utilizado para justificar políticas de libre comercio y apertura de mercados internacionales. Sin embargo, también ha sido criticada por no tomar en cuenta factores como la distribución de la riqueza dentro de los países y el impacto del comercio internacional en los trabajadores y las industrias nacionales.

## **2.2. Teorías de internacionalización**

La internacionalización es un proceso mediante el cual una empresa expande sus operaciones más allá de las fronteras de su país de origen, con el objetivo de acceder a nuevos mercados, aumentar sus ingresos y mejorar su competitividad en el mercado global (Knight, 2014). La internacionalización también puede referirse a la integración de la diversidad cultural y la adaptación de los productos o servicios de una empresa a las necesidades y preferencias de los consumidores de otros países (Santos-Peñate & Afonso-Suárez, 2017)

Según Aykol, B. & Leonidou, L. C. (2018), la internacionalización es un proceso complejo que requiere una estrategia cuidadosa y una serie de decisiones bien informadas. Estos autores argumentan que la internacionalización puede ofrecer una serie de beneficios para las empresas, como la mejora de su posición competitiva, la diversificación de sus operaciones y la reducción del riesgo empresarial.

De acuerdo con (Cardozo, Chavarro, & Andrés, 2007), en términos históricos, el proceso de internacionalización se originó en la teoría clásica del comercio internacional. Esta teoría sostiene que los países tienden a especializarse en la producción de bienes y servicios en los que tienen menores costos de producción.

Como resultado de esta especialización y división del trabajo a nivel internacional, se produce el comercio internacional. Este proceso permite a los países involucrados en actividades comerciales dirigir sus recursos a los usos más productivos. De esta manera, un país se enfocaría en producir y exportar aquellos productos en los que es más eficiente, mientras que importaría aquellos productos en los que no tiene eficiencia de producción.

Adicional, dentro del artículo se reconocen e identifican algunas teorías de internacionalización, de las cuales han planteado distintas clasificaciones para definir la internacionalización en pequeñas y medianas empresas (Pymes).

### **2.2.1. Paradigma ecléctico de Dunning**

La Teoría de la Eclectic Paradigm, también conocida como OLI Framework, fue propuesta por John Dunning en 1977 y se considera una de las teorías más influyentes en el campo de la internacionalización de empresas. Esta teoría sostiene que las empresas se internacionalizan cuando tienen ventajas de propiedad, ventajas de ubicación y ventajas de internacionalización, y cuando estas ventajas son superiores a las que se podrían obtener en el mercado interno.

Según Dunning, las ventajas de propiedad se refieren a la capacidad de la empresa para controlar y explotar activos específicos, como tecnología patentada o marcas registradas. Las ventajas de ubicación se refieren a la capacidad de la empresa para acceder a recursos específicos, como materias primas o mercados específicos. Finalmente, las ventajas de internacionalización se refieren a la capacidad de la empresa para realizar actividades en el extranjero de manera más eficiente y efectiva que si se realizaran mediante contratos de mercado. (Dunning, 1977)

De acuerdo con Cardozo, Chavarro (2007) Dunning propone una teoría que busca integrar las explicaciones teóricas de naturaleza económica que explican la existencia de las empresas multinacionales. En ella se combinan las contribuciones de los teóricos de la organización industrial, la teoría de los costos de transacción y las teorías de localización y comercio internacional.

A su vez, se explica cómo la producción internacional de una empresa depende de las ventajas específicas que posee la empresa, su propensión a expandirse a mercados extranjeros y la atractividad de dichos mercados para producir allí. De esta manera, la decisión de entrar en mercados internacionales se realiza de manera racional, tomando en cuenta el análisis de los costos y las ventajas de producir en el extranjero.

### **2.2.2. U-Model**

El Modelo Uppsala, también conocido como el Modelo de Aprendizaje de la Internacionalización o el Modelo U, representa una teoría que describe de qué manera las empresas se internacionalizan gradualmente a medida que adquieren experiencia y conocimiento sobre los mercados extranjeros. El modelo fue desarrollado por los economistas suecos Jan Johanson y Jan-Erik Vahlne en la década de 1970.

Según el Modelo Uppsala, las empresas comienzan su proceso de internacionalización de forma gradual y progresiva, comenzando por los mercados cercanos y expandiéndose gradualmente a otros mercados más lejanos. Esto se debe a que las empresas tienen una mayor comprensión y conocimiento de los mercados cercanos, lo que les permite reducir la incertidumbre y los riesgos asociados con la internacionalización (Johanson & Vahlne, 1977).

En el modelo Uppsala, la internacionalización se divide en cinco etapas importantes:

#### **2.2.2.1. Ausencia de actividades internacionales**

En esta fase, la empresa no tiene ninguna actividad en mercados extranjeros y se enfoca exclusivamente en el mercado local.

#### **2.2.2.2. Preparación para actividades internacionales**

La empresa comienza a explorar oportunidades en mercados extranjeros y a adquirir conocimientos sobre ellos. Se llevan a cabo actividades como la asistencia a ferias internacionales y la búsqueda de información sobre los mercados objetivo.

#### **2.2.2.3. Experimentación en mercados extranjeros**

En esta etapa, la empresa comienza a exportar a uno o varios mercados extranjeros, pero sin comprometer recursos significativos. Se trata de una etapa de prueba y error, donde la empresa busca conocer mejor los mercados extranjeros y ajustar su oferta a las necesidades de los clientes.

#### **2.2.2.4. Establecimiento de una presencia estable en mercados extranjeros**

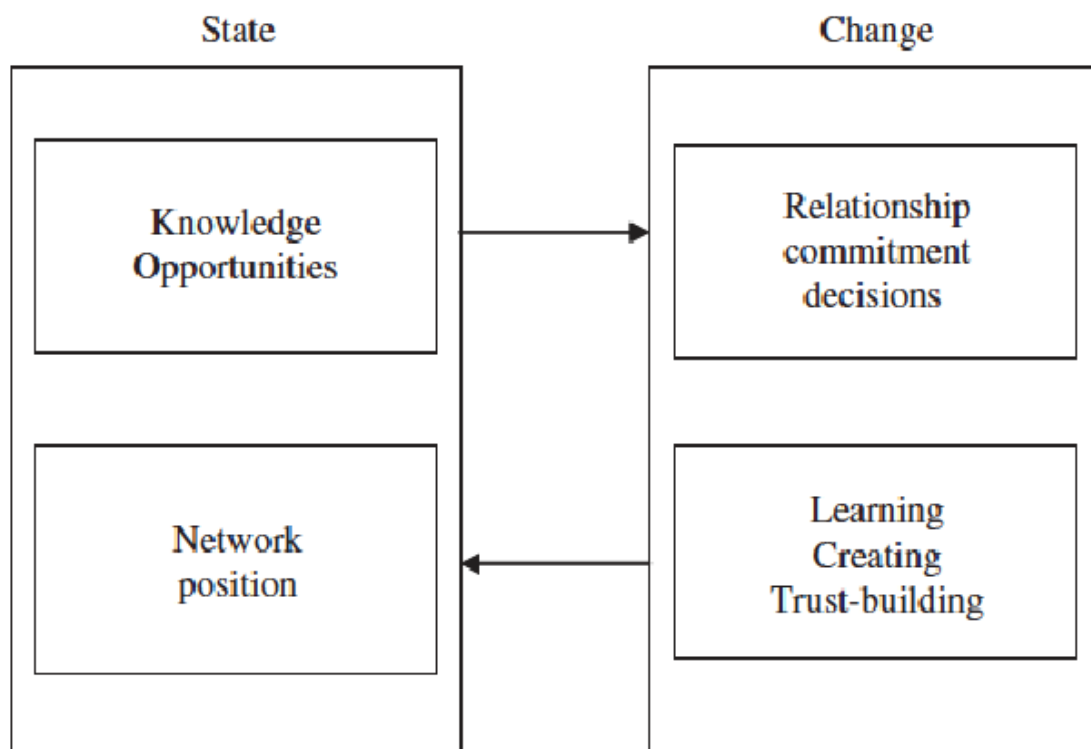
En esta fase, la empresa ya ha identificado los mercados extranjeros más atractivos y ha decidido comprometer recursos significativos para establecerse en ellos. Se trata de una fase de consolidación en la que se busca establecer una presencia estable en los mercados extranjeros y mejorar la eficiencia en la gestión de la empresa internacional.

#### **2.2.2.5. Consolidación y diversificación global**

En esta fase, la empresa ha logrado consolidar su presencia en varios mercados extranjeros y ha desarrollado una estrategia global que le permite diversificar sus actividades en diferentes mercados y productos.

El modelo también sugiere que la internacionalización se basa en el aprendizaje y la acumulación de conocimientos sobre los mercados extranjeros. A medida que la empresa adquiere experiencia y conocimiento, puede expandirse a nuevos mercados y aumentar su participación en los mercados existentes.

Una de las principales contribuciones del Modelo Uppsala es su enfoque en el proceso de aprendizaje y acumulación de conocimiento, lo que lo hace relevante para las empresas que buscan internacionalizarse. Además, el modelo destaca la importancia de la proximidad geográfica y cultural en el proceso de internacionalización, lo que puede ayudar a las empresas a comprender mejor los mercados extranjeros y a adaptarse a ellos (Johanson & Vahlne, 1977)



**Figura 8.** Modelo Uppsala

**Fuente:** (Johanson & Vahlne, 1977)

### 2.2.3. Teoría del Ciclo de Vida del Producto

La teoría del ciclo de vida del producto fue desarrollada por Raymond Vernon en 1966 y se ha convertido en una herramienta valiosa para la planificación estratégica y el análisis de productos en el mercado. Según Vernon, los productos pasan por cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declive.

En la etapa de introducción, el producto es nuevo en el mercado y la demanda es baja. La empresa debe invertir en publicidad y promoción para generar conciencia y atraer a los primeros compradores. La etapa de crecimiento se produce cuando la demanda comienza a aumentar a medida que el producto se hace más conocido y se adopta por un público más amplio. Durante esta etapa, la empresa debe expandir su capacidad de producción y distribución para satisfacer la demanda creciente.

La etapa de madurez se caracteriza por una demanda estable, pero en un nivel alto. Durante esta etapa, el mercado se ha saturado y la competencia es intensa. La empresa debe centrarse en la diferenciación del producto y en la fidelización de los clientes existentes. Finalmente, la etapa de declive se produce cuando la demanda comienza a disminuir y el producto se vuelve obsoleto o se reemplaza por una nueva tecnología o producto.

Cabe destacar que se han realizado diversos estudios investigativos de la teoría, uno de ellos, realizado por Mariana Kaiseler et al. (2015), se concluyó que la teoría del ciclo de vida del producto es una herramienta útil para la gestión de productos y la planificación estratégica. Sin embargo, los autores señalaron que los ciclos de vida de los productos pueden variar según el tipo de producto, el mercado y la competencia.

De igual manera, el análisis de M. Bilal Ali et al. (2020) examinó la aplicación de la teoría del ciclo de vida del producto en la industria de la moda. Los autores encontraron que la teoría puede ser aplicada a la moda, pero se debe considerar la naturaleza efímera de la moda y la necesidad de adaptarse rápidamente a las tendencias y cambios en el mercado.

Por otro lado, algunos autores han cuestionado la validez de la teoría del ciclo de vida del producto en el entorno actual. La teoría no es adecuada para productos innovadores o tecnológicos, ya que los ciclos de vida de estos productos pueden ser más cortos y la demanda puede aumentar rápidamente en la etapa de introducción (Berman & Evans, 2007).

La teoría del ciclo de vida del producto es una herramienta valiosa para la planificación estratégica y el análisis de productos en el mercado. Sin embargo, debe ser aplicada con precaución y considerando las particularidades del producto, el mercado y la competencia. La teoría puede ser útil para entender cómo los productos evolucionan en el mercado y cómo las empresas pueden adaptar sus estrategias en consecuencia.

### **2.3. Análisis de mercado regional**

*“El mercado es el entorno donde se encuentran el producto o servicio y el consumidor. Es el conjunto de individuos y organizaciones de todo tipo que tienen, o pueden tener, una influencia en el consumo o utilización del producto en un determinado territorio geográfico”* (Quintana Navarro, s.f)

El análisis de mercado a nivel regional comprende un proceso de recopilación y análisis de datos que se utiliza para entender la dinámica y las características de un mercado específico en una región geográfica determinada.

Es el estudio a detalle de un mercado específico en una región geográfica determinada. Este proceso puede incluir la recopilación de datos sobre el tamaño del mercado, la segmentación del mercado, la competencia, las tendencias y los factores externos que influyen en el comportamiento del consumidor en la región (Kess & Nikulainen, 2006).

Es una herramienta importante para las empresas que buscan expandir su presencia en una región geográfica determinada. Permite identificar las oportunidades y desafíos que presenta el mercado, así como diseñar una estrategia de entrada al mercado adecuada. También les ayuda a entender mejor a los consumidores y a adaptar sus productos y servicios a las necesidades y preferencias de la región.

El análisis de mercado a nivel regional puede implicar una variedad de técnicas y metodologías para recopilar y analizar información relevante. La tabla que se presenta a continuación resume las técnicas más relevantes

**Tabla 3.** Metodologías para el análisis de mercado regional

<b>Tamaño del mercado</b>	Comprende entender la dimensión del mercado en términos de volumen de ventas y valor monetario. Se puede de igual manera determinar el potencial de crecimiento del mercado en el futuro.
<b>Segmentación del mercado</b>	Se puede segmentar el mercado por diversos criterios, como geografía, demografía, beneficios esperados, capacidad, idioma, cultura, entre otros. Este análisis ayuda a entender a los distintos grupos de consumidores y sus necesidades específicas.
<b>Competencia</b>	Es importante entender quiénes son los competidores en el mercado y qué estrategias utilizan. Esto permite identificar oportunidades y amenazas, así como diseñar una estrategia de diferenciación de las empresas presentes en el mercado
<b>Tendencias y factores externos</b>	Se debe analizar el entorno externo al mercado, como las tendencias económicas, políticas, sociales y tecnológicas. Esto ayuda a entender las oportunidades y amenazas del mercado a largo plazo.

De acuerdo con (Gresham & Hodnik, 1989), el análisis de mercado a nivel regional debe incluir la identificación de oportunidades y desafíos en el mercado, así como la evaluación de las necesidades y preferencias de los consumidores en la región. Este proceso puede ayudar a las empresas a diseñar una estrategia de entrada adecuada y adaptar sus productos y servicios a las necesidades del mercado.

A su vez, la segmentación del mercado a nivel regional es un elemento clave del análisis de mercado. La segmentación del mercado puede basarse en diversos criterios, como la edad, género, nivel de ingresos y ubicación geográfica. Este proceso permite entender a los distintos grupos de consumidores en la región y adaptar los productos y servicios a sus necesidades específicas. (Jindal & Gupta, 2017).

## **2.4. Pasos de Internacionalización para MiPymes**

Según (Bose, 2016) la internacionalización de una microempresa puede ser un proceso complejo, por ello, propone pasos generales que la misma deberá llevar a cabo para tomar decisiones de la factibilidad de entrar al mercado global.

### **2.4.1. Evaluación de la capacidad interna**

La evaluación de la capacidad interna de una empresa es esencial para el desarrollo y crecimiento de la organización. De acuerdo con Cummings & Worley (2015) "la evaluación de la capacidad interna es el proceso de identificar y medir los recursos y capacidades de una organización para determinar su fortaleza y debilidad". Esto implica evaluar aspectos como la cultura organizacional, la estructura de la empresa, los procesos, tanto los recursos humanos como los recursos financieros y la tecnología utilizada.

Evaluar la capacidad interna de una empresa es importante por varias razones. En primer lugar, permite a la empresa conocer sus fortalezas y debilidades, lo que puede ayudar a la organización a identificar áreas en las que necesita mejorar.

Grant (2016) menciona que, "la evaluación de la capacidad interna es esencial para la estrategia empresarial porque proporciona información sobre los recursos y capacidades que una empresa tiene para aprovechar las oportunidades y enfrentar los desafíos del entorno externo". En segundo lugar, la evaluación de la capacidad interna es importante porque permite a la empresa hacer un análisis interno riguroso, lo que puede ayudar a la organización a mejorar la eficiencia y la eficacia.

### **2.4.2. Análisis del mercado objetivo**

La empresa debe identificar los mercados potenciales para la internacionalización, incluyendo factores como la demanda del mercado, la competencia, las barreras comerciales y los requisitos de regulación.

El análisis de mercado objetivo es un proceso que implica la identificación y evaluación de los diferentes grupos de consumidores que una empresa podría atender, con el fin de seleccionar uno o más segmentos del mercado y desarrollar productos y servicios específicos para satisfacer las necesidades de esos segmentos.

Los autores Kotler y Keller (2016) proponen, "el análisis de mercado objetivo es un proceso que implica la identificación y evaluación de los diferentes grupos de

consumidores que una empresa podría atender, con el fin de seleccionar uno o más segmentos del mercado y desarrollar productos y servicios específicos para satisfacer las necesidades de esos segmentos".

A su vez, para determinar el factor de la demanda del mercado, las empresas pueden utilizar varias herramientas, como encuestas a los consumidores, grupos de discusión y análisis de datos de ventas anteriores. Estas herramientas les permiten comprender mejor el comportamiento del consumidor y las tendencias del mercado.

Stanton, Etzel y Walker (2017) afirman, "un análisis de la demanda del mercado es importante para las empresas porque les permite determinar cuánto deben producir de un producto o servicio y a qué precio deben venderlo para obtener ganancias" (pág. 79). Además, un análisis de la demanda del mercado también puede ayudar a las empresas a identificar oportunidades de crecimiento y a desarrollar estrategias de marketing efectivas para llegar a su público objetivo.

La evaluación de la competencia del mercado es un proceso clave en el análisis de la industria y el entorno de una empresa. Según Porter (1980), "el objetivo principal de la evaluación de la competencia del mercado es identificar las principales características de la industria y el entorno en el que opera una empresa, incluyendo las empresas competidoras, sus estrategias, fortalezas y debilidades, así como las barreras de entrada y las oportunidades de mercado".

Finalmente, un factor fundamental al momento de elegir el mercado objetivo es identificar los requisitos de regulación para el producto o servicio a ofertar en la región. Esto implica conocer las leyes y regulaciones específicas que rigen la importación, venta y uso de productos en el mercado en cuestión.

Según Worthington y Britton (2016), los requisitos de regulación de productos pueden variar ampliamente de un país a otro, y pueden incluir estándares de seguridad, etiquetado, empaque, pruebas de productos, requisitos de licencia, requisitos de registro y requisitos de inspección. Estos requisitos pueden aplicarse a diferentes tipos de productos, como alimentos, productos químicos, dispositivos médicos, productos farmacéuticos, cosméticos y productos electrónicos.

### **2.4.3. Desarrollo de una estrategia de entrada**

La empresa debe desarrollar una estrategia de entrada que se adapte a los requisitos y oportunidades del mercado objetivo. Las estrategias pueden incluir la exportación, el establecimiento de una oficina de ventas, la asociación con una empresa local o la creación de una filial.

Ya sea una gran empresa o MiPymes se debe llevar a cabo una investigación de mercado exhaustiva, incluyendo el análisis del entorno político, económico, social y cultural del país de destino. Además, deben evaluar su capacidad de adaptación a las regulaciones y prácticas comerciales locales, así como a las necesidades y preferencias de los consumidores locales del mercado objetivo.

Según Kotler y Armstrong (2018), "las empresas pueden elegir entre varias formas de entrada en el mercado internacional, incluyendo la exportación directa, la licencia, la franquicia, la *joint venture* y la inversión directa en el extranjero". Cada forma de entrada tiene sus propias ventajas y desventajas, y la decisión depende de factores como los recursos disponibles de la empresa, el grado de control deseado y los riesgos percibidos.

A su vez, las empresas deben desarrollar una estrategia de marketing global que sea coherente con su estrategia de entrada. Hollensen (2017) recomienda que, "la estrategia de marketing global debe tener en cuenta las diferencias culturales y los patrones de consumo en los mercados internacionales, y debe adaptarse a las necesidades y preferencias de los consumidores locales".

### **2.4.4. Adaptación del producto o servicio**

La empresa debe adaptar su producto o servicio para satisfacer las necesidades del mercado objetivo. Esto puede implicar cambios en el diseño, la producción, la promoción y el precio.

La adaptación del producto o servicio debe tener en cuenta los requisitos legales y regulatorios del país de destino, es posible también que tenga un impacto en la estrategia de precios de la empresa. "puede que las empresas requieran ajustar los precios de sus productos o servicios para competir en mercados internacionales y para tener en cuenta los costos adicionales asociados con la adaptación del producto o servicio" (Kotler P. A., 2018).

#### **2.4.5. Desarrollo de una red de distribución**

La empresa debe desarrollar una red de distribución que le permita llegar a los clientes del mercado objetivo. Esto puede incluir la creación de alianzas con distribuidores locales, la adquisición de una empresa local o la creación de una red de distribución propia.

Para desarrollar una red de distribución efectiva, la organización debe tener en cuenta varios factores clave. En primer lugar, es importante seleccionar los canales de distribución adecuados para el mercado objetivo anteriormente seleccionado. Por ejemplo, en algunos mercados, las ventas en línea pueden ser la forma más efectiva de llegar a los consumidores, mientras que, en otros mercados, los minoristas locales pueden ser los canales de distribución más importantes.

Además, la empresa debe seleccionar agentes y distribuidores confiables, estos agentes pueden proporcionar información valiosa sobre el mercado y los requisitos legales y regulatorios locales. También es importante considerar los costos asociados con la creación de la red de distribución.

Acorde a lo que indican Onkvisit y Shaw (2016), las empresas deben considerar los costos de transporte, almacenamiento, distribución y marketing al seleccionar los canales de distribución y agentes en el mercado objetivo.

#### **2.4.6. Establecimiento de la presencia en línea**

La empresa debe establecer una presencia en línea para llegar a los clientes del mercado objetivo y promover su marca y productos. Esto puede incluir la creación de un sitio web, la presencia en redes sociales y la implementación de estrategias de marketing en línea. Según Kotler et al. (2017), "una presencia en línea efectiva puede ayudar a las empresas a llegar a los consumidores en todo el mundo y a reducir los costos de marketing y publicidad"

Para establecer una presencia en línea efectiva, la empresa debe tener en cuenta varios factores clave. En primer lugar, es importante seleccionar las plataformas de medios sociales adecuadas al mercado objetivo. Por ejemplo, en algunos mercados, Facebook y Twitter pueden ser los medios sociales más importantes, mientras que, en otros mercados, como la región asiática, WeChat y Sina Weibo pueden ser los más populares.

La microempresa debe asegurarse de que su sitio web esté optimizado para los motores de búsqueda locales, esto puede requerir la creación de contenido en el idioma local y la adaptación de las palabras clave para que sean relevantes para el mercado objetivo.

### 3. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA MICROEMPRESA

#### 3.1. Aspectos previos a la internacionalización

##### 3.1.1. Descripción del Producto

Los empaques de alimentos hechos a base de papel o cartón son una opción versátil y ecológica para el envasado de alimentos y bebidas. Dichos empaques están fabricados con papel resistente y de alta calidad, lo que les permite proteger el contenido de los alimentos de la humedad, la grasa y otros elementos externos, favoreciendo que restaurantes, cafeterías y otras empresas brinden a sus clientes alimentos o bebidas sin perder la calidad ni propiedades en sus productos.

Los empaques de papel son una excelente opción para una variedad de alimentos que ofrecen los restaurantes y cafeterías en su servicio de “*delivery*” o “para llevar”. Además de su funcionalidad, estos empaques son una opción sostenible y amigable con el medio ambiente, ya que están hechos de materiales reciclables y biodegradables, lo que los convierte en una excelente alternativa a los empaques de plástico no biodegradable.

Conforme a lo mencionado anteriormente, Ekopack se encarga de la distribución de este tipo de empaques dentro de la industria de restaurantes y cafeterías ecuatoriana, por ello, esta descripción corresponde a la subpartida arancelaria 4823.69.00, utilizada por el sistema aduanero del Ecuador para clasificar a este tipo de producto. Esta subpartida engloba una variedad de productos de papel y cartón que se utilizan comúnmente para servir alimentos y bebidas. Entre los productos incluidos en esta subpartida se encuentran:

- Bandejas de papel o cartón: utilizadas para servir alimentos o como envases para transportar alimentos.
- Fuentes de papel o cartón: utilizadas para presentar y servir alimentos en fiestas, eventos y reuniones.
- Platos de papel o cartón: utilizados como alternativa a los platos de porcelana o vidrio en eventos o para comidas al aire libre.
- Tazas de papel o cartón: utilizadas para servir bebidas calientes, como café, té o chocolate caliente.
- Vasos de papel o cartón: utilizados para servir bebidas frías, como jugos, refrescos o cerveza.

- Artículos similares de papel o cartón: incluye otros productos de papel o cartón utilizados para servir alimentos o bebidas, como sorbetes, servilletas, manteles y otros.

Según lo mencionado, en el presente trabajo de investigación se pretende analizar la factibilidad de internacionalizarse con bandejas de papel o cartón: utilizadas para servir alimentos o como envases para transportar alimentos y vasos de papel o cartón: utilizados para servir bebidas frías, como jugos, refrescos o cerveza, de acuerdo con el listado de producto antes descrito.

### **3.1.2. Proveedores Actuales**

En el contexto previamente mencionado acerca de las ofertas de Ekopack en la industria alimentaria, se focalizará en este trabajo de investigación en la línea de productos de empaques ecológicos. Con el propósito de abordar esta temática de manera precisa, es relevante destacar las alianzas estratégicas establecidas por esta microempresa con dos compañías ecuatorianas especializadas en la creación y producción de empaques.

Ekopack, consciente de la importancia de ofrecer soluciones de empaque sostenibles, ha forjado alianzas estratégicas con dos empresas ecuatorianas cuyo enfoque principal se centra en el diseño y la fabricación de empaques amigables con el medio ambiente. Estas alianzas permiten a Ekopack acceder a productos y conocimientos especializados en el ámbito de los empaques ecológicos, respaldando así su compromiso con la sostenibilidad y la conservación del entorno.

Uno de los proveedores clave para Ekopack es FULLPACKING S.A, una empresa con una trayectoria de 16 años en el mercado ecuatoriano. Su principal objetivo es ofrecer soluciones de empaque que, más allá del diseño, sean respetuosas con el medio ambiente, basadas en una producción totalmente biodegradable. Esta empresa se ha posicionado como una empresa líder en el sector, reconocida por su compromiso con la sostenibilidad y la calidad de sus productos. Su enfoque en la fabricación de empaques amigables con el ambiente ha sido un factor determinante en la decisión de Ekopack de establecer una relación comercial con ellos.

Ekopack confía en FULLPACKING S.A para la adquisición de fundas de papel y otros empaques en general que son distribuidos a sus clientes. Según el gerente de la microempresa, esta asociación se fundamenta en la importancia que FULLPACKING S.A

tiene en el mercado local y su relación con las grandes empresas de la industria de restaurantes y alimentos en el país. Ekopack se beneficia de la calidad y variedad de los empaques suministrados por FULLPACKING S.A, lo que les permite cumplir con las demandas de sus clientes y mantener una ventaja competitiva en el mercado local. Por su parte, FULLPACKING S.A amplía su alcance y contribuye al crecimiento y reconocimiento de Ekopack en la industria.

Por otro lado, se destaca el papel fundamental desempeñado por GRUPO CONVERSA CONVERTIDORA DE PAPEL S.A, una destacada empresa especializada en la elaboración de envases circulares en Ecuador. Ekopack, una microempresa dedicada a proporcionar vasos personalizados para bebidas frías y calientes a cafeterías locales ha depositado plena confianza en esta compañía para llevar a cabo la producción de dichos envases.

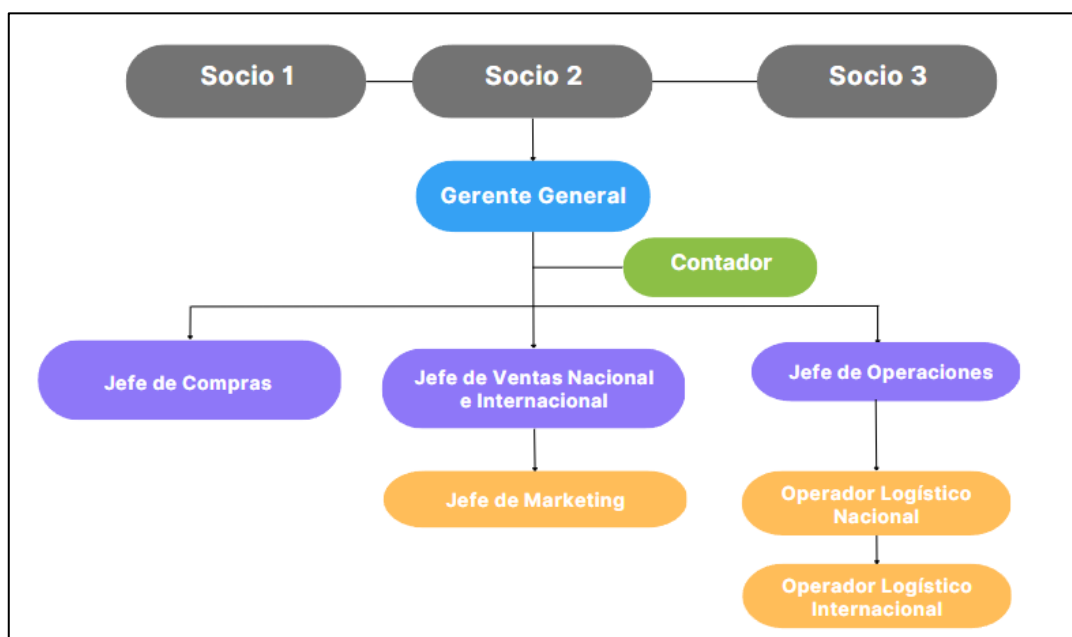
La colaboración entre Ekopack y GRUPO CONVERSA CONVERTIDORA DE PAPEL S.A se basa en una relación estratégica a largo plazo. Ekopack ha encontrado en esta empresa una solución integral para la producción de sus vasos personalizados, lo que les permite satisfacer las demandas específicas de sus clientes en las cafeterías locales. Además, GRUPO CONVERSA CONVERTIDORA DE PAPEL S.A tiene la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado y ofrecer soluciones personalizadas que cumplen con los requisitos y estándares más exigentes.

### **3.2. Evaluación de la capacidad interna**

#### **3.2.1. Matriz FODA cruzada**

En el contexto del análisis situacional de la empresa Ekopack, abordado en el Capítulo 1, se llevó a cabo un estudio interno y externo. Este análisis permitió obtener una matriz FODA ampliada, la cual identifica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas relevantes para la microempresa, y resulta fundamental considerarla al emprender actividades de internacionalización. Del mismo modo la matriz FODA cruzada permitió identificar estrategias fundamentales para la toma de decisiones sobre la estructura organizacional actual y las reformas que esta debería tener para iniciar un proceso de exportación al mercado objetivo.

### 3.2.2. Rediseño de la estructura organizacional



**Figura 9.** Propuesta de organigrama

**Fuente.** Elaboración Propia

Para la propuesta del rediseño de la estructura organizacional se tomaron en cuenta las necesidades de la microempresa para iniciar actividades comerciales a nivel internacional, se espera mantener tres áreas principales las cuales serán: compras, ventas y operaciones.

El área de compras será responsable de gestionar el contacto y adquisiciones con los proveedores actuales y buscar nuevos proveedores ecuatorianos con el objetivo de ampliar el catálogo de productos. En segundo lugar, estará el área de ventas, encargada de mantener la cartera de clientes a nivel nacional y brindar servicios de intermediación en el mercado internacional, bajo la cual se subdivide el área de marketing. Por último, el área de operaciones se encargará de coordinar las entregas a nivel nacional e internacional en colaboración con la empresa logística.

### 3.3. Análisis del mercado objetivo

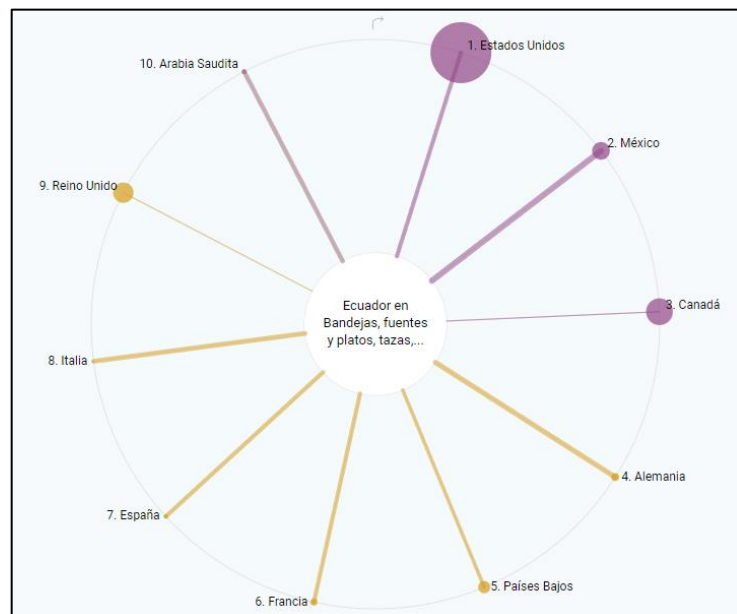
#### 3.3.1. Exportaciones de Ecuador

Como parte del análisis y delimitación del mercado objetivo, es importante mencionar que Ekopack tiene como objetivo a largo plazo establecerse como un intermediario de

marcas ecuatorianas con responsabilidad ambiental. En este apartado se pretende analizar los mercados divididos en regiones, especialmente el mercado de las regiones norteamericana, europea y latinoamericana.

En base a la información recopilada de la herramienta en línea Export Potential Map desarrollada por el ITC (Centro de Comercio Internacional), que permite a los usuarios explorar y analizar el potencial de exportación de diferentes productos en diversos mercados internacionales. Este sitio web oficial utiliza datos de comercio de los últimos años y otros indicadores económicos para identificar los mercados que ofrecen las mejores oportunidades para exportar un determinado producto desde un país o región en particular

Se identifican tres mercados que tienen un alto potencial de exportación para los productos de papel/cartón de la categoría 4823.69, que incluyen bandejas, fuentes, platos, tazas, vasos y similares, provenientes de Ecuador: Estados Unidos, México y Canadá. Tras identificar los 10 países principales con potencial de exportación del producto en mención, las regiones que predominan son: Norteamérica, Europa y Medio Oriente



**Figura 10.** Principales destinos de exportación

**Fuente.** (Instituto de Comercio Internacional ITC, 2023)

En la tabla a continuación se evidencia información relevante sobre los principales cinco países en el ámbito de las importaciones globales relacionada con la subpartida 4823.69 con el objetivo de determinar el mercado atractivo para posicionar a la microempresa Ekopack en el mercado global, se presentan los países en orden de la posición que tienen como importadores de estos productos a nivel internacional.

De igual forma, se considera tanto el potencial de exportación como las exportaciones reales de Ecuador hacia Alemania. Asimismo, se incluye el total de importaciones globales para esta subpartida en términos monetarios, así como la tasa de crecimiento promedio en importaciones del total de proveedores de Alemania durante los años 2020 y 2021.

En primer lugar, Estados Unidos perteneciente de la región de Norteamérica, se posiciona en el primer puesto en cuanto a las importaciones globales. Ecuador muestra un potencial de exportación hacia Alemania para la subpartida 4823.69 de \$60,000 miles de dólares, mientras que las exportaciones reales alcanzan los \$81,000 miles de dólares. Se destaca el hecho de que el total de importaciones globales al momento para esta subpartida se cifra en \$378.2 millones de dólares y cuya tasa de crecimiento constante en las importaciones es del 25% con proveedores hasta el año 2021.

**Tabla 4.** Potencial de exportación

<b>Posición en importaciones globales</b>	<b>País</b>	<b>Región</b>	<b>Potencial de Exportación Ecuador/Alemania</b>	<b>Exportaciones reales Ecuador/Alemania</b>	<b>Total de importaciones globales</b>	<b>Tasa de crecimiento en importaciones globales</b>
<b>1</b>	Estados Unidos	Norteamérica	\$60 K	\$81 K	\$378,2 M	25%
<b>3</b>	Alemania	Europa	\$11 K	\$0 K	\$213,8 M	45%
<b>5</b>	Canadá	Norteamérica	\$12 K	\$0 K	\$191,8 M	10%
<b>6</b>	Países Bajos	Europa	\$9,6 K	\$0 K	\$138,8 M	30%
<b>13</b>	México	Norteamérica	\$23 K	\$98 K	\$58,2 M	15%

En cuanto a Alemania, este país se posiciona en el tercer puesto en las importaciones globales y pertenece a la región de Europa. En relación con la subpartida en análisis, se registra un potencial de exportación de Ecuador hacia Alemania de \$11,000 en miles de dólares aproximadamente, sin embargo, no se observan exportaciones reales del producto desde Ecuador en este caso, esto podría ser un mercado atractivo ya que puede existir demanda desatendida.

Adicional a esto, resulta llamativo que el total de importaciones globales para la subpartida alcance los \$213.8 millones de dólares, evidenciando así ser la segunda cifra

mayor dentro de la comparación entre los demás países del análisis. A su vez, se destaca una tasa de crecimiento en las importaciones bastante elevada a los demás mercados, alcanzando un promedio del 45%, una oportunidad especial para que empresas ecuatorianas tomen en cuenta este mercado al momento de hallar socios comerciales importantes.

Por otro lado, Canadá ocupa la quinta posición en las importaciones globales, siendo también parte de la región de Norteamérica. En el contexto de la subpartida 4823.69, se muestra un potencial de exportación de Ecuador hacia Alemania de \$12,000 en miles de dólares, aunque no se observan exportaciones reales en este caso. Cabe mencionar que el total de importaciones globales para esta subpartida se cifra en \$191.8 millones de dólares, y la tasa de crecimiento promedio en las importaciones es del 10% durante el periodo 2020-2021.

Por otro lado, Canadá ocupa la quinta posición en las importaciones globales, siendo también parte de la región de Norteamérica. En el contexto de la subpartida 4823.69, se muestra un potencial de exportación de Ecuador hacia Alemania de \$12,000 miles de dólares, aunque no se observan exportaciones reales en este caso. Cabe mencionar que el total de importaciones globales para esta subpartida se encuentra en un valor aproximado de \$191.8 millones de dólares, y la tasa de crecimiento promedio en las importaciones es del 10% cifra que no resulta llamativa en su totalidad.

Como cuarto mercado potencial, se observa que Países Bajos se encuentra en el sexto puesto en las importaciones globales y pertenece a la región de Europa. Ecuador muestra un potencial de exportación hacia Alemania de \$9,600 miles de dólares, sin embargo, al igual que Alemania, no se registran exportaciones reales en esta categoría. No obstante, es importante resaltar que el total de importaciones globales para esta subpartida se estima que es de alrededor de \$138.8 millones de dólares, mientras que la tasa de crecimiento promedio en las importaciones alcanza el 30% durante el período mencionado, cifra que también podría ser relevante para Ekopack.

Finalmente, México ocupa la posición número 13 en las importaciones globales y también pertenece a la región de Norteamérica. Para la categoría de productos en mención, Ecuador muestra un potencial de exportación hacia Alemania de \$23,000 miles de dólares, mientras que las exportaciones reales alcanzan los \$98,000 miles de dólares aproximadamente. Es notable que el total de importaciones globales para esta subpartida

se sitúa en \$58.2 millones de dólares, mientras que, en términos de crecimiento, se registra una tasa promedio en las importaciones del 15% en los últimos años.

En síntesis, Estados Unidos y México muestran exportaciones reales significativas hacia Alemania en la subpartida 4823.69, mientras que Alemania, Canadá y Países Bajos tienen potencial de exportación, sin embargo, no se han materializado en exportaciones reales hasta el momento. Los datos revelan una importante actividad comercial entre Ecuador y Alemania en la subpartida mencionada, con cifras sustanciales de importaciones globales y tasas de crecimiento variables entre los países analizados, de esta forma, se refleja una mayor integración económica con los países europeos en términos de comercio bilateral.

En conclusión, en el marco del presente plan de internacionalización, se ha considerado como mercados atractivos para iniciar una actividad comercial, a países pertenecientes a la región europea, en especial los mercados de Alemania y Países Bajos. Esta elección se fundamenta en diversas razones estratégicas y económicas que respaldan la relevancia de establecer relaciones comerciales con la información obtenida y que a continuación se pretende detallar.

### **3.3.2. Región Europea**

La región europea se caracteriza por su estabilidad política, desarrollo económico avanzado y su capacidad de generar oportunidades de negocio en diversos sectores. Los países europeos, como Alemania, Francia, Italia, Países Bajos, Reino Unido y España, poseen una sólida infraestructura, fuerza laboral altamente capacitada y una amplia experiencia en la producción y exportación de bienes y servicios de calidad.

Estas características se traducen en una base sólida para el establecimiento de alianzas comerciales y la consecución de transacciones comerciales exitosas. La región europea se destaca por su alto grado de integración económica y una extensa red de acuerdos comerciales entre sus países miembros, lo cual simplifica el acceso a mercados regionales más amplios. Al establecer relaciones comerciales con los países europeos, se generan oportunidades de negocio en toda la región, al abrirse las puertas a una amplia red de contactos y conexiones comerciales.

Además, es importante destacar que los países europeos se caracterizan por sus rigurosos estándares de calidad, así como por la aplicación de normativas y regulaciones en el ámbito del comercio, esto garantiza la confiabilidad y seguridad en las transacciones

comerciales, a la vez que fortalece la reputación y credibilidad de las empresas ecuatorianas en los mercados internacionales. Por otro lado, la diversidad cultural y la riqueza histórica de los países europeos abren oportunidades para la promoción de los productos y servicios ecuatorianos, los cuales se destacan por su autenticidad, sostenibilidad y valor agregado.

El reconocimiento de la marca "Made in Ecuador" en los mercados europeos puede despertar un mayor interés por parte de los consumidores y, por ende, generar un incremento en las exportaciones y en el desarrollo de alianzas estratégicas con socios comerciales clave. En este sentido, la oferta de productos ecuatorianos diferenciados y de calidad encuentra un nicho favorable en los mercados europeos, impulsando así la expansión y proyección internacional de las empresas ecuatorianas.

De acuerdo con los datos recabados a través de la herramienta Export Potential Map, se destaca que Alemania emerge como uno de los países de la región con una probabilidad significativa de éxito en términos de importaciones de bandejas, fuentes, platos, tazas, vasos y similares, provenientes de Ecuador. Esto se basa en su considerable potencial de exportaciones valuado en \$11.000 miles de dólares.

Esta cifra refleja la capacidad de Alemania para efectuar importaciones en los productos que incluye la subpartida 4823.69. Dicho potencial ofrece una oportunidad valiosa para que las empresas alemanas puedan establecer relaciones comerciales sólidas con proveedores extranjeros, como Ecuador.

La posición destacada de Alemania en términos de potencial de importación subraya su capacidad para aprovechar sus ventajas comparativas y recursos internos. Factores como su infraestructura avanzada, su fuerza laboral altamente calificada, su enfoque en la innovación y su envidiable posición geográfica como centro logístico europeo, contribuyen a su capacidad para realizar importaciones de manera eficiente y competitiva.

Alemania se presenta como un socio comercial atractivo para Ecuador en el contexto de las exportaciones. Su destacado potencial de importación abre oportunidades para los exportadores ecuatorianos que deseen acceder a un mercado de alto poder adquisitivo y establecer relaciones comerciales sólidas con empresas alemanas reconocidas.

### **3.3.3. Acuerdos comerciales**

#### **3.3.3.1. Acuerdo Comercial Multipartes Unión Europea-Ecuador**

El acuerdo entre la Unión Europea (UE) y Ecuador es un acuerdo comercial que inicialmente se planteó entre la UE y los países Colombia y Perú. Sin embargo, debido al significativo crecimiento del comercio bilateral entre Ecuador y la UE, se tomó la decisión de incluir a Ecuador en este acuerdo. En el año 2015, el comercio entre Ecuador y la UE alcanzó la cifra de 4.600 millones de euros, lo que justificó la ampliación del acuerdo para incluir al país (Comisión Europea, 2016).

El objetivo principal de este acuerdo es la eliminación de aranceles para productos industriales y pesqueros, así como el incremento del acceso al mercado de productos agrícolas, la mejora en el acceso a servicios y contratación pública, y la reducción de obstáculos técnicos al comercio. Se proyectó de igual manera que los exportadores de la Unión Europea (UE) logren ahorrar al menos 106 millones de euros anuales en concepto de aranceles, mientras que las exportaciones ecuatorianas se beneficien de una supresión de derechos que podría ascender hasta los 248 millones de euros (Comisión Europea, 2016).

El acuerdo fue diseñado de manera asimétrica, considerando las necesidades de desarrollo de Ecuador. La reducción de aranceles se llevará a cabo de forma gradual a lo largo de un período de diecisiete años. En este sentido, se espera que la Unión Europea (UE) liberalice cerca del 95% de las líneas arancelarias desde la entrada en vigor del acuerdo, mientras que Ecuador lo hará en aproximadamente el 60%. La UE también obtendrá beneficios significativos a través de este acuerdo. El sector agrícola de la UE tendrá un mayor acceso al mercado ecuatoriano para sus productos, y se garantizará la protección de alrededor de 100 indicaciones geográficas de la UE en el mercado ecuatoriano.

#### **3.3.4. Ecuador-Alemania**

La relación comercial entre Alemania y Ecuador en los últimos años ha sido de gran importancia y ha experimentado un crecimiento sostenido. Alemania se ha consolidado como uno de los socios comerciales más relevantes de Ecuador en Europa, estableciendo vínculos sólidos en diversos sectores económicos.

En términos de exportaciones, Ecuador ha encontrado en el mercado alemán un destino estratégico para sus productos. Según el (Observatorio de Complejidad Económica),

durante 2021 Ecuador exportó alrededor de \$388 millones de dólares hacia Alemania, entre los principales productos ecuatorianos exportados a Alemania se encuentran el banano (\$159 millones), minerales (\$53.2 millones) y cacao (\$41.8 millones). Estos productos han logrado posicionarse favorablemente en el mercado alemán debido a su calidad, diversidad y sostenibilidad.

Por otro lado, Alemania ha mostrado un interés considerable en invertir en Ecuador. Empresas alemanas han incursionado en sectores como los bienes manufacturados como aviones y/o helicópteros (\$78.5 millones), medicamentos (64.7 millones), e insumos médicos (con un valor de \$24.6 millones). Estas inversiones han contribuido al desarrollo económico de Ecuador, generando empleo, transferencia de tecnología y conocimiento importante (Observatorio de Complejidad Económica, 2021).

Es importante destacar que el comercio bilateral entre Alemania y Ecuador se ha visto favorecido por la existencia de acuerdos comerciales entre la Unión Europea y Ecuador. El Acuerdo Comercial Multipartes entre ambos bloques ha brindado un marco legal y facilitado el intercambio comercial, eliminando barreras arancelarias y promoviendo un entorno favorable para el comercio y la inversión.

En sí, la relación comercial entre Alemania y Ecuador en los últimos años ha sido fructífera y ha generado beneficios mutuos. Ambos países han encontrado oportunidades de negocio y cooperación en diversos sectores, fortaleciendo los lazos comerciales y promoviendo un crecimiento económico sostenible. Se espera que esta relación continúe expandiéndose y profundizándose en el futuro.

### **3.3.5. Ecuador-Países Bajos**

La relación comercial entre Ecuador y los Países Bajos ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, con ambos países buscando fortalecer y expandir sus lazos comerciales. Durante el año 2021, Ecuador mantuvo una relación comercial importante con Países Bajos, exportando un total de \$684 millones de dólares a este país europeo.

Entre los principales productos que Ecuador envió a Países Bajos se encuentran los plátanos, con un valor de \$199 millones de dólares, seguidos de pescado procesado, con \$110 millones de dólares, y granos de cacao, con \$91,7 millones de dólares. Por otro lado, durante los últimos 26 años, las exportaciones de Países Bajos a Ecuador han tenido un

crecimiento anualizado del 5,08%, pasando de \$53,9 millones de dólares en 1995 a \$195 millones de dólares en 2021. Sin embargo, Ecuador no exportó servicios a Países Bajos durante este mismo periodo (Observatorio de Complejidad Económica, 2021).

Los Países Bajos de la misma manera que Alemania son miembros de la Unión Europea (UE), mientras que Ecuador ha establecido un acuerdo comercial con la UE denominado Acuerdo Multipartes entre la UE y los países andinos, el cual fue implementado en 2017. Este acuerdo ha desempeñado un papel fundamental al facilitar el acceso preferencial de los productos ecuatorianos al mercado europeo, incluyendo el mercado neerlandés.

Como resultado, se han creado oportunidades comerciales significativas para los exportadores ecuatorianos, permitiéndoles beneficiarse de condiciones arancelarias favorables y promoviendo un aumento en las exportaciones hacia los Países Bajos. Esta colaboración comercial ha contribuido a fortalecer los vínculos económicos entre ambos países y fomentar un mayor flujo de bienes y servicios en beneficio mutuo.

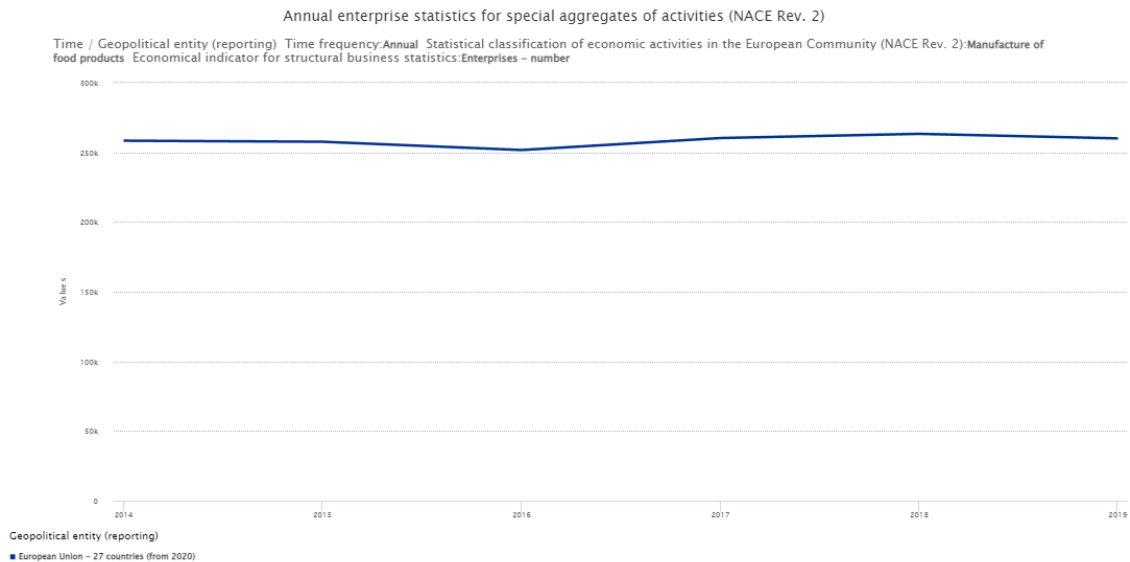
En cuanto a su posición en el mercado internacional, Países Bajos se encuentra en el puesto número 22 en el Índice de Complejidad Económica, con un valor de 1,09, y en el puesto número 6 en exportaciones totales, con un valor de \$642 millones de dólares en 2021. Mientras tanto, Ecuador se ubica en el puesto número 104 en el Índice de Complejidad Económica (2021), con un valor de -0,89, y en el puesto número 68 en exportaciones totales, con un valor de \$27,3 millones de dólares en 2021. Estas cifras muestran una diferencia significativa en el nivel de desarrollo y la complejidad económica de ambos países, lo cual puede afectar la dinámica comercial entre ellos.

Basándonos en los datos previamente mencionados, se puede destacar el potencial de crecimiento en las importaciones de productos ecuatorianos hacia Alemania. Este país se muestra como un mercado objetivo altamente atractivo. En este contexto, Ekopack ha identificado a Alemania como un destino estratégico para ofrecer sus productos.

### **3.3.6. Oferta en el mercado**

El ámbito de los restaurantes comprende diversas actividades empresariales relacionadas con el servicio de alimentos, cafés, bares y servicios de catering, las cuales han experimentado un crecimiento notable en la Unión Europea. Durante la última década, la producción en este sector, identificados con los códigos C10 y C11 según la Clasificación Estadística de Actividades Económicas de la Unión Europea (NACE Rev 2), el número

total de empresas en 2019 fueron 263. 271, mientras que el valor de la producción en ese mismo año representó alrededor de 866.906 millones de euros (Eurostat, 2023).



**Figura 11.** Empresas de servicios C10 y C11

**Fuente.** (Eurostat, 2023)

El mercado alemán de servicios de alimentos se divide en diferentes tipos de establecimientos, estos incluyen restaurantes de servicio completo, restaurantes de autoservicio, puestos callejeros y quioscos, cafeterías y bares, así como restaurantes de entrega a domicilio exclusivamente que en su mayoría se manejan. Para efecto de este análisis es importante mencionar los restaurantes que tienden a usar con mayor frecuencia el producto a exportar.

Según (Teufel) durante el 2018 la Asociación Alemana de Hoteles y Restaurantes reveló datos significativos sobre el sector gastronómico en Alemania. Según sus informes, el sector de restaurantes experimentó una facturación de alrededor de 55.000 millones de euros, lo que demuestra la importancia y el atractivo de la industria en el país.

En cuanto a la oferta gastronómica, Alemania cuenta con una amplia variedad de establecimientos de alto nivel. Según los datos proporcionados, se estima que existen alrededor de 72.500 restaurantes de alta categoría, que ofrecen una experiencia culinaria excepcional a los comensales. Además, este país también alberga una cantidad considerable de quioscos, que ofrecen opciones de comida rápida y comidas ligeras a los transeúntes y turistas. Se estima que existen alrededor de 34.000 quioscos en todo el país,

brindando una alternativa rápida y conveniente para aquellos que buscan una comida rápida o un refrigerio sobre la marcha. Por otro lado, el sector de las cafeterías también es notable en Alemania. Según los datos proporcionados, se estima que hay alrededor de 11.500 cafeterías en todo el país, que ofrecen un ambiente acogedor y una variedad de bebidas calientes, pasteles y opciones de comida ligera.

En la industria de la hostelería, específicamente en actividades relacionadas con el servicio de alimentos, cafeterías, bares y servicios de catering, Alemania se destaca por su notable oferta. Al examinar el panorama global, se observa la participación de alrededor de 29 países como proveedores del producto 4823.69 hacia Alemania (consultar la tabla adjunta).

Durante el año 2021, merece destacarse la presencia de China como el principal país exportador hacia el mercado alemán, con una participación en las importaciones que alcanza aproximadamente el 34%. A continuación, se sitúa Polonia, con una participación del 22,3% en las importaciones alemanas, seguido de Italia, que representa el 18,3% del mercado. Los países restantes que figuran en la tabla en conjunto representan el 25,6% de las importaciones, lo cual refleja una fuerte competencia en este ámbito.

Al analizar los precios unitarios por tonelada importada, es importante señalar que China ofrece un precio promedio acorde al mercado global. Por consiguiente, se puede inferir que Alemania establece relaciones comerciales sólidas con este país debido a esta circunstancia. La tabla proporcionada refleja una amplia gama de precios que oscilan entre los \$2.000 y casi \$9.500 miles de dólares, más allá de los precios se puede determinar también que los países con mayor participación en las importaciones de Alemania ofrecen un producto de alta calidad, cumpliendo con los requisitos solicitados para la entrada del producto.

**Tabla 5. Países competidores en el mercado alemán**

<b>Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Alemania en 2021</b>					
<b>Producto: 482369 Bandejas, fuentes y platos, tazas, vasos y artículos simil.,de papel o cartón (exc. de papel ...</b>					
<b>Exportadores</b>	<b>Valor importado en 2021 (miles de USD)</b>	<b>Participación de las importaciones para Alemania (%)</b>	<b>Cantidad importada en 2021 (toneladas)</b>	<b>Valor unitario (USD/toneladas)</b>	
<b>Mundo</b>	\$ 213.825	100%	49.767	\$	4.297
<b>China</b>	\$ 72.276	33,8%	15.093	\$	4.789
<b>Polonia</b>	\$ 47.681	22,3%	13.942	\$	3.420
<b>Italia</b>	\$ 39.092	18,3%	6.525	\$	5.991
<b>España</b>	\$ 9.742	4,6%	1.576	\$	6.181
<b>República Checa</b>	\$ 8.293	3,9%	4.096	\$	2.025
<b>Türkiye</b>	\$ 4.637	2,2%	1.122	\$	4.133
<b>Finlandia</b>	\$ 3.865	1,8%	1.289	\$	2.998
<b>Indonesia</b>	\$ 3.321	1,6%	736	\$	7.115
<b>Grecia</b>	\$ 3.458	1,6%	486	\$	4.512
<b>Taipei chino</b>	\$ 3.180	1,5%	621	\$	5.121
<b>Países Bajos</b>	\$ 2.844	1,3%	729	\$	3.901
<b>Francia</b>	\$ 2.272	1,1%	589	\$	3.857
<b>Bélgica</b>	\$ 2.201	1,0%	527	\$	4.728
<b>Rumania</b>	\$ 2.227	1,0%	471	\$	4.176
<b>Reino Unido</b>	\$ 1.889	0,9%	505	\$	3.741
<b>Austria</b>	\$ 1.553	0,7%	261	\$	5.950
<b>Estados Unidos de América</b>	\$ 1.072	0,5%	249	\$	4.305
<b>India</b>	\$ 605	0,3%	245	\$	5.768
<b>Lituania</b>	\$ 646	0,3%	112	\$	2.469
<b>Suecia</b>	\$ 559	0,3%	84	\$	6.655
<b>Dinamarca</b>	\$ 433	0,2%	141	\$	3.071
<b>Macedonia del Norte</b>	\$ 108	0,1%	53	\$	8.452
<b>Canadá</b>	\$ 180	0,1%	43	\$	4.186
<b>Eslovaquia</b>	\$ 147	0,1%	39	\$	5.219
<b>Viet Nam</b>	\$ 167	0,1%	32	\$	5.690
<b>Suiza</b>	\$ 262	0,1%	31	\$	7.950
<b>Hong Kong, China</b>	\$ 165	0,1%	29	\$	3.769
<b>Eslovenia</b>	\$ 159	0,1%	20	\$	9.214
<b>Irlanda</b>	\$ 129	0,1%	14	\$	2.038

Adicional a esto, la siguiente tabla detalla las empresas exportadoras que representan a las organizaciones competidoras dentro del mercado alemán. En este caso, existen seis países principales enumeradas de acuerdo con la participación en el mercado objetivo: China, Polonia, Italia, España, República Checa y Türkiye. El número de empresas importadoras en cada país es 24, 80, 162, 46, 99 y 60 respectivamente. Se puede decir entonces que Italia, República Checa y Polonia cuentan con mayor cantidad de empresas, sin embargo, el precio por tonelada de Polonia e Italia son los más altos, mientras que República Checa tiene una ventaja de precio respecto a estos países.

**Tabla 6.** Cantidad de empresas proveedoras en el mercado alemán

<b>Lista de empresas proveedoras</b>	
<b>Producto: 482369 Bandejas, fuentes y platos, tazas, vasos y artículos símil., de papel o cartón (ejem. de papel ...</b>	
<b>País</b>	<b>Número de empresas exportadoras</b>
<b>China</b>	24
<b>Polonia</b>	80
<b>Italia</b>	162
<b>España</b>	46
<b>República Checa</b>	99
<b>Türkiye</b>	60

### 3.3.7. Demanda en el mercado

En el año 2022, la población de Alemania se estimó en aproximadamente 84.2 millones de personas, lo que la convierte en uno de los países más poblados de Europa. Con una extensión territorial de alrededor de 357,000 kilómetros cuadrados, esto se traduce en una densidad poblacional de alrededor de 241 personas por kilómetro cuadrado. (United States Census Bureau, 2023).

Alemania es conocida por su economía fuerte y su alto nivel de desarrollo humano. Su población se distribuye de manera bastante equilibrada en todo el país, aunque existen diferencias en la densidad de población entre las regiones urbanas y rurales. Las áreas metropolitanas como Berlín, Hamburgo, Múnich y Colonia suelen tener una mayor concentración de personas, mientras que las zonas rurales tienden a ser menos densamente pobladas.

De acuerdo con la facturación en hostelería en la industria de hospitalidad dentro del territorio alemán, la tabla a continuación proporciona información sobre el sector de la

hostelería en Alemania. La primera columna de la tabla indica los diferentes puestos seleccionados en la industria de la hostelería, mientras que las siguientes columnas muestran el porcentaje de volumen de ventas correspondiente a cada categoría. Estos porcentajes están desglosados en distintas áreas: hospitalidad, alojamiento, servicios de banquetería, cantinas y servicios de catering, comercio y otras actividades de servicio en la industria. En la última columna se presenta el promedio general de la facturación, que representa el promedio de los porcentajes de volumen de ventas en todas las categorías antes mencionadas.

**Tabla 7.** Estadísticas anuales en la industria de hospitalidad

		Facturación en la hostelería						
		Alemania						
Año	WZ2008 (puestos seleccionados): Hospitalidad	Volumen de Ventas						PROMEDIO
		Hospitalidad	Alojamiento	Servicios de Banquetería	Cantinas y servicios de Catering	Comercio	Otras actividades de servicio	
2020								
<b>WZ08-56101</b>	Restaurantes con servicio convencional	97,5%	100%	95,6%	90%	17%	60%	<b><u>76,7%</u></b>
<b>WZ08-561</b>	Restaurantes, pubs, cafeterías, etc	96,9%	70%	95,5%	70%	22%	50%	<b><u>67,4%</u></b>
<b>WZ08-56104</b>	Cafeterías	93,7%	50%	92,2%	100%	40%	20%	<b><u>66,0%</u></b>
<b>WZ08-56309</b>	Otra gastronomía orientada a las bebidas	92,0%	10%	90,3%	16%	70%	110%	<b><u>64,7%</u></b>
<b>WZ08-56103</b>	chiringuitos y similares	97,1%	30%	96,1%	70%	23%	50%	<b><u>61,0%</u></b>
<b>WZ08-56</b>	Gastronomía	95,9%	60%	74,9%	20,3%	22%	15%	<b><u>48,0%</u></b>
<b>WZ08-56102</b>	Restaurantes de autoservicio	96,7%	20%	96,3%	10%	30%	30%	<b><u>47,2%</u></b>
<b>WZ08-56105</b>	Heladerías	96,2%	20%	95,6%	30%	11%	20%	<b><u>45,5%</u></b>

A partir de los datos presentados en la tabla, se puede observar que los restaurantes con servicio convencional (WZ08-56101) tuvieron el mayor porcentaje de volumen de ventas en la industria de la hostelería, con un 97,5% en el año 2020, le siguen los restaurantes, pubs, cafeterías, y otros. (WZ08-561) con un 96,9%, y las cafeterías (WZ08-56104) con un 93,7%. En contraste, las heladerías (WZ08-56105) tuvieron el menor porcentaje de volumen de ventas, con un 45,5%. Otros puestos, como los restaurantes de autoservicio (WZ08-56102) y la gastronomía en general (WZ08-56), también presentaron porcentajes

relativamente bajos en comparación con los restaurantes convencionales (Oficina Federal de Estadística de Alemania, 2023).

Los datos proporcionados ofrecen una visión general del volumen de ventas facturadas, lo cual permite determinar que los servicios de restaurantes convencionales, así como los restaurantes de menor nivel en la industria, pubs y cafeterías en general, gozan de una alta demanda en el mercado alemán. Esta información constituye una oportunidad adicional para Ekopack, que busca ingresar a este mercado internacional y ofrecer sus productos, en particular envases destinados a cafeterías y restaurantes.

### **3.4. Desarrollo de estrategias de entrada**

#### **3.4.1. Alianzas Estratégicas**

Las alianzas estratégicas brindan a Ekopack y a las organizaciones alemanas la oportunidad de ampliar su alcance y penetrar en nuevos mercados. Al colaborar con estas organizaciones, Ekopack puede aprovechar las fortalezas y recursos que poseen, como conocimientos técnicos, tecnología, infraestructura, canales de distribución y capacidades de fabricación. Esta complementariedad fortalece la posición competitiva de ambas partes y genera sinergias significativas.

Además, al asociarse con socios de calidad, Ekopack puede mejorar su reputación y generar mayor confianza en su marca. Estas alianzas estratégicas le brindan la oportunidad de demostrar su compromiso con la sostenibilidad y la innovación, lo que contribuirán a su prestigio y reconocimiento en el mercado de Alemania

#### **3.4.2. Clientes Potenciales**

Según Trade Map, existen alrededor de 14 empresas alemanas importadoras de la categoría de envases de papel y cartón para productos alimenticios (Instituto de Comercio Internacional, 2023). Como se observa en la siguiente tabla, “Artpack GmbH” es la empresa con mayor número de productos de la subpartida 4823.69 en la capital Berlín, sin embargo, esta empresa tiene un enfoque mayoritario en la producción y distribución de productos plásticos. Le sigue la empresa “Gerhard Heinrich Verpackungsmittel Großhandel e.K.” con 60 productos comercializados en la ciudad de Dresden, esta empresa cerró sus operaciones en marzo de 2023.

**Tabla 8.** Principales empresas importadoras

<b>Lista de las empresas importadoras en Alemania para la siguiente categoría de productos</b>				
<b>Categoría de producto: 4823.69 Envases, de papel y cartón, para productos alimenticios</b>				
<b>Nombre de la empresa</b>	<b>Número de categorías de productos o servicios comercializados</b>	<b>Número de empleados</b>	<b>País</b>	<b>Ciudad</b>
INNOVA SUPPLY & SERVICES GMBH	34	-	Alemania	Kassel
Rausch Verpackung GmbH	15	15	Alemania	Augsburg
PM Papier Magazin GmbH & Co. KG	5	15	Alemania	Gladbeck
ARTPACK GmbH	85	-	Alemania	Berlin
Gerhard Heinrich Verpackungsmittel Großhandel e.K.	60	-	Alemania	Dresden
TransPak AG	28	375	Alemania	Solms
TransPak GmbH	18	15	Alemania	Berlin
TransPak GmbH Fachgroßhandel für Verpackungsmittel	18	35	Alemania	Kaiserslautern
TransPak GmbH Fachgroßhandel für Verpackungsmittel	18	5	Alemania	Köln
Pfleiderer Teisnach GmbH & Co. KG	17	-	Alemania	Teisnach
REICHARD GmbH	15	15	Alemania	Steinbach
paperlabox Kft.	14	-	Alemania	Hamburg
W. Hinderer GmbH – Agents for Paper and Board Mills	11	15	Alemania	Meerbusch
dph International GmbH	3	5	Alemania	Köln

Tras el análisis de la totalidad de organizaciones importadoras de los productos que incluyen la subpartida en análisis podemos identificar a tres empresas importantes en el mercado para establecer una relación comercial con la microempresa Ekopack.

Innova Supply & Services GMBH es una empresa situada en la ciudad de Kassel-Alemania, la cual brinda al mercado de la industria una alta gama de envases para alimentos de cartón, plástico y otros materiales personalizados para empresas dedicadas al servicio de restauración. En su catálogo de productos se encuentran también envases sostenibles para alimentos como lo son envasados compostables, comestibles, bioplásticos y otros (Innova Supply & Chain Services GMBH, 2023).



**Figura 12.** Logo Innova Supply & Services GMBH

**Fuente.** Investigación Realizada

PM-Papier Magazin por otro lado se enfoca en la distribución de bolsas de papel como alternativa al uso de bolsas de aluminio en la ciudad de Gladbeck, se enfocan en la industria alimentaria minorista con diferentes tipos de papel y acabados en los mismos. La empresa está comprometida con el concepto sostenible de brindar a sus clientes productos que no afecten al medio ambiente apoyándose de la Ley de envases 2022 que Alemania ha propuesto para eliminar el uso de plásticos de un solo uso (PM Papier Magazin, 2023).



**Figura 13.** Logo PM-Papier Magazin

**Fuente.** Investigación Realizada

Adicionalmente, la empresa “Rausch” cuenta con una amplia gama de opciones que cubren alta parte de la demanda de la industria de alimentos especialmente en la ciudad de Augsburg. Esta organización cuenta con cinco líneas de envasado de productos basándose en el tipo de producto, existe la línea para productos finos y frescos, envasado de placer, delicioso recuerdo y con temáticas navideñas. Igualmente, esta empresa también tiene un enfoque del cuidado del ambiente y en su mayoría, los envases son hechos parcial y totalmente biodegradables (Rausch Verpackung GmbH, 2023).



**Figura 14.** Logo Rausch

**Fuente.** Investigación Realizada

### **3.4.3. Organizaciones que impulsan el comercio**

#### **3.4.3.1. Ministerio de Industria, Comercio, Promoción de Pequeñas y Medianas Empresas – PROECUADOR**

PROECUADOR es la institución de promoción de exportaciones e inversiones de Ecuador. Se encarga de impulsar y facilitar el comercio exterior, promoviendo la exportación de productos y servicios ecuatorianos en los mercados internacionales, así como atrayendo inversión extranjera al país.

PROECUADOR ofrece servicios de apoyo a las empresas ecuatorianas, brindando información comercial, asesoramiento, capacitación, acceso a ferias y misiones comerciales, y conectando a los exportadores con potenciales compradores e inversionistas. El objetivo de PROECUADOR es fortalecer la presencia de Ecuador en el ámbito internacional, diversificar su oferta exportable y fomentar el desarrollo económico sostenible del país (Ministerio de Industria, Comercio, Promoción de Pequeñas y Medianas Empresas, 2023)

#### **3.4.3.2. Federación Ecuatoriana de Exportadores**

La Federación Ecuatoriana de Exportadores (FEDEXPOR) es una organización sin fines de lucro que agrupa y representa a las empresas exportadoras de Ecuador. Su misión es promover el comercio exterior y fortalecer el sector exportador del país. A través de la facilitación de contactos comerciales, la generación de información y estadísticas sobre comercio exterior, la participación en ferias y misiones comerciales, y la promoción de productos ecuatorianos en mercados internacionales, FEDEXPOR busca impulsar el crecimiento y la competitividad de las exportaciones ecuatorianas. Asimismo, la federación representa los intereses de sus miembros ante organismos nacionales e internacionales y brinda servicios de asesoramiento, información sobre regulaciones y requisitos comerciales, y búsqueda de oportunidades de negocios en el exterior (FEDEXPOR, 2023).

### **3.4.4. Estándares de calidad y requisitos**

#### **3.4.4.1. Barreras arancelarias**

De acuerdo con la información de Market Access Map, no existen barreras arancelarias significativas entre Ecuador y Alemania debido a la existencia del Acuerdo Comercial Multipartes entre la República del Ecuador y la Unión Europea. Este acuerdo ha suprimido la gran mayoría de los aranceles y obstáculos comerciales entre ambos países, facilitando de esta manera el intercambio de bienes y servicios.

Conforme a dicho acuerdo, la inmensa mayoría de los productos ecuatorianos ingresan a Alemania sin estar sujetos al pago de derechos aduaneros. No obstante, es pertinente considerar que algunos productos específicos pueden estar sujetos a regulaciones o restricciones adicionales, tales como requisitos fitosanitarios o normativas de calidad y seguridad. Dichas medidas son comunes en toda relación comercial y tienen como finalidad proteger a los consumidores y asegurar la calidad de los productos.

De acuerdo con la herramienta Market Access Map del Instituto de Comercio Internacional (ITC), se puede observar que las condiciones de acceso al mercado alemán no implican la aplicación de ningún tipo de medida arancelaria para Ecuador, como país exportador. Específicamente, al analizar el producto con código arancelario 4823.69, se evidencia que los derechos de aduana establecidos en el año en cuestión presentan un MFN duties (derechos de nación más favorecida) del 0.00%.

Esto significa que no se aplican aranceles a la importación de dicho producto desde Ecuador hacia Alemania. Además de la ausencia de derechos de aduana, también se destaca que el Equivalente Ad Valorem, que representa el porcentaje del valor del producto en relación con los aranceles, muestra un valor del 0.00%. Esto implica que no se aplican impuestos adicionales basados en el valor del producto (Instituto de Comercio Internacional ITC, 2023).

Estos datos indican que las condiciones de acceso al mercado alemán son altamente favorables para las exportaciones ecuatorianas del producto específico mencionado. La ausencia de remedios arancelarios y la inexistencia de impuestos adicionales basados en el valor del producto brindan una ventaja competitiva a los exportadores ecuatorianos, al facilitar el acceso y la competitividad en el mercado alemán.

### 3.4.4.2. Barreras no arancelarias

A partir del año 2022, Alemania ha implementado un conjunto de cinco medidas de importación para regular el comercio del producto 4823.69, el cual abarca bandejas, platos y platos hondos fabricados en papel o cartón, con la excepción de aquellos elaborados con papel o cartón de bambú. Estas medidas buscan garantizar el cumplimiento de requisitos específicos y asegurar la protección de los consumidores y el cumplimiento de estándares de calidad (2023). En la tabla siguiente se presentan los requisitos y la legislación que la ampara para importar el producto de la subpartida 4823.69:

**Tabla 9.** Barreras no arancelarias subpartida 4823.69

Requisito	Nombre	Descripción	Legislación	Válido desde
<b>A220</b>	Uso restringido de determinadas sustancias en alimentos y piensos, así como en materiales destinados a entrar en contacto con ellos	Regula el uso de determinadas sustancias en la fabricación de alimentos, así como en los materiales que entran en contacto con ellos, esto con el objetivo de garantizar la seguridad y protección de los consumidores.	Health control of articles in contact with food products	Junio 2011
<b>A310</b>	Requisitos de etiquetado	Requisitos específicos de etiquetado que deben cumplirse al comercializar el producto. El etiquetado adecuado es fundamental para proporcionar información precisa a los consumidores sobre el producto, incluyendo su composición, origen, advertencias y otra información relevante	Health control of articles in contact with food products	Octubre 2009
<b>B851</b>	Origen de los materiales y las partes	Establece requisitos relacionados con la determinación del origen de los materiales y las partes utilizadas en la fabricación del producto. Puede implicar la necesidad de cumplir con estándares específicos y garantizar que los materiales y partes provengan de fuentes legítimas.	Control on illegal timber and timber products	Enero 2013
<b>E129</b>	Licencias por motivos económicos no especificadas en otra parte	Obtener una licencia o permiso para importar el producto por razones económicas no especificadas en otras medidas. Puede implicar la presentación de documentos adicionales o el cumplimiento de requisitos específicos para obtener la licencia requerida.	Control on illegal timber and timber products	Enero 2013

<b>E320</b>	Prohibiciones por motivos no económicos	Esta medida establece prohibiciones específicas aplicadas al producto por razones no económicas, como consideraciones relacionadas con la salud pública, el medio ambiente u otros aspectos no directamente relacionados con el comercio o los aspectos económicos.	Control on illegal timber and timber products	Enero 2013
-------------	---	---	---	------------

### **3.5. Adaptación del producto o servicio**

Ekopack es una empresa intermediaria, la cual enfoca sus actividades comerciales en la distribución de productos para la industria de restaurantes y hostelería en general. En este contexto, el modelo de negocio de la microempresa es impulsar a fabricantes ecuatorianos dentro de la gama de envases para alimentos en la industria de restaurantes y hostelería a nivel internacional.

Para adaptar este servicio se consideran aspectos del producto previo a su distribución al mercado alemán, para ello, se tomarán en cuenta los requisitos de la subpartida 4823.69 descritos en la sección anterior debido a que será una distribución B2B, las especificaciones del producto dependerán de los requerimientos de la empresa importadora como lo son, medidas, diseño gráfico, colores entre otros.

### **3.6. Desarrollo de una red de distribución**

Dentro de la sección de estrategias de entrada, se pretende establecer alianzas estratégicas para iniciar una relación comercial con empresas distribuidoras de Alemania (*“Innova Supply & Services GMBH”*, *“PM-Papier Magazin”* y *“Rausch”*) debido al alcance y cobertura que tienen al momento en distintas ciudades del país de destino, a su vez, la experiencia dentro del mercado alemán para estas empresas permitirán a Ekopack adaptarse a las tendencias, preferencias de los clientes, las oportunidades de crecimiento y el nivel de competitividad del sector.

Adicionalmente, esta alianza permitirá facilitar los procesos logísticos al momento de distribuir el producto ya que cuentan con una infraestructura que incluye el transporte y la gestión de inventario, lo que disminuye en gran medida los costos operativos para la microempresa.

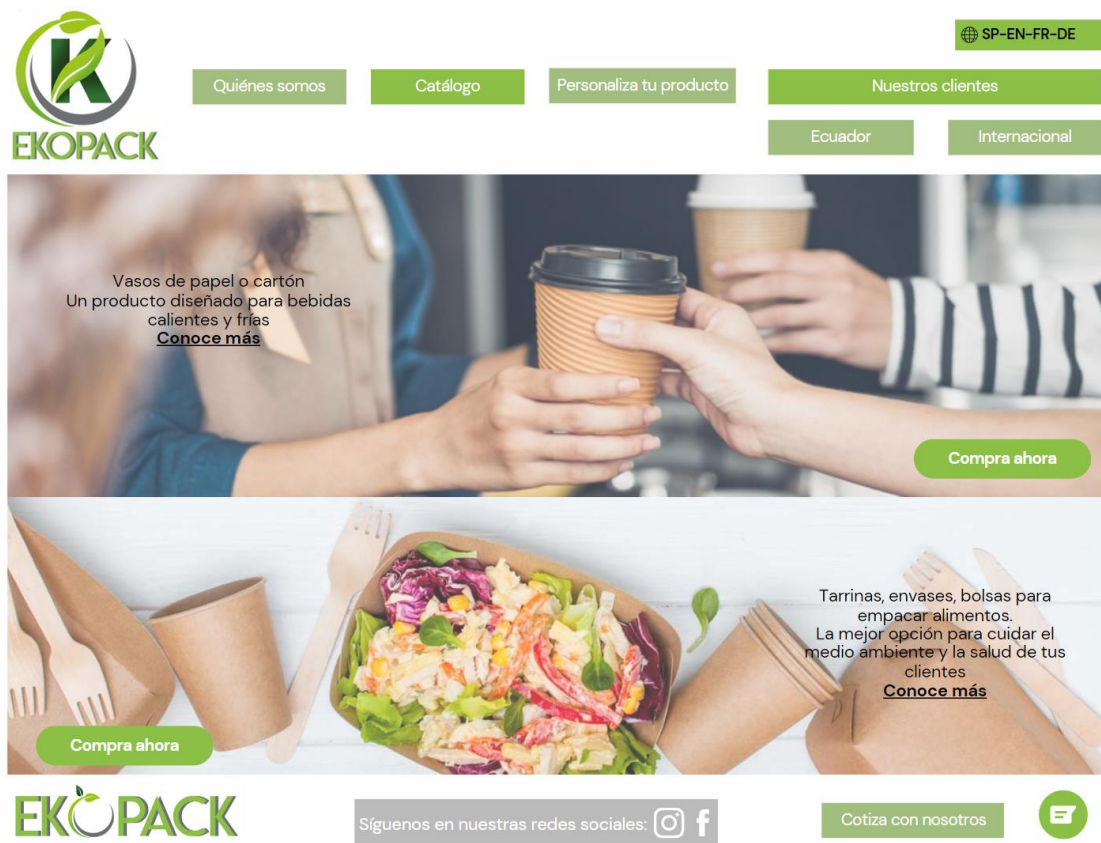
### **3.7. Establecimiento de una presencia en línea**

Una de las debilidades de Ekopack es la presencia intermitente en redes sociales y canales digitales, como estrategia de mejora y, con el fin de impulsar el crecimiento en un espacio global se pretende mejorar la presencia en línea de la microempresa mediante la creación de una página web con el esquema que se presenta en la imagen.

El sitio web es una plataforma diseñada con el objetivo de brindar a potenciales compradores un acceso al catálogo de productos de Ekopack. Con facilidad podrán realizar cotizaciones en la página y completar el proceso de compra, todo en un solo

espacio. Además, los visitantes podrán obtener información detallada sobre la microempresa, explorar el catálogo de productos con sus especificaciones y verificar la disponibilidad de stock. Contarán con una sección dedicada a la personalización de productos, donde podrán seleccionar medidas, colores e impresiones según sus requerimientos. Los clientes actuales, tanto a nivel nacional como internacional (si los hay), podrán acceder a la plataforma para obtener información y servicios adicionales.

Para facilitar la experiencia de los clientes, se propone implementar un *chatbot* que permita a los visitantes establecer contacto con el jefe de ventas. Este *chatbot* proporcionará asesoría virtual inmediata y responderá preguntas frecuentes. Además, los clientes también tendrán la opción de comunicarse directamente con la persona en Ecuador para resolver cualquier consulta o inquietud.



**Figura 15.** Propuesta de diseño de página web

**Fuente.** Investigación Realizada

### **3.8. Plan de Inversión**

El plan de inversiones permite asignar recursos financieros de manera estratégica y planificada, garantizando el crecimiento y desarrollo sostenible de la organización. En este caso se planificó en un período de tres años iniciales de internacionalización para la microempresa. Dentro de los activos no corrientes se incluye el reconocimiento de marca en medios digitales, los cuales son relevantes para la promoción de la empresa en el mercado, el desarrollo de la página web, especialmente si incluye una tienda online, es una herramienta esencial para expandir el alcance de la empresa y facilitar la venta de sus productos.

Las inversiones en bienes tangibles incluyen el alquiler de una bodega proporciona un espacio físico para el almacenamiento de productos, asegurando la disponibilidad del producto de acuerdo con la demanda a satisfacer en el mercado de Alemania. La adquisición de un camión es necesario para la logística y distribución del producto desde la bodega hacia el puerto dando un servicio eficiente. La maquinaria y equipos de embalaje son esenciales para garantizar la calidad requerida para exportar el producto hacia Alemania y finalmente la inversión en equipos de cómputo permitirá que la empresa garantice la operación administrativa y el eficiente contacto con los clientes en el mercado internacional determinado

En cuanto al activo corriente, la principal inversión será los productos por exportar como son, los empaques de alimentos y bebidas, vasos ecológicos, las bolsas de papel y los empaques de papel y/o cartón para alimentos. De igual manera se espera tener el aporte de los cuatro socios para tener liquidez a corto plazo y cubrir los gastos principales de este proceso de internacionalización.

**Tabla 10.** Plan de Inversión-Internacionalización de Ekopack

<b>PLAN DE INVERSIONES</b>			
<b>ACTIVO NO CORRIENTE (largo plazo)</b>	<b>INICIAL (AÑO 1)</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>Inversiones intangibles</b>	<b>\$1.200,00</b>	<b>\$1.220,00</b>	<b>\$1.240,00</b>
<b>Reconocimiento de marca (en medios digitales)</b>	\$700,00	\$720,00	\$740,00
<b>Página web (tienda online)</b>	\$500,00	\$500,00	\$500,00
<b>Inversiones en bienes tangibles</b>	<b>\$22.964,00</b>	<b>\$144,00</b>	<b>\$144,00</b>
<b>Alquiler de bodega 5 mts x 2,40 mts</b>	\$144,00	\$144,00	\$144,00
<b>Vehículos</b>	\$18.900,00	\$-	\$-
<b>Maquinaria y Equipos para embalaje del producto</b>	\$2.520,00	\$-	\$-
<b>Equipos de Cómputo</b>	\$1.400,00	\$-	\$-
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$24.164,00</b>	<b>\$1.364,00</b>	<b>\$1.384,00</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE (corto plazo)</b>	<b>INICIAL (AÑO 1)</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>Empaques de alimentos y bebidas</b>	\$4.700,00	\$3.420,00	\$2.200,00
<b>Vasos ecológicos</b>	\$1.200,00	\$1.250,00	
<b>Bolsas de papel</b>	\$2.000,00	\$2.170,00	\$2.200,00
<b>Empaques de papel y/o cartón para alimentos</b>	\$1.500,00		
<b>Prestarios</b>	<b>\$4.000,00</b>	<b>\$3.000,00</b>	<b>\$3.200,00</b>
<b>Aportaciones sociedad</b>	\$4.000,00	\$3.000,00	\$3.200,00
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$8.700,00</b>	<b>\$6.420,00</b>	<b>\$5.400,00</b>
<b>TOTAL DE INVERSIÓN</b>	<b>\$32.864,00</b>	<b>\$7.784,00</b>	<b>\$6.784,00</b>

## 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

- En el estudio realizado se determinó que, en primer lugar, con el análisis de sus proveedores y determinación de estrategias en la matriz FODA la capacidad interna es limitada para iniciar un proceso de internacionalización a corto plazo. A su vez, se desarrollaron estrategias de entrada a este sector comercial que incluyen alianzas estratégicas con potenciales mayoristas, la participación en organizaciones ecuatorianas que impulsan al comercio y, finalmente se propuso un diseño de página web en donde el objetivo principal será potenciar la imagen de marca con recursos tecnológicos.
- La estructura organizacional con un enfoque global es de vital importancia para promover la eficiencia y adaptabilidad de la microempresa en el mercado objetivo determinado en el respectivo análisis. En este sentido se propuso un rediseño a la estructura organizacional de Ekopack en la cual se busca principalmente alinear tanto los recursos físicos como las habilidades y conocimientos del personal. De este modo, la microempresa podrá impulsar el crecimiento potencial a largo plazo dentro del mercado internacional posicionando a productos ecuatorianos manufacturados tengan un alcance global.
- Es de vital importancia que las MiPymes que buscan un enfoque potencial global comprendan el marco jurídico a nivel nacional. En este sentido se tomaron en cuenta las barreras arancelarias y no arancelarias para exportar al mercado alemán, a su vez, en el análisis situacional, se presentó la legislación nacional actual que respaldan a la idea de negocio de Ekopack.
- La expansión hacia el mercado internacional de Ekopack necesita de una planificación de recursos físicos de la microempresa, esto implica considerar la infraestructura para brindar el servicio de distribuidor del producto analizado (subpartida 4823.69). De igual forma, se presentó un plan de inversión con los gastos necesarios que la microempresa deberá tomar en cuenta para el inicio de la internacionalización.

## RECOMENDACIONES

- Ekopack es una microempresa que aún se encuentra iniciando su posicionamiento en el mercado local, sin embargo, como objetivo a largo plazo, su visión es brindar el servicio de distribución a diferentes mercados globales con el fin de impulsar la producción local de esta categoría de producto. Es por este motivo que, la organización puede tomar en cuenta este estudio para efectuar de futuros cambios en la idea de negocio.
- Tras realizar el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; se obtuvieron estrategias financieras como lo son, la planificación de inversión y financiamiento que se recomiendan ser ejecutadas para la toma de decisiones en torno a la expansión y crecimiento a nivel internacional.
- Es importante tomar en cuenta al mercado de Alemania y a sus principales empresas mayoristas para establecer alianzas estratégicas con distribuidores locales los cuales tienen la suficiente experiencia y vastos años en el mercado lo que ayudará a Ekopack a introducir los productos ecuatorianos en la industria.
- Finalmente, se puede analizar la viabilidad de un proyecto de exportación inicial a Alemania tomando en cuenta la capacidad interna en torno a la infraestructura de almacenamiento local y también al flujo de capital y recursos económicos de la microempresa.

## ANEXOS

### Anexo A. Registro de entrevista aplicada

#### ENTREVISTA 1

Fecha de entrevista: 13 marzo de 2023

Hora: 14:15

Nombres y apellidos: Joshua Sebastián Vaca Haro

Cargo en la empresa: Gerente General

Lugar: Quito, Ecuador

#### **1. ¿Cuál es el giro de negocio de su microempresa?**

Somos una empresa basada en la distribución de insumos alimentarios para restaurantes, cines, cafeterías, entre otros.

#### **2. ¿Cuál es la función o funciones principales que usted desempeña?**

Actualmente me encargo del manejo general de la empresa y el área de marketing. En un inicio, yo me encargaba de varias áreas dentro de la empresa que no me pertenecían, sin embargo, con nuestros socios pudimos dividir tareas para cada uno de ellos y así trabajar de mejor manera.

#### **3. ¿Con cuántos empleados cuenta la microempresa al momento?**

Actualmente tenemos 4 empleados, pero el servicio de contabilidad es outsourcing, de igual manera los despachos se tercerizan.

#### **4. ¿Qué productos oferta al mercado ecuatoriano?**

La empresa empezó con una idea de empaques ecológicos por la nueva ley que se aproximaba de “menos plástico” en el Ecuador. Sin embargo, al empezar solo con estos productos nos dimos cuenta de que el margen que se ganaba era muy poco y debíamos generar un volumen inmenso para tener una ganancia significativa, entonces poco a poco decidimos distribuir otros productos. Siempre enfocados en la industria alimentaria (restaurantes), con estos productos tenemos un margen mucho más grande y un alcance más amplio. Nuestro negocio está basado en el B2B, pero estamos analizando si también pudiéramos ser un B2C.

**5. ¿Cuál o cuáles son los productos con mayor demanda?**

Lo que mayormente estamos ofertando a nuestros clientes y han tenido éxito son los empaques para alimentos. Nosotros hacemos lo que distribuidoras más grandes no lo hacen y es ir directamente a los restaurantes y cafeterías y ofrecer nuestro producto. Hemos llegado a diferentes sectores del país como Cayambe, Ibarra y Santo Domingo.

**6. ¿Cuáles considera que son las ventajas o fortalezas que tiene la empresa?**

La empresa cuenta con un grupo de socios multifuncionales, expertos en áreas como marketing, recursos humanos, sistemas y otros. De igual manera intentamos mantener una relación directa entre el cliente y nosotros como proveedores de sus productos.

**7. ¿Cuáles piensa usted que son las debilidades o problemas de la microempresa actualmente?**

Somos una empresa nueva, con lo cual, podemos decir que la inyección de capital es reducida; también el ámbito logístico afecta en gran manera a las operaciones de entrega y despachos del producto.

## Anexo B. Datos generales de la empresa



### DATOS GENERALES DE LA COMPAÑÍA

RAZÓN O DENOMINACIÓN	EKOPACK-COMPANY S.A.S.		
EXPEDIENTE:	736934	RUC:	1793149588001
FECHA DE CONSTITUCIÓN:	18/05/2021	PLAZO SOCIAL:	INDEFINIDO
NACIONALIDAD:	ECUADOR	TIPO DE CIA:	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
OFICINA:	QUITO	SITUACIÓN LEGAL:	ACTIVA

**DIRECCIÓN LEGAL**

PROVINCIA: PICHINCHA CANTÓN: QUITO CIUDAD: QUITO

**DIRECCIÓN POSTAL**

PROVINCIA: PICHINCHA CANTÓN: QUITO CIUDAD: QUITO

PARROQUIA: DE LOS ECUALIPTOS CALLE: AV. REAL AUDIENCIA NÚMERO: N66-15

INTERSECCIÓN/MZ. CIUDADELA:

CONJUNTO: BLOQUE:

NÚMERO DE OFICINA: EDIFICIO/C.C.:

REFERENCIA / UBICACIÓN: 4

PISO: TELÉFONO1: 023485019 TELÉFONO2:

FAX: CORREO ELECTRÓNICO 1: s.vaca@ekopack.com.ec

CASILLERO POSTAL: CORREO ELECTRÓNICO 2: veronicaharo.cfc@gmail.com

CELULAR: 0979044115 PERTENECE A M.V.: NO SITIO WEB:

**INFORMACIÓN**

¿Es proveedora de bienes o servicios del estado?  NO ¿Ofrece servicios de pago a remesas?  NO ¿Sociedad de interés público?  NO

¿Pertenece a MV?  NO ¿Compañía vende a crédito?  NO Fecha de última act. de datos: 5/20/22 1.09 PM

Disposición Judicial que afecta la compañía: NINGUNA

**ACTIVIDAD ECONÓMICA**

OBJETO SOCIAL: INTERMEDIARIOS DEL COMERCIO DE PRODUCTOS DIVERSOS ...

CIIU Actividad Nivel 2: G46 COMERCIO AL POR MAYOR, EXCEPTO EL DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.

CIIU Operación Principal: G4610.09 INTERMEDIARIOS DEL COMERCIO DE PRODUCTOS DIVERSOS.

**CAPITAL A LA FECHA**

CAPITAL SUSCRITO: 1000.0000 CAPITAL: 0.0000 VALOR X ACCIÓN: 1.00000

**DATOS GENERALES DE LA COMPAÑÍA**

ADMINISTRADORES DE LA COMPAÑÍA									
IDENTIFICACIÓN	NOMBRE	NACIONALIDAD	CARGO	FECH. NOMB.	PERIODO	FECHA DE REG.	Nº DE REGISTRO	ART.	RL/ADM
1750322552	VACA HARO JOSHUA SEBASTIAN	ECUADOR	GERENTE GENERAL	2/9/21 12:00 AM	5	18/05/2021	20310	17	RL

FECHA DE EMISIÓN: 29/03/2023 00:00:00

Es obligación de la persona o servidor público que recibe este documento validar su autenticidad ingresando a la página [https://appscvmovil.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/verificar\\_certificado.zul](https://appscvmovil.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/verificar_certificado.zul) con el siguiente código de seguridad:



29/03/2023 22:45:33

DN0D3225477

### Anexo C. Matriz FODA cruzada

	Oportunidades	Amenazas
	<b>Factores externos</b>	O1. Crecimiento continuo de la demanda en el mercado actual
<b>Factores internos</b>	O2. Hábitos de consumo son cambiantes	A2. Presencia de productos sustitutos
	O3. Ley de reducción de plásticos	A3. Estancamiento en el mercado actual
	O4. Diversos productos alineados al negocio para ser distribuidores	A4. Situación socioeconómica del país
<b>Fortalezas</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias FA</b>
F1. Propuesta de valor aceptada por el nicho de mercado actual	FO1. Identificar la posibilidad de expansión de oferta a un nuevo mercado a nivel internacional.	FA1. Consolidar las relaciones comerciales entre el catálogo de clientes actuales para evitar que estos adquieran el mismo producto con la competencia.
F2. Amplia gama dentro del catálogo de productos	FO2. Potenciar el uso y consumo de productos eco-amigables con el fin de ser una empresa reconocida por ser intermediaria de productos de consumo responsable a nivel nacional e internacional	FA2. Promover a través de redes sociales y campañas sobre el consumo de productos biodegradables y la responsabilidad ambiental al momento de adquirir un producto.
F3. Alianzas estratégicas con proveedores de insumos para cines, bares y restaurantes	FO3. Establecer alianzas comerciales con Mipymes y grandes empresas del mercado internacional que tengan legislación similar sobre el apoyo al consumo reducido de plástico.	FA3. Investigar posibles vendedores y compradores del catálogo de productos que la microempresa ofrece en un mercado internacional no atendido.
F4. Ofrecimiento al cliente de productos personalizados y adaptados a la idea de negocio	FO4. Fortalecer el comercio del segmento B2B del mercado local para fidelizar a los clientes y generar confianza en los mismos	FA4. Aprovechar las alianzas estratégicas con los proveedores para ofrecer precios competitivos al segmento B2B atendido y desatendido
<b>Debilidades</b>	<b>Estrategias DO</b>	<b>Estrategias DA</b>
D1. Bajo ingreso de capital para inversión	DO1. Definir un presupuesto de inversión de cada socio de la microempresa para impulsar el inicio de expansión a nivel nacional e internacional.	DA1. Reducir la inversión en productos con baja rentabilidad para ayudar al crecimiento de oferta de empaques ecológicos.
D2. Presencia intermitente en redes sociales	DO2. Generar un plan de marketing con fuerte presencia en la red para alcanzar a la demanda desatendida y con poco conocimiento del consumo de empaques ecológicos.	DA2. Enfocar la publicidad on-line a los productos ecológicos y sus beneficios para atraer a clientes a adquirir la gama de productos biodegradables, esto puede ser a través de la creación de una página web.
D3. No hay enfoque en la idea de negocio inicial, la cual es enfocarse en productos ecológicos	DO3. Concentrar los recursos de la microempresa en mejorar la oferta de productos con responsabilidad ambiental, apoyándose de la legislación local (Ley orgánica para la racionalización, reutilización y reducción de plásticos de un solo uso)	DA3. Analizar la posibilidad de satisfacer la demanda en un mercado internacional, dentro de una región que apoye y se adapte a la idea de negocio
D4. Reducido número de trabajadores, lo que limita a mejorar y ampliar sus operaciones	DO4. Definir actividades específicas a cada colaborador de la microempresa para delimitar responsabilidades de satisfacción de la demanda local y regional.	DA4. Mantener al personal actual con las responsabilidades delimitadas a cada uno

## REFERENCIAS

- Ali, M. B., Ali, H., & Khan, M. (2020). The application of product life cycle (PLC) in fashion industry. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10.
- Aykol, B., & Leonidou, L. C. (2018). International entrepreneurship research in emerging economies: A critical review and research agenda. En *International Marketing Review* (págs. 35(4), 581-604.).
- Banco Central del Ecuador. (03 de 2023). *Presentación Coyuntural*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/IndiceEMcoyuntural.html>
- Barney, J. (2017). Gaining and sustaining competitive advantage. *Pearson Education Limited*, 97.
- Berman, B., & Evans, J. R. (2007). *Retail management: A strategic approach* (10ma edición ed.). Pearson Education.
- Bose, T. K. (2016). CRITICAL SUCCESS FACTORS OF SME INTERNATIONALIZATION. *Journal of Small Business Strategy*, 88-101.
- Burin, D. (2018). *El análisis interno y externo*. Obtenido de <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/handle/123456789/1920>
- Cardozo, P. P., Chavarro, A., & Andrés, R. C. (2007). Teorías de internacionalización. *Panorama*, 4-23.
- COFACE . (05 de 03 de 2022). *Economic Studies and Country Risks*. Obtenido de <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Ecuador>
- Comisión Europea. (11 de 11 de 2016). *Sistema de Información sobre Comercio Exterior*. Obtenido de Sistema de Información sobre Comercio Exterior: [http://www.sice.oas.org/tpd/and\\_eu/negotiations/ECU\\_joins\\_COL\\_PER\\_FTA\\_s.pdf](http://www.sice.oas.org/tpd/and_eu/negotiations/ECU_joins_COL_PER_FTA_s.pdf)
- CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR 2008. (05 de 03 de 2023). *Ministerio de Defensa*. Obtenido de [https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador\\_act\\_ene-2021.pdf](https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf)
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). Organization development and change. *Cengage learning*, 89.
- Dunning, J. (1977). Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach. En B. H. Ohlin, & P. Macmillan (Ed.), *The International Allocation of Economic Activity* (págs. 395-418). Londres: MacMillan. doi:[https://doi.org/10.1007/978-1-349-03196-2\\_38](https://doi.org/10.1007/978-1-349-03196-2_38)
- Ekos. (25 de 10 de 2022). *Ekos Negocios*. Obtenido de <https://ekosnegocios.com/articulo/expertos-analizan-las-tendencias-de-la-industria-de-alimentos-y-bebidas-en-el->

ecuador#:~:text=Cifras%20destacadas%20sobre%20el%20sector,mismo%20per  
iodo%20del%20a%C3%B1o%20previo

- Eurostat. (13 de 05 de 2023). *Eurostat*. Obtenido de Data Browser: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/SBS\\_NA\\_SCA\\_R2\\_\\_custom\\_6192947/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/SBS_NA_SCA_R2__custom_6192947/default/table?lang=en)
- FEDEXPOR. (15 de 05 de 2023). *FEDEXPOR*. Obtenido de <https://www.fedexpor.com/quienes-somos/>
- Fondo Monetario Internacional. (2022). Perspectivas económicas Las Américas:Navegando condiciones financieras más restrictivas. *Fondo Monetario Internacional*, 43-44.
- Grant, R. M. (2016). Contemporary strategy analysis: Text and cases edition. *John Wiley & Sons.*, 71.
- Gresham, L. G., & Hodnik, R. J. (1989). Regional Market Analysis: A Systematic Approach to Geographic Expansion Planning. *Journal of Business Research*, 1-17.
- Guadalupe, M., & Torres, A. (28 de 03 de 2023). *Análisis PESTEL*. Obtenido de Biblioteca UDG virtual: <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2973>
- Hidalgo, I. (2005). Tipos de estudio y métodos de investigación. *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/tipos-estudio-metodos-investigacion/>
- Hollensen, S. (2017). Global marketing: A decision-oriented approach. *Pearson*, 119.
- Innova Supply & Chain Services GMBH. (15 de 05 de 2023). *Innova Supply & Chain Services GMBH*. Obtenido de <https://innova-supply.com/en/glossary/>
- Instituto de Comercio Internacional. (14 de 05 de 2023). *Trade Map*. Obtenido de <https://www.trademap.org/CompaniesList.aspx?nvpm=3%7c276%7c%7c%7c%7c482369%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c3%7c1%7c2%7c1%7c1%7c4>
- Instituto de Comercio Internacional ITC. (8 de 05 de 2023). *Market Access Map*. Obtenido de <https://www.macmap.org/es//query/results?reporter=276&partner=218&product=482369&level=6>
- Jindal, T., & Gupta, R. (2017). Regional Market Analysis: A Critical Review and Future Directions. *Journal of Business Research*, 126-140. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.05.017>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 23-32. doi:<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>

- Kaiseler, M., Pol, E., & Ranaivoson, H. (2015). Application of product life cycle (PLC) concept in the small and medium sized enterprises (SMEs). *Procedia Economics and Finance*, 23, 592-597.
- Kess, P., & Nikulainen, T. (2006). Marketing research and information systems in regional development. *Regional Studies*, 975-987. doi:<https://doi.org/10.1080/00343400600928319>
- Knight, G. (2014). Internationalization revisited: Theoretical and managerial implications of new developments and data. *Journal of International Business Studies*, 662-691.
- Kotler, P. A. (2018). Principles of marketing. *Pearson*.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing management. *Pearson*, 170.
- Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2017). Marketing management. *Pearson Education Limited*.
- Ministerio de Industria, Comercio, Promoción de Pequeñas y Medianas Empresas. (14 de 05 de 2023). *PROECUADOR*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/>
- Narvaez, M. (29 de 03 de 2023). *Question Pro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-pest/#:~:text=Te%20ayuda%20a%20detectar%20oportunidades,lugar%20de%20hacerlo%20en%20contra.>
- Noboa, A. (01 de 01 de 2023). *PRIMICIAS*. Obtenido de Primicias Ec: <https://www.primicias.ec/noticias/politica/presion-politica-institucionalidad-crecera/>
- Observatorio de Complejidad Económica. (2021). *OEC*. Obtenido de <https://oec.world/es/profile/bilateral-country/nld/partner/ecu#:~:text=Durante%20los%20%C3%BAltimos%2026%20a%C3%B1os,no%20export%C3%B3%20servicios%20a%20Ecuador.>
- Observatorio de Complejidad Económica. (2021). *OEC World*. Obtenido de <https://oec.world/es/profile/bilateral-country/deu/partner/ecu>
- Oficina Federal de Estadística de Alemania. (14 de 05 de 2023). *Genesis-Destatis*. Obtenido de <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online?operation=abruftabelleBearbeiten&levelindex=2&levelid=1684190649233&auswahloperation=abruftabelleAuspraegungAuswahlen&auswahlverzeichnis=ordnungsstruktur&auswahlziel=werteabruf&code=45342-0005&auswahltext=&w>
- Onkvisit, S., & Shaw, J. J. (2016). International marketing: Strategy and theory. *Routledge*.
- Parker, R. (2019). *Análisis PESTEL: Una herramienta para evaluar el entorno empresarial. En Marketing Estratégico*. McGraw-Hill.

- PM Papier Magazin. (15 de 05 de 2023). *Papier Magazin*. Obtenido de <https://www.papiermagazin.de/beutel-aus-papier.php>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. *Simon and Schuster*.
- Portugal, V. (26 de 03 de 2023). *Diagnóstico Empresarial*. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina.
- Quintana Navarro, A. (s.f). ANÁLISIS DEL MERCADO. *Dirección de Marketing*, 2-3.
- Quiroa, M. (28 de 03 de 2023). *Economipedia*. Obtenido de Análisis externo de una empresa: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-externo-de-una-empresa.html>
- Rausch Verpackung GmbH. (15 de 05 de 2023). *Rausch Verpackung GmbH*. Obtenido de <https://www.rausch-packaging.com/de/>
- Remuzgo, F. (2005). *DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA*. Julio.
- Ricardo, D. (1817). *Principles of political economy and taxation*. *Principles of political economy and taxation*. London.
- Rincón, F. A. (2012). El diagnóstico empresarial como herramienta de gestión gerencial. *Revista Aglala*, 103-120. doi:<https://doi.org/10.22519/22157360.887>
- Roa, C. S. (05 de 01 de 2023). *¿Cuál sería el crecimiento de la economía de Ecuador en 2023?* Obtenido de <https://gk.city/2023/01/05/crecimiento-economia-ecuador-2023/>
- Sánchez, G. (31 de 08 de 2020). *5 ventajas de hacer un análisis FODA*. Obtenido de <https://blog.uniclick.com.mx/5-ventajas-de-hacer-un-analisis-foda/>
- Santos-Peñate, D. R., & Afonso-Suárez, M. D. (2017). Internationalization and performance of SMEs: Evidence from Spanish firms. *Journal of Business Research*, 70, 279-284.
- Sarli, R. R., González, S. I., & Ayres, N. (2015). Análisis FODA. Una herramienta necesaria. *Revista de la Facultad de Odontología*, 17-20.
- Secretaría General de Comunicación de la Presidencia. (2022). *Secretaría General de Comunicación de la Presidencia*. Obtenido de Ecuador y EE.UU. reafirman su compromiso por trabajar juntos en beneficio de ambas naciones: <https://www.comunicacion.gob.ec/ecuador-y-ee-uu-reafirman-su-compromiso-por-trabajar-juntos-en-beneficio-de-ambas-naciones/>
- Smith, A. (1776). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. London: *W. Strahan and T. Cadell*.
- SRI-Servicio de Rentas Internas. (28 de 03 de 2023). *SRI en línea*. Obtenido de <https://srienlinea.sri.gob.ec/sri-en-linea/SriRucWeb/ConsultaRuc/Consultas/consultaRuc>

- Stanton, W. J., & Etzel, M. J. (2017). *Fundamentals of marketing*. McGraw-Hill, 79.
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1986). *Introducción a los métodos cualitativos*. Asodea.
- Teufel, I. (04 de 06 de 2018). *Deutschland*. Obtenido de <https://www.deutschland.de/es/topic/vida/restaurantes-en-alemania-la-vida-diaria-de-una-camarera>
- Torres, C. (08 de 09 de 2022). *Mingas por el mar*. Obtenido de <https://www.mingasporelmar.org/la-ley-de-plasticos/#:~:text=En%20el%20plazo%20de%2012,lagunas%2C%20bosques%20protectores%2C%20p%C3%A1ramos%20y>
- United States Census Bureau. (14 de 05 de 2023). *International Database*. Obtenido de [https://www.census.gov/data-tools/demo/idb/#/country?COUNTRY\\_YEAR=2022&COUNTRY\\_YR\\_ANIM=2022&FIPS\\_SINGLE=GM&menu=countryViz&POP\\_YEARS=2023](https://www.census.gov/data-tools/demo/idb/#/country?COUNTRY_YEAR=2022&COUNTRY_YR_ANIM=2022&FIPS_SINGLE=GM&menu=countryViz&POP_YEARS=2023)
- Worthington, I., & Britton, C. (2016). *The business environment*. Pearson Education.