

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**Disertación previa a la obtención del título de
Licenciado en Negocios Internacionales**

*Análisis de crecimiento de Carbox Customs, empresa que inició con importaciones 4x4
Courier y actualmente realiza importaciones y exportaciones a gran escala*

Vicente Adrián Torres Escobar
vtorres@puce.edu.ec

Jasson Paul Proaño Carbo
jproano@puce.edu.ec

**Línea de investigación: Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la
competitividad sostenible local y global**

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios por las bendiciones que me ha dado en mi vida, por darme fortaleza en los momentos difíciles y por ser quién siempre guía mi camino.

Deseo dedicar palabras llenas de agradecimiento a mis padres, quienes han representado una fuente inagotable de respaldo, estímulo y comprensión a lo largo de todo este recorrido. Su dedicación y valores que me han inculcado han sido la luz que ha iluminado cada uno de mis pasos.

Además, deseo expresar mi estimación hacia mi director de tesis, el profesor Vicente Torres, su experiencia y dedicación incansable han sido parte en el desarrollo y éxito de este proyecto.

DEDICATORIA

Quiero dedicar esta tesis a mi hermano, mi compañero de travesía, donde la constante motivación y apoyo emocional han creado de mí un mejor estudiante y profesional en el mundo laboral.

Y mi más profunda gratitud a todos aquellos que han sido parte de mi desarrollo personal y profesional.

TABLA DE CONTENIDOS

| | |
|--|----|
| CAPITULO I | 1 |
| 1. INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 1 |
| 1.2 OBJETIVOS | 2 |
| 1.2.1 Objetivo General | 2 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos | 2 |
| 1.2.1.1 RELEVANCIA DE ESTUDIO | 2 |
| 1.2.1.2 DISEÑO METODOLÓGICO | 3 |
| 1.2.1.3 ETAPAS DE INVESTIGACIÓN | 5 |
| 1.2.1.4 LAS CINCO ETAPAS DE CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS SEGÚN HARVARD | 5 |
| CAPÍTULO II | 12 |
| MARCO TEÓRICO | 12 |
| 2.1 COMERCIO INTERNACIONAL | 12 |
| 2.2 TEORÍAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL | 12 |
| 2.2.1 Teoría de la ventaja absoluta – Adam Smith | 13 |
| 2.2.2 Teoría de la ventaja comparativa – David Ricardo | 13 |
| 2.2.3 Ley de las salidas – Jean Baptiste Say | 13 |
| 2.3 OFERTA Y DEMANDA | 14 |
| 2.3.1 Ley de la oferta | 14 |
| 2.3.2 Ley de la demanda | 15 |
| 2.4 CONTROL DE ADUANAS | 15 |
| 2.5 POLÍTICAS COMERCIALES DE LOS PAÍSES EN DESARROLLO | 16 |
| 2.6 RÉGIMEN DE EXPORTACIÓN | 17 |
| 2.7 LOGÍSTICA INTERNACIONAL | 17 |
| 2.8 PROCESO DE IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN | 18 |
| 2.8.1 Importaciones al Ecuador | 18 |
| 2.8.2 Exportaciones fuera del Ecuador | 19 |
| 2.8.3 Requisitos para calificar como importador | 21 |
| 2.8.4 Requisitos para calificar como exportador | 21 |
| 2.8.5 Documentación para importar | 22 |
| 2.8.6 Documentación para exportar | 23 |
| 2.8.7 Análisis de costos de las importaciones y exportaciones | 24 |
| 2.8.7.1 Costos de las importaciones | 24 |

| | | |
|--|--|-----------|
| 2.8.7.2 | Costos de las exportaciones | 24 |
| 2.8.7.3 | Riesgos de las importaciones y exportaciones..... | 25 |
| 2.8.7.4 | Crecimiento empresarial | 26 |
| 2.8.7.5 | Plan de crecimiento empresarial..... | 27 |
| CAPITULO III | | 29 |
| ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA CARBOX CUSTOMS | | 29 |
| 3.1 | Filosofía De La Empresa | 29 |
| 3.2 | Desarrollo y análisis de matrices | 31 |
| 3.2.1 | Análisis PESTEL | 31 |
| 3.2.1.1 | Factor Político | 31 |
| 3.2.1.2 | Factor Económico | 31 |
| 3.2.1.3 | Factor Socio – Cultural | 33 |
| 3.2.1.4 | Tecnológico | 34 |
| 3.2.1.5 | Factor Ecológico | 34 |
| 3.2.1.6 | Factor Legal | 34 |
| 3.3 | Matriz FODA | 36 |
| 3.4 | Análisis Porter | 37 |
| 3.5 | Marketing Mix | 41 |
| 3.5.1 | Producto | 41 |
| 3.5.1.1 | Servicios básicos de comercio exterior y agenciamiento aduanero | 42 |
| 3.5.1.2 | Servicios de valor agregado | 42 |
| 3.5.1.3 | Estrategias de Desarrollo de Producto | 43 |
| 3.5.2 | Precio | 43 |
| 3.5.2.1 | Enfoque de prestación de servicios | 44 |
| 3.5.2.2 | Posicionamiento de Precios | 44 |
| 3.5.2.3 | Estrategias de Precios | 45 |
| 3.5.3 | Plaza | 46 |
| 3.5.3.1 | Ubicación de Oficinas | 46 |
| 3.5.3.2 | Plataformas Digitales | 46 |
| 3.5.3.3 | Alianzas Estratégicas | 46 |
| 3.5.3.4 | Fuerza de Ventas | 47 |
| 3.5.3.5 | Estrategias de Distribución | 47 |
| 3.5.4 | Promoción | 47 |
| 3.5.4.1 | Fuerza de Ventas | 48 |
| 3.5.4.2 | Relaciones Públicas | 48 |
| 3.5.4.3 | Referidos | 48 |
| 3.5.4.4 | Seminarios | 48 |

| | |
|---|-----------|
| 3.5.4.5 Alianzas..... | 48 |
| 3.5.4.6 Marketing Digital..... | 49 |
| CAPÍTULO IV | 50 |
| LAS CINCO ETAPAS DE CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS SEGÚN HARVARD APLICADAS A LA EMPRESA | 50 |
| 4.1 Carbox Customs: Análisis de Crecimiento según Modelo de Harvard | 50 |
| 4.1.1. Etapa 1 - Nacimiento y Supervivencia | 50 |
| 4.1.2. Etapa 2 – Crecimiento Temprano | 51 |
| 4.1.3. Etapa 3: Crecimiento Acelerado..... | 52 |
| 4.1.4. Etapa 4: Madurez | 52 |
| 4.1.4.1. Sistema ERP para la empresa Carbox Customs | 55 |
| 4.1.4.2. Sistema CRM para la empresa Carbox Customs | 57 |
| 4.1.5. Etapa 5: Expansión Internacional | 58 |
| CAPITULO V..... | 60 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 60 |
| 5.1 Conclusiones | 60 |
| 5.2 Recomendaciones | 61 |
| Bibliografía | 63 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1: Diseño Metodológico | 3 |
| Tabla 2: Recolección de datos | 4 |
| Tabla 3: Cronograma | 11 |
| Tabla 4 Matriz FODA empresa Carbox Customs | 36 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1: Evolución de las exportaciones totales en volumen y valor 2021 - 2023 | 20 |
| Figura 2: Plan de crecimiento empresarial | 28 |
| Figura 3: Matriz PESTEL..... | 35 |
| Figura 4: Propuesta de Sistema ERP para la empresa Carbox Customs | 53 |
| Figura 5: Propuesta de Sistema CRM para la empresa Carbox Customs..... | 54 |

CAPITULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

CARBOX CUSTOMS, empresa que se dedica a la importación y exportación de productos especializada en el agenciamiento de aduanas y negociaciones con empresas principalmente de China y Estados Unidos. El manejo de logística y transporte que maneja la empresa se encuentra en un punto intermedio por el gran crecimiento que está teniendo y lo que se requiere es que se pueda satisfacer las necesidades existentes en el mercado nacional y extranjero, lo que obliga a que siga teniendo un desarrollo sostenido a futuro para su crecimiento.

La logística es entendida como: La ciencia y el arte que ocupa uno de los grandes campos de acción de toda empresa y que comprende todas las actividades directamente relacionadas con la satisfacción de las necesidades físicas o materiales que se requieren para asegurar el normal funcionamiento de una empresa (Tejada, 2022).

En un primer análisis, se determinó que existen algunos problemas en temas de logística y transporte que son desencadenados en su mayoría por temas de malos procedimientos al momento de realizar compras o despachos de distintas mercancías, generando inconvenientes en tiempos de entrega a los clientes que necesitan sus productos en un tiempo determinado (productos importados), mientras que, en temas de exportación se debe mejorar con asuntos de aduanas y documentación la cual ayude a ser más eficaces en los tiempos de salida de los productos del país.

El crecimiento económico se puede dar a través de un buen manejo de actividades comerciales, de tal manera que es importante conocer acerca del comercio internacional “A través del intercambio internacional se obtiene tecnología y conocimientos que facilitan la producción de bienes, no solo para el comercio internacional sino también para el consumo interno” (María Isabel Sanchez Baquerizo, 2003).

Las grandes pérdidas económicas y de clientes han llevado a que CARBOX CUSTOMS realice una reestructuración en el tema de sus procesos, el cual ayude a tener una mejor claridad sobre el tema logístico en las importaciones y exportaciones que realiza, esto clarificara en los temas

de tiempo en transporte y despacho en el mercado nacional y extranjero, logrando satisfacer las necesidades de los clientes y de la empresa.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

- Analizar el crecimiento de Carbox Customs, empresa que inició con importaciones 4x4 Courier y actualmente realiza importaciones y exportaciones a gran escala

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analizar el crecimiento empresarial de la empresa CARBOX CUSTOMS desde varias perspectivas.
- Mencionar las principales etapas de los procesos de importación y exportación en el Ecuador.
- Describir los principales hitos importantes que ha tenido la empresa CARBOX CUSTOMS en cada año de funcionamiento y han sido determinantes para su crecimiento.
- Analizar la situación inicial de CARBOX CUSTOMS durante su primer año de funcionamiento como operadora 4x4 Courier a nivel nacional.

1.2.1.1 RELEVANCIA DE ESTUDIO

La mayor relevancia de estudio en CARBOX CUSTOMS nos indica que existe un mal manejo en temas de logística, transporte y despacho para el mercado nacional y extranjero, cuando se trabaja con importaciones y exportaciones a gran escala las normas que requieren los países son rigurosas y un mal manejo de ellas trae grandes pérdidas de dinero para la empresa, siempre se debe tener lo mejor en el servicio que se ofrece a las empresas y a las personas garantizando la seguridad en cada carga que es transportada.

“La importancia de la logística viene dada por la necesidad de mejorar el servicio a un cliente, mejorando la fase de mercadeo y transporte al menor costo posible”, según lo menciona (Jimenez, 2007), lo cual nos permite conocer lo necesario que es tener un procedimiento

logístico más establecido. Al ampliar más sobre el análisis de esta temática se obtendrá un mayor crecimiento y expansión sobre las operaciones realizadas, se tendrá mayor competencia en el mercado gracias a la eficiencia operativa y procesos que se van a mejorar. Podemos mejorar la eficiencia operativa, ya que esta proporciona beneficios para la empresa tal como lo indica (Naranjo, 2023), en que “en primer lugar, permite reducir los costes de producción al eliminar el desperdicio y mejorar la productividad”.

El efectuar un buen manejo en los errores operativos que tiene la empresa aporta en la disminución de costos que tengan que estar acompañados por temas de recambios, devoluciones, reclamos de empresas o clientes y retrasos en las entregas.

Controlar la gestión del riesgo operativo permitirá dar soluciones a los procedimientos que el negocio necesite “este se conforma de diferentes etapas para lograr el cumplimiento, la prevención adecuada y la eficiencia a largo plazo” (Equipo ORCA, 2021). Conjuntamente, el presente análisis será en beneficio de que la empresa pueda obtener una mayor notoriedad para lograr tener futuras negociaciones con empresas de mayor poder adquisitivo, ya que cumplirá con todas las normas que solicitan los distintos mercados porque contara con una extensa cadena de despacho estableciendo grandes relaciones comerciales en el mercado nacional y extranjero.

1.2.1.2 DISEÑO METODOLÓGICO

Para la ejecución del análisis es indispensable concretar el diseño metodológico a efectuarse, el cual es presentado mediante la siguiente tabla informativa:

Tabla 1: Diseño Metodológico

| Factor | Tipos |
|------------------------|---|
| Tipo de estudio | Exploratorio, Descriptivo |
| Tipo de diseño | Estudio de caso, cuantitativo y cualitativo |

Fuente: FCAC (2022)

Este estudio será exploratorio porque se tiene la finalidad de investigar el crecimiento que tuvo CARBOX CUSTOMS para crecer de ser un modelo 4x4 a tener importaciones y exportaciones

a gran escala, además, será descriptivo ya que nos permitirá elaborar un aporte con una mayor precisión con lo cual podremos implementar mejoras en sistema operativo y logístico.

Por otra parte, el tipo de diseño será realizar un estudio de caso, puesto que analizaremos la evolución que ha tenido CARBOX CUSTOMS a lo largo de estos años, de igual manera, la investigación será de tipo mixta ya que se usará información cuantitativa y cualitativa.

En cuanto a la recolección de datos se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 2: Recolección de datos

| Tipo de Fuente | Fuente | Técnica de Recolección | Instrumento | Procesamiento de Datos |
|-----------------------|-------------------------------|-------------------------------|-----------------------|------------------------------------|
| Primaria | Directivos de la Organización | Entrevistas | Guía de Entrevistas | Resumen Narrativo |
| Primaria | Clientes | Encuestas | Cuestionario | Estadísticas |
| Primaria | Expertos del Sector | Entrevistas | Guía de Entrevistas | Resumen Narrativo |
| Secundaria | Registros de la Organización | Investigación Documental | Lista de Verificación | Tablas, Figuras |
| Secundaria | Revistas Indexadas | Investigación Documental | Lista de Verificación | Resumen Narrativo, Tablas, Figuras |

Fuente: FCAC (2022)

La obtención de datos primarios como se detalla en la tabla será obtenida directamente de personas involucradas directamente en la organización y de expertos del sector que nos permitirán realizar un análisis más detallado.

Adicionalmente, contaremos con datos obtenidos mediante encuestas a los clientes para conocer procesos de mejora que podría aplicar la empresa.

Por último, los datos complementarios serán obtenidos mediante registros que tenga la organización.

1.2.1.3 ETAPAS DE INVESTIGACIÓN

- Desarrollar el marco teórico de la temática de investigación
- Situación inicial de CARBOX CUSTOMS durante su primer año de funcionamiento como operadora 4x4 Courier a nivel nacional.
- Cambios que se ha dado en CARBOX CUSTOMS luego del primer año de su fundación hasta la fecha actual.
- Estrategias de crecimiento que ha tenido la empresa CARBOX CUSTOMS hasta llegar a la situación actual como una importadora y exportadora de productos a nivel nacional e internacional.
- Escenarios y perspectivas de mejoras futuras en actividades comerciales que pueda implementar CARBOX CUSTOMS.

1.2.1.4 LAS CINCO ETAPAS DE CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS SEGÚN HARVARD

El crecimiento de una empresa implica atravesar por diferentes etapas, cada una con sus propios desafíos y requerimientos. La Escuela de Negocios de Harvard identificó cinco fases principales en el ciclo de vida de las compañías, desde su creación inicial hasta la expansión internacional. Cada etapa presenta características distintivas en aspectos como la estructura organizacional, los sistemas administrativos, las necesidades de financiamiento y los principales riesgos que enfrenta la firma (Neil C. Churchill & Virginia L. Lewis, 2023).

Las cinco etapas del crecimiento empresarial según el modelo de Harvard son:

Etapa 1: Nacimiento y supervivencia

En esta fase, la empresa recién se ha creado y la emprendedora lucha por validar su idea de negocio, conseguir los primeros clientes y generar ingresos que permitan la supervivencia. La organización es muy simple, financiada con capital propio o de amigos/familiares. El fundador

centraliza las decisiones y funciones. El riesgo principal es validar el modelo de negocio; de lo contrario, el negocio fracasa (Ortegon, César, 2019).

Etapa 2: Crecimiento temprano

Si logra clientes y ventas iniciales, la empresa ingresa a una etapa de crecimiento temprano. Requiere inversiones en equipos, personal, infraestructura. La administración se vuelve más compleja, incorporando socios, gerentes y procesos formales. La empresa consigue financiamiento de inversionistas y bancos. El reto es gestionar el rápido crecimiento sin perder el enfoque (igostrategy, 2023).

La primera etapa en el ciclo de vida de una empresa es la de nacimiento y supervivencia. Se inicia cuando el emprendedor visualiza una idea de negocio y decide ponerla en marcha constituyendo una empresa. En sus inicios, la organización es muy simple y pequeña, esencialmente compuesta por el fundador o los socios que le dieron origen (incremptia, 2023).

Según Philipp Kotler, en esta etapa la empresa enfrenta el reto de “encontrar clientes y establecer el negocio” (2012, p.315). Debe validar que su propuesta de valor resuelve un problema o necesidad insatisfecha para un segmento suficientemente grande de clientes. Esta prueba de concepto resulta decisiva para pasar a la siguiente fase (Churchill & Lewis, 2023).

El emprendimiento requiere de una infraestructura y equipamiento mínimos, así como efectivos para cubrir los gastos básicos de arranque hasta lograr ingresos sostenidos. El financiamiento proviene del capital de los fundadores, sus ahorros personales, préstamos de familiares o amigos, y en algunos casos inversionistas ángeles.

En cuanto a su estructura, la empresa es dirigida directamente por su fundador, con pocos empleados, sin divisiones funcionales ni jerarquías complejas. No existen sistemas administrativos desarrollados. El emprendedor centraliza la mayor parte de las responsabilidades y decisiones estratégicas y operativas.

El principal riesgo que enfrenta la firma en esta etapa inicial es no lograr validar su modelo de negocio, fracasando antes de poder establecerse en el mercado. Debe construir rápidamente

una cartera de clientes rentables y leales, y generar flujos de caja positivos que le permitan cubrir los costos y seguir operando.

La siguiente fase es la de crecimiento temprano. La empresa logró superar el inicio, consiguió clientes interesados en su propuesta de valor, y ahora enfrenta el reto de expandirse para atender la demanda en aumento.

Esto implica conseguir el capital necesario para invertir en recursos que le permitan incrementar su capacidad de producción y ventas. Requiere contratar más personal, ampliar sus equipos e instalaciones físicas, desarrollar nuevos productos. El crecimiento trae aparejada la necesidad de incorporar procesos y controles más formales.

En esta etapa, según Marshall (1920), surgen “los problemas de organización y administración, de iniciar métodos de trabajo regular y de elaborar planes de acción” (p. 115). Es decir, la gestión empresarial se vuelve más compleja.

El financiamiento proviene de utilidades reinvertidas, líneas de crédito bancarias, y posiblemente de aportes de inversionistas externos como venture capital que ingresan como socios no fundadores.

La estructura organizacional evoluciona desde la simple base del fundador, hacia un esquema funcional básico distribuyendo responsabilidades entre gerentes de áreas como finanzas, producción y ventas. Se desarrollan los primeros procesos formales de gestión y control.

El principal desafío que enfrenta la empresa en la etapa de crecimiento temprano es gestionar la expansión e inversiones de forma planificada y controlada, sin perder el foco estratégico, abarcar demasiados frentes ni endeudarse excesivamente. De ello depende pasar a la siguiente fase.

Etapa 3: Crecimiento acelerado

Con una oferta validada y aceptación del mercado, se expande aceleradamente incrementando ventas y cuota de mercado. La eficiencia y los márgenes de utilidad mejoran con economías de escala. La estructura organizacional se descentraliza en divisiones. Se necesita financiamiento

de capital o deuda para invertir en activos e infraestructura. El desafío es controlar los costos evitando el exceso de burocracia (Kotler F. , 2018).

Una vez que consolidó su propuesta de valor y la aceptación del mercado, la empresa ingresa a una etapa de crecimiento acelerado. En esta fase se expande rápidamente, maximizando el potencial de la oportunidad identificada previamente.

Las ventas se incrementan de forma considerable, impulsadas por estrategias proactivas de mercadotecnia y expansión de la cobertura geográfica o de cartera de productos. Se intensifica la producción para satisfacer la creciente demanda. El negocio se vuelve más rentable conforme crece la escala y se beneficia de importantes economías de escala.

Kotler plantea que en esta etapa hay pocos competidores, por lo que “la empresa disfruta de márgenes altos y tiene pocos problemas con la fijación de precios” (2012, p.316). Su cuota de mercado se amplía aceleradamente.

Surge la necesidad de descentralizar la gestión, delegando responsabilidades a gerentes por línea de producto o por área geográfica. La estructura organizacional evoluciona hacia una forma divisional. Se requiere planeación estratégica para guiar la expansión.

El crecimiento acelerado demanda cuantiosas inversiones para ampliar en gran escala la capacidad instalada. Esta etapa consume mucho efectivo, por lo que es común recurrir a rondas de financiamiento con capital de riesgo, emisión de acciones o deuda bancaria.

El principal reto en esta etapa es evitar caer en problemas de sobreexpansión. La empresa debe implementar controles administrativos y financieros más sólidos para gestionar eficientemente los altos niveles de producción y ventas (Barrett, 2017).

Etapa 4: Madurez

El crecimiento se estabiliza y la empresa se consolida en el mercado con una cuota importante. La competencia se vuelve más dura. La eficiencia y productividad son vitales para mantener rentabilidad ante márgenes reducidos. La gestión se enfoca en innovación y diversificación. El

financiamiento proviene de utilidades retenidas. El reto es mantener la competitividad e innovar (Neil C. Churchill & Virginia L. Lewis, 2023).

Una vez que conquistó una posición notable en la empresa luego de un crecimiento acelerado, la empresa ingresa a la etapa de madurez. El ritmo de expansión se estabiliza y el énfasis se traslada hacia la eficiencia operativa y la innovación (Kothler F. , 2018).

Al enfrentar mercados cada vez más saturados, con menor crecimiento en su segmento y con nuevos competidores, la empresa debe priorizar estrategias orientadas a mejorar la productividad, reducir costos y gastos operativos, y desarrollar ventajas competitivas.

La organización tiene ahora una estructura más compleja y consolidada, con procesos estandarizados. La gestión se orienta a mejorar la coordinación entre áreas funcionales maximizando la eficiencia.

En esta etapa, el financiamiento proviene en gran medida de las utilidades retenidas y el flujo de caja operativo interno de la compañía. El acceso a crédito bancario suele ser más limitado al llegar la empresa a niveles considerables de apalancamiento.

El principal reto es mantener la competitividad ante nuevos jugadores agresivos y evitar estancarse en el status quo. Debe innovar en productos y procesos, expandir a nuevos nichos de mercado, implementar programas de control de costos y eficiencia operacional.

Etapas 5: Expansión internacional

Con una posición sólida en el país, la empresa busca mercados externos para seguir creciendo. Requiere adaptar estrategias, operaciones y marketing al entorno internacional. Las alianzas estratégicas son fundamentales para ingresar a nuevos mercados. Se necesitan inversionistas y financiamiento para la internacionalización. El desafío es lograr una expansión global exitosa (incredptia, 2023).

El modelo de Harvard brinda un marco integral para entender la evolución de las empresas a medida que van progresando y creciendo. Permite identificar los requerimientos estratégicos,

de gestión, capital humano, sistemas administrativos y necesidades de financiamiento distintivas de cada etapa.

Un efectivo tránsito por estas cinco fases permite a la firma transitar desde una pequeña idea emprendedora hasta convertirse en una corporación global. Reconocer la etapa específica de desarrollo ayuda a implementar estrategias acordes para seguir creciendo de manera sostenida. Aunque con variaciones según el sector y casuística, estas cinco etapas representan patrones comunes en la evolución de las empresas exitosas (Kotler F. , 2018).

Tras alcanzar una posición sólida en el mercado doméstico, la siguiente fase es la expansión internacional para impulsar un nuevo ciclo de crecimiento explotando oportunidades en otros países.

La internacionalización representa nuevos desafíos: requiere adaptar estrategias, operaciones y mercadotecnia a diferentes contextos culturales, de consumo y regulaciones de cada país. Se vuelve clave desarrollar alianzas con socios locales.

Kotler plantea que en esta etapa la empresa puede decidir exportar sus productos, otorgar licencias de fabricación en el extranjero o establecer sus propias instalaciones productivas en otros países (2012). Cada modalidad implica distinto compromiso de recursos, riesgo y control.

La estructura organizacional se adapta incorporando divisiones internacionales. Se fortalece el enfoque global de estrategias y operaciones. La matriz debe integrar la gestión de sus diversas filiales en el exterior.

La expansión a nuevos mercados demanda cuantioso financiamiento adicional, proveniente de socios, inversionistas o mercados de capitales. También pueden negociarse créditos de exportación y multilaterales.

El reto principal es lograr un despliegue internacional exitoso, adaptando eficientemente la propuesta de valor de la empresa a las particularidades de cada país, logrando posicionarse como un jugador relevante en los nuevos mercados atendidos.

En síntesis, el modelo de las cinco etapas de crecimiento empresarial de Harvard brinda un marco integral very útil para analizar la evolución y requerimientos estratégicos de las empresas a lo largo de las distintas fases de su ciclo de vida desde su creación hasta la expansión global.

Tabla 3: Cronograma

Tomado de: Investigación propia

| | Semanas | S1 | S2 | S3 | S4 | S5 | S6 | S7 | S8 | S9 | S10 | S11 | S12 | S13 | S14 |
|--|---------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Actividades del Proyecto | | | | | | | | | | | | | | | |
| Título del proyecto | | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| Título y objetivos | | | ■ | | | | | | | | | | | | |
| Plan de trabajo de titulación | | | | ■ | | | | | | | | | | | |
| Marco Teórico | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | |
| Entorno pasado y actual de la empresa | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | |
| Proceso de importaciones y exportaciones | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | |
| Conclusiones | | | | | | | | | | | | | | ■ | |
| Recomendaciones | | | | | | | | | | | | | | | ■ |

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 COMERCIO INTERNACIONAL

El comercio internacional es interpretado con varios conceptos mediante procesos de importación y exportación, por ello se lo define como:

Al proceso que se realiza de manera transfronteriza, es decir, el intercambio de bienes y/o servicios entre dos actores (empresas, Estados, productores, personas...) que se encuentran en países diferentes. Ningún país ni sus habitantes pueden producir todo lo que necesitan dentro de su propio territorio. Esto responde a diversas razones, pueden carecer de los medios técnicos o tecnológicos suficientes o no reunir las condiciones sociales, económicas o climáticas necesarias para manufacturarlo o ejecutarlo. Por ello, el Comercio Internacional es una actividad humana necesaria, beneficiosa y supone un importante impulso para las sociedades y, por ende, de sus ciudadanos (Ibáñez, 2010).

En el mundo moderno las relaciones comerciales que existen entre los países son un reflejo de toda la globalización que se ha dado a lo largo de los años, esto ha ayudado a que se promueva un buen crecimiento económico gracias a la participación de todos los organismos reguladores y gobiernos, por ello para el comercio internacional podemos tener en cuenta que:

En cualquier transacción comercial están implicados un productor y un consumidor, pero esta cadena puede ampliarse con diversos agentes intermedios. Precisamente, una de las principales características del Comercio Internacional es que el número de intermediarios crece. Aparecen empresas para manipular el producto en cada una de sus fases de producción y también para distribuirlo a gran escala. Además, aquí entran en juego otros organismos internacionales reguladores y los propios gobiernos (Ibáñez, 2010).

2.2 TEORÍAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL

Las teorías del comercio internacional son una representación de todas las perspectivas económicas que puedan existir para dar una explicación a todos los intercambios comerciales que se realizan entre países, son esencias para poder entender cómo se maneja el comercio

impulsado entre naciones ya que son influyentes en las interacciones económicas, entre ellas están las siguientes:

2.2.1 Teoría de la ventaja absoluta – Adam Smith

Smith consideraba en su análisis que el cambio dinámico de la sociedad descansa sobre la teoría de la acumulación, la cual está condicionada por la distribución del ingreso entre las diversas clases sociales y, particularmente, la correspondiente a los terratenientes y a los capitalistas. Es improbable que los asalariados recibieran lo suficiente para satisfacer sus necesidades y además lograrán mantener un excedente, cosa que sí podían lograr los otros dos grupos sociales, inclusive para financiar inversiones y mantener sus niveles de vida. El excedente podría destinarse a un incremento en el consumo, pero para la sociedad sería mucho más beneficioso que se ahorrara y esos ingresos se convertirían en fondos que con el tiempo ampliarían la producción. Smith sostenía que el mejoramiento de la sociedad dependía de la acumulación de los beneficios (Sbriglio, 2018).

2.2.2 Teoría de la ventaja comparativa – David Ricardo

En el desarrollo de su teoría de los costos comparativos, sostenía que cada país debería especializarse en aquellos productos que tuvieran un costo comparativo más bajo e importar aquellos cuyo costo comparativo fuese más elevado. Con esto estableció la base de la política de libre comercio para los bienes manufacturados. De esta política surge que cada país debe dedicar su capital y trabajo a aquellas producciones que le resulten más beneficiosas. De esta manera se distribuye más eficientemente al trabajo, aumentando al mismo tiempo la cantidad total de bienes, contribuyendo esto al bienestar general. En su teoría del valor, Ricardo establece que el valor de un producto está dado por su costo de trabajo y supone que, en el comercio internacional, el principio del costo del trabajo no domina el valor de cambio, pues entiende que los factores de la producción son inmóviles en dicho comercio (Sbriglio, 2018).

2.2.3 Ley de las salidas – Jean Baptiste Say

Cuanto más numerosa es la cantidad de oferentes y más grande el volumen de producción en una nación, más amplia y fluida será la venta de los bienes. Dicho en otras palabras, la oferta crea su propia demanda. Las importaciones favorecen las exportaciones, ya que solamente se

pueden comprar bienes en el exterior como contrapartida de las ventas de los productos propios. O sea, la misma idea anterior aplicada al comercio internacional. La promoción del consumo como medio para lograr el surgimiento de nuevos bienes no incrementa la riqueza de un país. Para que el consumo sea favorable, solo se requiere que cumpla su función esencial: satisfacer las necesidades (Sbriglio, 2018).

2.3 OFERTA Y DEMANDA

La oferta y la demanda nos ayudan con el funcionamiento de los distintos mercados productivos para que su funcionamiento sea claro en la determinación de los precios comerciales existentes en las distintas economías. Tiene una relación directa con todos los bienes y servicios que desean los consumidores (demanda) y todo va relacionado con la cantidad de productores existentes (oferta), por ello se determina cada ley de la siguiente forma:

2.3.1 Ley de la oferta

Si todos los demás factores permanecen sin cambio, cuando más alto es el precio de un bien, mayor es la cantidad ofrecida del mismo; y a menor precio de un bien, menor es la cantidad ofrecida del bien. Conforme aumenta la cantidad producida de cualquier bien, el costo marginal de producirlo se eleva. En ningún caso vale la pena producir un bien si el precio que se recibe por el no cubre, al menos, el costo marginal de producirlo. Con todos los demás factores sin cambio, cuando el precio de un bien aumenta los productores están dispuestos a incurrir en un costo marginal mayor, así que incrementan la producción. El precio más alto provoca un aumento en la cantidad ofrecida (Parkin, 2014).

El término oferta se refiere a la relación íntegra entre el precio de un bien y la cantidad ofrecida del mismo. La oferta se ilustra mediante la curva de oferta y el plan de oferta. El concepto cantidad ofrecida hace referencia a un punto sobre la curva de oferta la cantidad ofrecida a un precio específico. Una curva de oferta muestra la relación entre la cantidad ofrecida de un bien y su precio, cuando todas las influencias en los planes de venta del fabricante permanecen sin cambio. La curva de oferta es una gráfica de un plan de oferta (Parkin, 2014).

2.3.2 Ley de la demanda

Si los demás factores no cambian, cuanto más alto es el precio de un bien, menor es la cantidad demandada del mismo; y a menor precio de un bien, mayor es la cantidad demandada. Efecto sustitución cuando el precio de un bien se eleva, y el resto de los factores se mantiene sin cambio, su precio relativo -su costo de oportunidad- aumenta. Aunque cada bien es único tiene sustitutos; es decir, otros bienes que se pueden utilizar en su lugar. A medida que el costo de oportunidad de un bien aumenta, el incentivo a economizar en su uso y cambiar a un sustituto se vuelve más fuerte (Parkin, 2014).

Efecto ingreso cuando un precio se incrementa y el resto de los factores no cambia, el precio aumenta en relación con el ingreso. Al enfrentar un precio más alto y mantener el mismo ingreso, las personas ya no pueden comprar todo aquello que adquirirían antes. Por lo tanto, se ven obligadas a disminuir las cantidades demandadas, cuando menos de algunos bienes y servicios. Por lo común, el artículo cuyo precio ha aumentado estará entre los bienes que la gente comprará en menor cantidad (Parkin, 2014).

2.4 CONTROL DE ADUANAS

La expresión “control aduanero” ha sido definida en el Glosario de Términos Aduaneros de la Organización Mundial de Aduanas OMA como “medidas aplicadas a los efectos de asegurar el cumplimiento de las leyes y reglamentos de cuya aplicación es responsable la Aduana”. En Decisión 574 de Comunidad Andina de Naciones CAN se define la expresión “control aduanero” como “el conjunto de medidas adoptadas por la administración aduanera con el objeto de asegurar el cumplimiento de la legislación aduanera o de cualesquiera otras disposiciones cuya aplicación o ejecución es de competencia o responsabilidad de las aduanas” (Castillo, 2007).

En efecto, el control aduanero influye directamente en el funcionamiento y la integridad para todo lo relacionado con flujos transfronterizos y comerciales entre los países, las medidas o acciones que son tomadas por las distintas autoridades son para garantizar el cumplimiento de todas las leyes y normas regularizadoras por cada país, esto ayuda a que el comercio internacional sea más eficaz y que cumpla con todas las normas.

Al control aduanero se lo puede clasificar en las siguientes categorías:

Según momento del control: Las fases según el momento en que se ejercita el control aduanero, son explicadas acertadamente en la Decisión 574 de la Comunidad Andina según la siguiente clasificación: – Control anterior, aquel que es ejercido por la administración aduanera antes de la admisión de la declaración aduanera de mercancías. – Control durante el despacho, aquel que es ejercido desde el momento de la admisión de la declaración por la aduana y hasta momento del levante o embarque de las mercancías. – Control posterior, aquel que es ejercido a partir del levante o del embarque de las mercancías despachadas para un determinado régimen aduanero (Castillo, 2007).

Según régimen aduanero: Los regímenes aduaneros son las disposiciones establecidas en la legislación aduanera de cada país, respecto al tratamiento legal que corresponde a las mercancías. El convenio de Kyoto sobre simplificación y armonización de procedimientos aduaneros constituye un documento importante y de usual consideración para la definición de los regímenes aduaneros de los países ya sea por ser miembros partes o por aplicarlo de facto. El control aduanero puede ser clasificado según el régimen aduanero sujeto a control, tales como control de importaciones, exportaciones, entre otros (Castillo, 2007).

Según tipo de obligación: Se puede clasificar atendiendo al tipo de obligación sujeta a control, en: Control de obligaciones tributarias, referidas al control del correcto pago de tributos en importaciones. Este control es de vital importancia en países donde impuestos a importaciones tienen alta participación en relación al total de ingresos fiscales. Control de obligaciones para tributarias, referidas al control de la administración aduanera sobre obligaciones no tributarias, tales como verificar la obligación de presentación de certificados o registros sanitarios, CITES, licencias u otros que se requieran en despacho aduanero (Castillo, 2007).

2.5 POLÍTICAS COMERCIALES DE LOS PAÍSES EN DESARROLLO

La categorización de las naciones siempre tiene relación con la economía global, esto ayuda a tener un mejor entendimiento sobre todas las diferencias económicas que existen entre los distintos países.

Una práctica común agrupar a las naciones con base en el ingreso real y luego dibujar una línea divisoria entre los países avanzados y los que se encuentran en desarrollo. En la categoría de países avanzados están los de América del Norte (Estados Unidos y Canadá) y la Europa Occidental, más Australia, Nueva Zelanda y Japón. El resto de los países del mundo son países en desarrollo o menos desarrollados. Los países en desarrollo son la mayoría de los que están en África, Asia y América Latina y el Oriente Medio. En general, los países avanzados se caracterizan por niveles relativamente altos de un producto interno bruto per cápita, mayores expectativas de vida y altos niveles de alfabetismo en los adultos (Carbaugh, 2009).

Aunque el comercio internacional proporciona beneficios a los productores y a los consumidores nacionales, algunos economistas sostienen que el actual sistema comercial internacional obstaculiza el desarrollo económico de los países en desarrollo. Creen que la teoría del comercio internacional convencional sustentada en el principio de la ventaja comparativa es irrelevante para esas naciones. También se consideran las políticas enfocadas a mejorar las condiciones económicas de los países en desarrollo (Carbaugh, 2009).

2.6 RÉGIMEN DE EXPORTACIÓN

Para establecer un régimen de exportación se debe tener en claro todos los pilares que este abarca como son sus métodos, políticas y procedimientos a realizar, tiene como finalidad la protección y el resguardo del comercio internacional mediante las exportaciones haciendo que estas puedan cumplir con todos lineamientos y leyes aduaneras dispuestas al mismo, tanto del país exportador como del país de origen.

Es el régimen aduanero que permite la salida definitiva de mercancías en libre circulación, fuera del territorio aduanero comunitario o a una Zona Especial de Desarrollo Económico ubicada dentro del territorio aduanero ecuatoriano, con sujeción a las disposiciones establecidas en el presente Código y en las demás normas aplicables (COPCI, 2019).

2.7 LOGÍSTICA INTERNACIONAL

La logística se desarrolla mediante una serie de actividades en cadena y de forma interrelacionada. La manera de llevar a cabo una de las actividades logísticas influye en las demás. Por ejemplo, la utilización de un determinado medio de transporte determina el tiempo

que tendrán que estar almacenados los productos en los mercados de destino, la gestión del control de inventarios y pedidos, los embalajes a utilizar, etc (González, 2013).

Podemos determinar a la logística internacional como uno de los pilares esencial para la globalización, en la logística se puede lograr determinar diferentes aspectos como son la planificación, la ejecución y el control de todas las operaciones que se esté realizando, esto ayuda a que se tenga un buen proceso en el traslado de mercancías o bienes entre países, favoreciendo de tal manera al comercio internacional haciendo más competitivos a los países.

Como consecuencia del gran desarrollo de las comunicaciones y la tecnología, en los últimos años se ha producido una reducción de los costes y se ha mejorado el servicio al cliente. El control de inventarios y el procesado de los pedidos son cada vez más eficientes. Los costes de transporte se han reducido a través de mejoras técnicas como el uso del contenedor multimodal o la simplificación documental a través del transporte combinado multimodal. (González, 2013)

2.8 PROCESO DE IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN

2.8.1 Importaciones al Ecuador

Las importaciones contribuyen al desarrollo económico del país, una de las principales razones es la compra de bienes, productos y materias primas, estas no se producen en el país, sin embargo, ayudan a incrementar los procesos de comercialización, producción, beneficiando de esta manera al país.

Entendemos por importación a “La acción de ingresar mercancías extranjeras al país cumpliendo con las formalidades y obligaciones aduaneras, dependiendo del RÉGIMEN DE IMPORTACIÓN al que se haya sido declarado” (SENAE, 2021).

Según la OMC, “todas las importaciones en el mundo deben ser materia de libre comercio, sin embargo, no todos los países están en la capacidad de aplicarlo”.

Ecuador posee varios acuerdos comerciales que se encuentran en vigencia según información del (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca., 2023) los que

actualmente se encuentran registrados son: Acuerdo de Asociación Económico Inclusivo entre la República del Ecuador y los Estados AELC, Acuerdo Comercial Ecuador – EFTA y el Acuerdo con Reino Unido.

En el primer trimestre de 2023 según el Banco Central del Ecuador, se registró una contracción de las importaciones, especialmente, en aquellas relacionadas con la actividad productiva. El valor FOB total de las importaciones alcanzó USD 7.019,3 millones, lo que significó una reducción trimestral de 7,6% e interanual de 1,9% (Banco Central del Ecuador, 2023).

Las importaciones ecuatorianas según la clasificación de CUODE, (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca., 2023) están clasificadas de la siguiente manera:

- Importaciones Bienes de consumo
- Importaciones de Materias Primas
- Importaciones Bienes de Capital
- Importaciones de Combustibles y Lubricantes

Si miramos las importaciones que ha tenido el Ecuador en los últimos años podemos notar un incremento potencial lo cual mejora la comercialización y es un beneficio económico para el país de manera general.

2.8.2 Exportaciones fuera del Ecuador

Las exportaciones contribuyen al desarrollo económico de un país, la generación de divisas y empleos hace que la economía de un país crezca.

La (SENAE, 2021) nos indica que exportar “es una actividad comercial que consiste en la venta o envío de productos fuera del territorio nacional. Como exportación denominamos la acción y efecto de enviar, con fines comerciales, bienes y servicios desde un país hacia otro”. Este proceso de enviar bienes y servicios de un país a otro y obtener una ganancia por esta transacción, se puede realizar de dos maneras, de manera indirecta, es decir, empresas que exportan a clientes independientes o directamente a los mismos compradores a través de intermediarios.

En el Ecuador en el año 2022 se produjo una mayor actividad comercial, ya que se abrieron varios mercados internacionales. Existió un incremento en el consumo no solo a nivel nacional sino también mundial, sin embargo, hubo algunos factores que afectaron a este progreso como el conflicto de Ucrania y Rusia, dejando un incremento en los precios de algunos productos básicos y de combustibles.

Según el (Banco Central del Ecuador, 2023) indica que:

En el primer trimestre de 2023, el valor de las exportaciones ecuatorianas fue de USD 7.461,7 millones, lo que representó una disminución del 4,3% en comparación con el último trimestre del año anterior y una reducción del 7,7% en términos interanuales. Esta evolución se explica principalmente por la contracción de las exportaciones petroleras, que pasaron de USD 2.583,9 millones en el último trimestre de 2022 a USD 1.899,8 millones en el primer trimestre 2023.

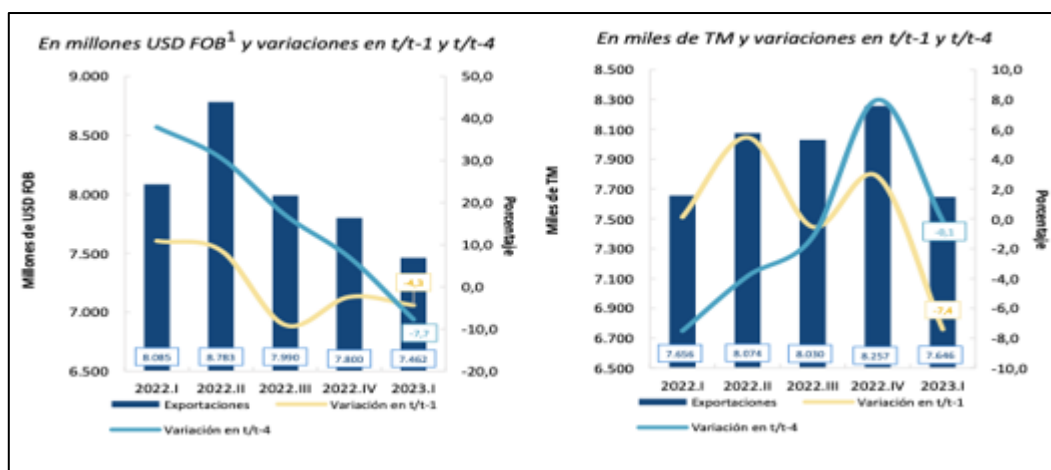


Figura 1: Evolución de las exportaciones totales en volumen y valor 2021 - 2023
Fuente: Banco Central del Ecuador

Dentro de las exportaciones que se dan en el Ecuador, existe una clasificación de las mismas las cuales nos indica el (Banco Central del Ecuador, 2007) y son:

- Exportaciones petroleras.
- Exportaciones no petroleras.
- Exportaciones por país de destino.

2.8.3 Requisitos para calificar como importador

Según la (SENAE, 2021), los requisitos para importar son los siguientes:

Pasos para importar:

- Obtención del certificado para firma electrónica (Token)
- Instalación del Ecuapass
- Registro de importador en sistema informático aduanero
- Conocer restricciones de productos a importar
- Trámites de desaduanización

2.8.4 Requisitos para calificar como exportador

Según la (SENAE, 2021), los requisitos para exportar son los siguientes:

Pasos para Exportar:

1. Transmisión de DAE por parte del declarante a través del sistema Ecuapass.
2. Ingreso de mercancías al depósito temporal y/o zona primaria.
3. Registro de Ingreso de mercancías (IIE) por parte del depósito temporal.
4. Asignación canal de aforo de la DAE a través del sistema Ecuapass, mismos que pueden ser:
 - **Aforo Automático:** El sistema asigna de forma automática el estado “Salida autorizada” al momento del registro de ingreso de la carga al depósito temporal.
 - **Aforo Documental:** La DAE es asignada a un funcionario aduanero para la revisión de la declaración y documentación anexada.
 - **Aforo Físico Intrusivo:** La DAE es asignada a un funcionario aduanero para llevar a cabo la inspección física de la carga, corroborándola con la documentación electrónica y digitalizada enviada en la DAE. Una vez realizado el cierre de aforo de la DAE, cambiará su estado a “salida autorizada”. Es preciso indicar que, en caso de existir alguna novedad en el aforo documental o físico, se registrará la respectiva observación

mediante el esquema de notificación electrónico. Una vez realizado el cierre de aforo de la DAE, cambiará su estado a “salida autorizada”.

5. **Salida autorizada:** Corresponde a un estado de la DAE mediante el cual se autoriza el embarque de las mercancías.
6. **Embarque y transmisión de los documentos de transporte:** El transportista debe transmitir y asociar los documentos de transporte a la DAE.
7. **Solicitud de Corrección de la DAE:** Constituye una herramienta mediante el cual se permite al exportador corregir la declaración y anexar la documentación definitiva. La solicitud de corrección es asignada a un funcionario aduanero para su aprobación o rechazo.
8. **Regularización de DAE:** Es el último estado de la DAE mediante el cual se da por culminado el proceso de exportación. La regularización de la DAE es obligatorio y está a cargo de exportador, se debe regularizar la DAE dentro de los 30 días posterior a la asociación del último documento de transporte asociado.

2.8.5 Documentación para importar

La documentación para importar según la (SENAE, 2021), es la siguiente:

Importaciones

De acuerdo al tipo de mercancía a importar, se deberán adjuntar los siguientes documentos a la DAI:

- **Documentos de acompañamiento**

Se constituyen documentos de acompañamiento aquellos que denominados de control previo, deben tramitarse y aprobarse antes del embarque de la mercancía de importación. (Art. 72 del Reglamento al Libro V del Copci).

- **Documentos de soporte**

Constituirán la base de la información de la DAI a cualquier régimen. Estos documentos originales, ya sea en físico o electrónico, deberán reposar en el archivo del declarante o su

Agente de Aduanas al momento de la presentación o transmisión de la Declaración Aduanera, y estarán bajo su responsabilidad conforme a lo determinado en la Ley. (Art. 73 del Reglamento al Libro V del Copci).

- Documento de Transporte
- Factura comercial o documento que acredite la transacción comercial
- Certificado de Origen (cuando proceda)
- Documentos que el SENA E o el Organismo regulador de Comercio Exterior considere necesarios.

Transmitida la DAI, el sistema informático del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador le otorgará el número de la declaración aduanera de importación y el canal de aforo que corresponda.

2.8.6 Documentación para exportar

Exportaciones

La documentación para importar según la (SENAE, 2021), es la siguiente:

La transmisión de la Declaración Aduanera de Exportación puede ser realizada por el Exportador, Agente de aduana o Agente de Carga de Exportaciones.

Los datos que se consignarán en la DAE son:

- Del exportador o declarante.
- Descripción de mercancía por ítem de factura.
- Datos del consignante.
- Destino de la carga
- Cantidades
- Peso; y demás datos relativos a la mercancía.

Los documentos digitales que acompañan a la DAE a través del ECUAPASS son:

- Factura comercial original.

- Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite).
- Certificado de Origen electrónico (cuando el caso lo amerite)

2.8.7 Análisis de costos de las importaciones y exportaciones

2.8.7.1 Costos de las importaciones

El costo de importación está compuesto por el precio del producto más todos los gastos que se presentan hasta que la mercadería se encuentre en el almacenamiento de la empresa. Estos gastos originarios están constituidos por los seguros de carga, los derechos e impuestos para nacionalizar el producto, gastos aduaneros, entre otros. Es de suma importancia realizar el costeo de importación, así se define si es rentable y sostenible en el tiempo.

Para que se dé una buena importación es necesario que se realice una búsqueda intensiva de proveedores que cuenten con productos de calidad, y que al momento de que se realice una negociación se fijen precios que sean beneficiosos para las empresas.

“En la actividad de importación participan dos clases de monedas: la de uso corriente del país importador y la del exportador, pudiendo los contratantes convenir en utilizar una tercera considerada moneda fuerte” (Bach & Bach, 2015).

2.8.7.2 Costos de las exportaciones

El precio de importación se entiende como “el precio de venta que permite recuperar los costos más la utilidad que incluye un retorno relacionado con el esfuerzo empresarial realizado y el riesgo en función del capital comprometido” (Anónimo, 2023).

Los costos de las exportaciones están determinados por todas las salidas de los costos financieros de dinero que se dan para trasladar cierta mercancía de un país a otro. Este tipo de costos se los debe tomar con suma importancia ya que tienen un impacto directo sobre las ganancias en la empresa.

Los costos de exportación están contemplados por el precio de venta que un exportador aplica a su mercancía. Dentro de estos costos de exportación tenemos al transporte, los impuestos, el empaque, embalaje, y cada uno de ellos está involucrados con los gastos administrativos.

Al momento de realizar un plan estratégico de exportación con costos, es necesario tomar en cuenta algunos elementos:

- Precios de la competencia
- Gastos aduaneros
- Aranceles

Es beneficioso que se detalle y especifique el proceso que se va a realizar, ya sea en una exportación o una importación, para que los costos que se apliquen sean los adecuados y no se incurran en gastos innecesarios.

2.8.7.3 Riesgos de las importaciones y exportaciones

Con base en el artículo (Tchankova, 2002), se puede decir que una identificación de riesgos profunda necesita clasificaciones que puedan cubrir todo tipo de riesgos en mayor detalle. El texto citado hace la siguiente clasificación:

- **Entorno físico:** En él se encuentran todos los posibles riesgos provocados por el medio ambiente.
- **Entorno social:** Los cambios en los valores de las personas, el comportamiento humano y el estado de las estructuras sociales.
- **Entorno político:** El gobierno puede afectar las organizaciones en diferentes formas, proveyendo ayudas y beneficios o por el contrario agudizando las sanciones e impuestos. Entorno operacional: Las actividades operacionales de la organización generan riesgos e incertidumbre, llegando a ser, la propia organización, una fuente de riesgos.
- **Entorno económico:** A pesar de que una actividad particular de un gobierno llegue a afectar el mercado de capitales internacional, es imposible que un solo gobierno tenga el control del mercado.

- **Entorno legal:** El sistema legal crea riesgos por disparidades en las leyes. La complejidad puede incrementarse debido a la variación de los estándares legales en diferentes países y puede llevar a conflictos entre las partes. El sistema legal también crea oportunidades estableciendo la sociedad, y debido a esto las organizaciones conocen las restricciones en sus trabajos.
- **Entorno cognitivo:** La habilidad del administrador de revelar, entender y evaluar riesgos no es perfecta. La diferencia entre percepción y realidad por parte de personas distintas es una fuente importante de riesgos en una organización. Deben ser consideradas las preguntas sobre cómo evaluar los efectos de la incertidumbre en una organización, y cómo entender si la percepción del riesgo es real.

2.8.7.4 Crecimiento empresarial

Dentro de las empresas que ya están establecidas y tienen una idea de negocio clara, se debe crear una línea que le lleve al crecimiento empresarial, y que esta sea la base que permita que la empresa llegue a posicionarse en el mercado.

Delfín Pozos y Acosta Márquez (2016) plantean que el crecimiento de una empresa se da en términos económicos, representados por la productividad de la empresa, entendida como la habilidad para producir “con un mejor y mayor uso de los recursos disponibles” (Pozos & Acosta, 2016), esto nos indica que para tener un desarrollo empresarial, cada uno de los empresarios van a medir sus negocios por la capacidad de respuesta que tenga ante la demanda de algunos artículos, y solventar los problemas, así como, el crecimiento que tengan en el mercado.

Este crecimiento también se lo puede lograr mediante un mayor nivel de ventas, teniendo de esta manera un ingreso que les ayude a solventar los gastos y que la empresa pueda beneficiarse y mejorar económicamente.

Etapas de crecimiento de una empresa

Las etapas de crecimiento según (Churchill & Lewis, 2023) son las siguientes:

1. Existencia
2. Supervivencia
3. Éxito
4. Despegue
5. Madurez de recursos

Importancia del crecimiento empresarial

Es importante que las empresas crezcan, que su nivel económico aumente, que la productividad sea más eficiente y que no se queden solo en mejoras a corto plazo sino también a largo plazo.

(Rodrigues, 2023) menciona que “El crecimiento empresarial permite que la rentabilidad de una empresa se incremente”. Esto se logra a través de acciones como:

- Aprovechamiento de nuevas oportunidades de mercado
- Expansión de tus productos o servicios a otros territorios
- Respuesta a las demandas de tu mercado
- Aumento de la participación en el mercado y capitalización de tu marca
- Estímulo a la innovación para diferenciarte de tus competidores

2.8.7.5 Plan de crecimiento empresarial

Es necesario que se cree un plan de estrategias que permitan avanzar con el crecimiento de una empresa, se puede crear un plan a través de un documento que permita ver cuáles son las actividades por realizar y las decisiones que se deberían tomar.

Respecto a la empresa CARBOX CUSTOMS se puede identificar el siguiente plan:

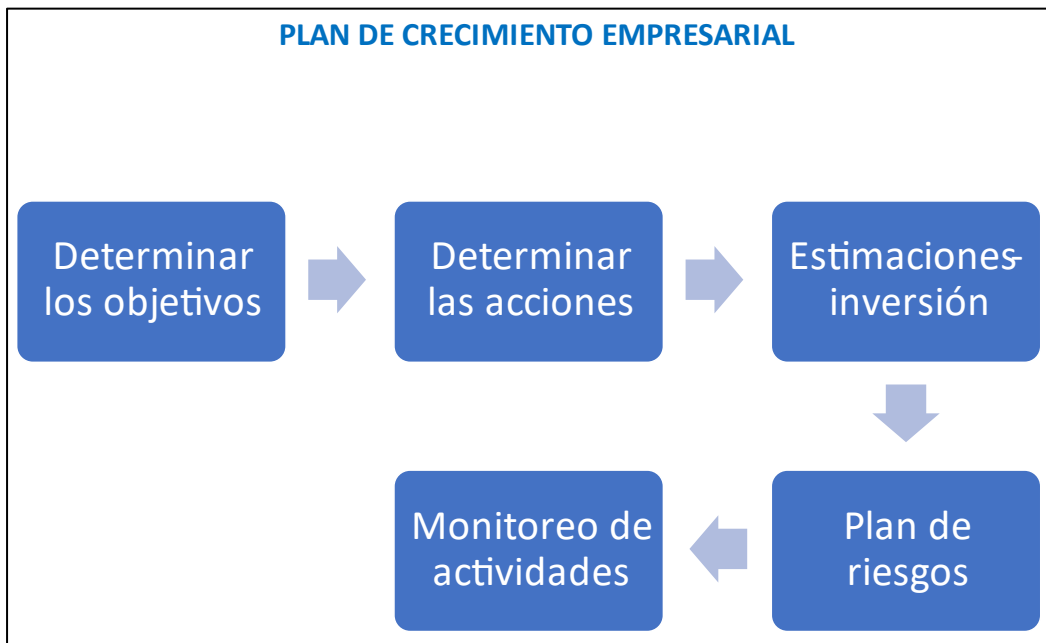


Figura 2: Plan de crecimiento empresarial
Tomado de: (Kothler F. , 2018)

CAPITULO III

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA CARBOX CUSTOMS

3.1 Filosofía De La Empresa

Dentro de los elementos básicos de toda empresa, es la fijación de los objetivos, que pongan en evidencia sus valores, creencia, cultura y filosofía que la vuelven única mismas que se verán identificadas dentro de la misión de dicha organización.

Además, se ha vuelto necesario plantear unos objetivos genéricos para ser compartidos con el equipo de trabajos relacionados con la organización en búsqueda de un beneficio con intereses particulares, esta capacidad de beneficio que busca obtener la empresa a corto y largo plazo se conoce como la capacidad de crea valor. (Dies Vial Isabel, 2012, pág. 40)

- La misión de la empresa

La misión de la organización viene siendo el primer objetivo de la empresa desde una perspectiva general, en ella abarca los valores, creencia, cultura y filosofía que la caracteriza, su razón de ser.

Caracteriza a la organización como única en función de sus actividades entre sus competidores. Además, viene a ser un punto de referencia para el actuar de todos sus miembros, los que condicionan sus decisiones en torno a esta, respetando sus principios y creencias a los cuales representa. (Dies Vial Isabel, 2012, págs. 40-41).

“Ofrecer soluciones integrales de comercio exterior a nivel nacional e internacional, facilitando procesos de importación y exportación eficientes, seguros y competitivos, a través de un equipo humano altamente capacitado y la optimización continua de nuestros procesos, buscando superar siempre las expectativas de nuestros clientes”.

Esta misión destaca los siguientes elementos:

- El enfoque en soluciones integrales de comercio exterior, incluyendo tanto importaciones como exportaciones.
 - El alcance de operaciones a nivel nacional e internacional.
 - El énfasis en procesos eficientes, seguros y competitivos.
 - La importancia del talento humano.
 - La orientación a la mejora constante.
 - El objetivo de superar las expectativas de los clientes.
 - De esta manera, la misión engloba la razón de ser y las aspiraciones principales de Carbox Customs como empresa de servicios de comercio exterior.
-
- Visión de la empresa

La visión viene siendo la meta hacia la cual la empresa u organización quiere dirigir sus objetivos a largo plazo. El resultado se catalogaría como el logro de mayor importancia de la empresa, dicho logro mantendrá a su equipo orientados en sus acciones y motivados. (Antonio, 2019, pág. 45)

“Ser la empresa líder en soluciones de comercio exterior en [país/región], reconocida por nuestros clientes por brindar un servicio de excelencia, nuestra eficiencia operativa y la confiabilidad en todos nuestros procesos, contando con el mejor equipo humano y tecnología de punta en la empresa “.

Los principales elementos que destaca esta visión son:

- El liderazgo en el mercado de comercio exterior a nivel local/regional.
- El reconocimiento y satisfacción de los clientes gracias a un servicio de excelencia.
- La eficiencia operativa como aspecto clave de competitividad.
- La confiabilidad en todos los procesos.
- El talento humano como activo invaluable.
- El uso de tecnología de punta en la empresa.

3.2 Desarrollo y análisis de matrices

3.2.1 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta del análisis externo de una organización esta abarca factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales mismos que son compartidos por las diferentes empresas que operan dentro de la misma nación y contexto, sin embargo, algunos de llegan a diferenciarse cuando una organización internacionaliza sus actividades. Esta herramienta lleva el nombre de PESTEL, por cada una de las siglas de los factores que intervienen en ella. (Iborra Juan María, 2014, pág. 96).

3.2.1.1 Factor Político

El proyecto de reestructuración del estado realizado durante el mandato de Lenin Moreno (2017 - 2020) después de su ruptura con el anterior mandatario Rafael Correa, generó una parálisis económica. La reducción estatal no cesó ni aún en el momento de mayor expansión del “COVID-19”, Ecuador registró uno de los niveles con mayores muertes por excesos a nivel mundial, esto debido a las políticas que llevaron al desfinanciamiento del presupuesto de salud pública, mismas que en el contexto atravesado como son: el recorte estatal, austeridad económica y colapso sanitario llevaron al país a atravesar niveles de empobrecimiento nunca antes vistos durante la última década. El estado realizó ajustes aprovechando el confinamiento y el estado de excepción impuesto por la llegada del “COVID-19”, esta situación contribuyó también a la desmovilización popular que dejaron secuelas luego de la contestación social en octubre del 2019 realizada a causa del retiro del subsidio del combustible, estas movilizaciones parecieron poner en crisis la frontera política, Correísmo vs. anti-Correísmo, dominante de la última década. (Franklin, 2021, pág. 1).

3.2.1.2 Factor Económico

La economía ecuatoriana hasta el primer semestre del 2020 y antes de la emergencia económica originada por el COVID 2021 tuvo una relativa estabilidad debido al incremento del precio del barril desde el segundo semestre del 2018, el precio del petróleo supero los US\$50 por barril, lo que permitió que al gobierno cierto flujo de ingresos adicionales; y por las acciones que el gobierno ha tomado (Banco Central del Ecuador, 2023).

El gobierno declaró que tiene un alto nivel de endeudamiento y que no cuenta con los recursos necesarios para continuar con sus planes de gobierno, el cumplimiento de las obligaciones con los proveedores y los pagos de los tramos de deuda. Ante esta situación el gobierno emitió obligaciones de papel de deuda adicionales y tomó ciertos créditos adicionales para cumplir con algunos pagos de la deuda de años anteriores y a proveedores; además a través de la promulgación de la Ley Orgánica de Desarrollo Productivo y la Ley Orgánica de Reactivación y Fortalecimiento Económico estableció ciertas reformas fiscales para ciertas transacciones y para atraer las nuevas inversiones en sectores estratégicos y geográficos en las que se establecen exenciones fiscales y por la generación de empleo y la reinversión de utilidades. Adicionalmente eliminó la reelección indefinida de los cargos de elección popular y realizó el cambio en algunas autoridades de control y en el área de justicia.

El gobierno en el primer trimestre del año 2019 firmó con el Fondo Monetario Internacional “FMI”, un acuerdo de intención, con el objetivo de estabilizar la economía ecuatoriana y el cual otorgó una línea de crédito hasta el año 2021, esta situación también facilitó la obtención de créditos adicionales de los organismos multilaterales hasta 2021, lo cual le permitiría una estabilización de la economía ecuatoriana y apoyaría el plan económico y los presupuestos hasta el año 2021; entre las premisas principales que el gobierno acordó con el FMI esta:

- Reducción del déficit fiscal
- Recaudación tributaria adicional
- Obtener recursos adicionales a través de la concesión de ciertas actividades estratégicas como petróleo, minería, telecomunicaciones y energía
- Reducción del tamaño del estado
- Eliminación de los subsidios a los combustibles

El plan del gobierno y los acuerdos a raíz de la firma del convenio con el FMI tenía como objetivo crear una economía dinámica y sostenible y cuyo eje principal tiene como finalidad:

- Impulsar la competitividad y la creación de empleo
- Proteger a los pobres y más vulnerables
- Fortalecer la sostenibilidad fiscal y la dolarización
- Mejorar la transparencia y fortalecer la lucha contra la corrupción

La eliminación de los subsidios al diésel y la gasolina de bajo octanaje en octubre del 2019, originó un desequilibrio social y en la economía ecuatoriana, debido al descontento de la población más vulnerable y la cual dejó miles de millones de pérdidas en todos los sectores económicos, los cuales tienen un impacto importante en la economía.

El gobierno para mitigar el déficit fiscal a finales de diciembre del 2021 realizó ciertas reformas tributarias adicionales para incrementar los ingresos e inició el proceso de concesión de los sectores estratégicos y ha incrementado la producción y exportación de petróleo, estas acciones y el desembolso de los créditos obtenidos por la firma de acuerdo con el FMI, le permitirán contar recursos adicionales para reducir el déficit en el 2021 y 2022 y promover algunos planes del gobierno.

Las situaciones antes mencionadas y la emergencia económica originada por el COVID 19, la caída del precio del barril de petróleo que es una de las fuentes de financiamiento del presupuesto, la poca inversión extranjera, el déficit fiscal originado por el excesivo gasto corriente, el alto endeudamiento y la falta de obtención de recursos adicionales no le han permitido al Gobierno impulsar la realización de nuevas inversiones de infraestructura y atender oportunamente los pagos a los proveedores en especial del sector de salud y un crecimiento de la economía ecuatoriana.

3.2.1.3 Factor Socio – Cultural

El servicio de comercio internacional, se encuentra principalmente predominada por una actividad manual y mecánica, comparado con empresas de otros sectores del país donde mantienen un alto nivel de tecnología que ha provocado que el factor humano se vea reducido. Por esta razón al servicio de comercio internacional es un sector productivo en donde los comerciantes de las imprentas y negocios del servicio de comercio internacional proveen de plazas de empleo para muchas personas lo cual incentiva el desarrollo social de la comunidad que se ve beneficiada de las actividades que se realizan en las empresas de este sector de comercio exterior.

3.2.1.4 Tecnológico

Un aspecto importante que se debe tener en cuenta dentro de las empresas es el uso de los recursos tecnológicos, el avance de este sector provoca que se detalle una marcada diferencia entre las empresas que se han mantenido con métodos tradicionales de producción y aquellas que se han desplegado junto con el desarrollo de las nuevas tecnologías. Estos avances propician que se encuentre en el mercado nuevos productos y maquinarias que facilitan la producción en el servicio de comercio internacional, de igual manera el desarrollo de la tecnología digital es un apoyo trascendental que acorta tiempos en la realización de los trabajos del sector.

Por otro lado, el constante avance tecnológico incentiva a los consumidores a sustituir los medios de comunicación tradicionales por los digitales, lo que provoca una disminución en el consumo de productos impresos como periódicos, revistas, libros y publicidad.

3.2.1.5 Factor Ecológico

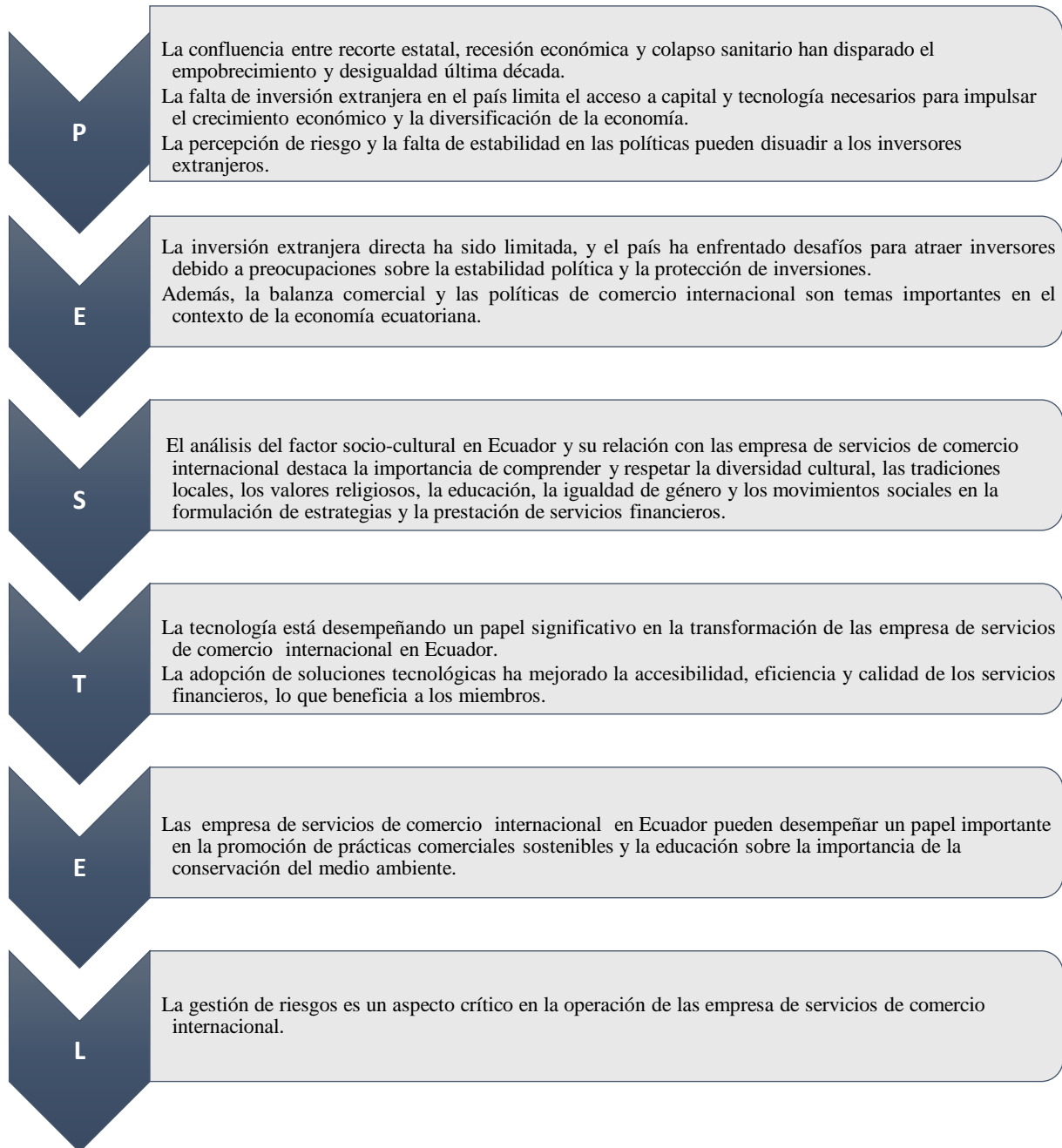
Un factor que no es tomado muy en cuenta dentro de las empresas es el factor ecológico o ambiental al momento de realizar sus actividades de importación y distribución de productos e insumos. En general se considera que el sector de Comercio Exterior es uno de los cuales perjudica al medio ambiente, esto debido a la contaminación que provocan sus productos, por lo que las empresas se han visto obligadas a crear procesos para el desecho de los mismos, los cuales tienen un lineamiento específico para el trato de desecho de químicos e insumos. Estas medidas tomadas con el principal objetivo de prevenir la contaminación y crear un entorno más sostenible. Existen empresas cuyos productos de impresión ha permitido que se sustituya la obtención de materia prima como el petróleo para las tintas por otras materias que son de origen vegetal. Con esto se reduce la producción de químicos contaminantes al procesar los desechos que genera los servicios de comercio internacional.

3.2.1.6 Factor Legal

En Ecuador el factor legal afecta de varias formas al sector de Comercio Exterior, esto se ve evidenciado con el cierre de varios periódicos en el país debido a que por más de dos años presentaron pérdidas del 50% o más del capital social en sus estados financieros, por lo que la

Superintendencia de Compañías y Valores tomo la decisión de disolver los periódicos afectados.

Figura 3: Matriz PESTEL



Fuente: Elaboración Propia.

Las salvaguardias son factores que influenciaron directamente en el sector de Comercio Exterior, por lo que los equipos y maquinarias subieron sus precios hasta llegar a un 45%, lo

cual se vio reflejado en la baja de sus ventas. De igual forma la aplicación de aranceles en los bienes importados provocan recesiones para el servicio de comercio internacional del país.

3.3 Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta estratégica que permite evaluar los factores internos y externos de una organización es decir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas respectivamente. Se considera una herramienta sencilla ya que permite mirar la situación estratégica de la organización desde una perspectiva general. Busca lograr un equilibrio entre las capacidades internas y las capacidades externas de la organización. (Humberto, 2006, pág. 2)

Tabla 4 Matriz FODA empresa Carbox Customs

| FODA | |
|---|---|
| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
| 1. Trayectoria en el mercado. | 1. Innovación en distintos servicios de comercio exterior que ofrece el mercado. |
| 2. Instalación e infraestructura de la empresa. | 2. Innovación en tecnología. |
| 3. Proveedores adecuados para los diferentes productos e insumos requeridos por la empresa. | 3. Mejora de la gestión de proveedores. |
| 4. Conocimiento de Comercio Exterior | 4. Modernización del software de Información según los nuevos requerimientos de la empresa. |
| 5. Estabilidad laboral. | 5. Nuevas formas de financiamiento con los clientes y proveedores. |
| 6. Personal calificado en cada área de la empresa. | 6. Aumento en el volumen de servicios de comercio exterior. |
| 7. Respaldo de clientes reconocidos en el sector. | 7. Mano de obra calificada y disponible externa en caso de ser necesaria. |
| 8. Servicio de preventa, venta y post venta. | |
| 9. Fidelización del cliente. | |
| 10. Flexibilidad y capacidad de atención de diferentes pedidos. | |

| DEBILIDADES | AMENAZAS |
|--|---|
| 1. No se mantiene una gestión de cobranza efectiva. | 1. Situación política inestable en el país. |
| 2. La base de datos de clientes potenciales de la compañía no es explotada adecuadamente. | 2. Los insumos importados dependen de la tasa de cambio de cada país. |
| 3. No se realiza una medición de satisfacción al cliente. | 3. Tendencia de alza en el precio internacional de los productos e insumos. |
| 4. Comunicación interna no es efectiva. | 4. Alta competitividad en los precios. |
| 5. No se capta una cartera nueva. | 5. Incremento del mercado informal en el país. |
| 6. No existe una planificación estratégica. | 6. Clientes en crecimiento comienzan a importar su propia maquinaria e insumos. |
| 7. Deficiencias en la gestión del personal, no existen programas de capacitación, bienestar y salud ocupacional. | 7. Riesgo de pérdida de clientes por la falta de liquidez en el mercado. |
| 8. Personal multifunción en áreas de gestión. | 8. Reducción de la línea de crédito por parte de entidades bancarias y proveedores. |

Fuente: Elaboración propia.

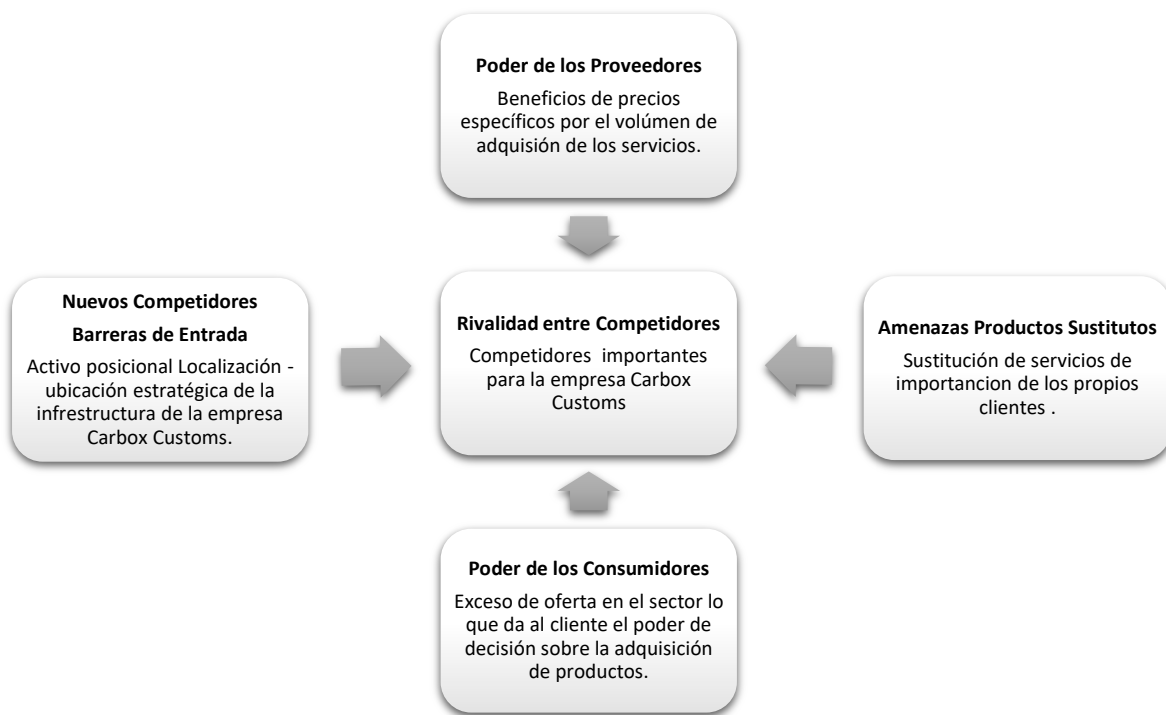
3.4 Análisis Porter

Una vez que se han identificado las fronteras de una empresa, la tarea que enfrentan los administradores es analizar las fuerzas competitivas en el entorno de la empresa para identificar las amenazas y las oportunidades. El famoso modelo de Michael E. Porter, conocido como el modelo de cinco fuerzas, ayuda a los administradores con este análisis. Su modelo, mostrado en la figura 2, se enfoca en cinco fuerzas que dan forma a la competencia dentro de una empresa:

- El riesgo de que posibles competidores ingresen al mercado

- La intensidad de la rivalidad entre las empresas de Comercio Exterior establecidas dentro de una empresa
- El poder de negociación de los compradores
- El poder de negociación de los proveedores
- La cercanía de los sustitutos a los productos de una empresa.

Figura 2. Las Cinco Fuerzas de Porter de Carbox Customs



Fuente: Elaboración propia.

Según Porter afirma que cuanto más poder tenga cada una de estas fuerzas, más limitada será la capacidad de las empresas establecidas para incrementar sus precios y obtener mayores utilidades. Dentro del modelo de Porter, una fuerza competitiva poderosa puede considerarse una amenaza debido a que deprime las utilidades (Naranjo, 2023). Una fuerza competitiva débil puede considerarse una oportunidad debido a que permite a una empresa obtener mayores utilidades.

El poder de las cinco fuerzas puede cambiar con el tiempo a medida que varían las condiciones en la empresa. La tarea que enfrentan los administradores es reconocer cómo es que las cinco fuerzas dan origen a nuevas amenazas y oportunidades, y formular las respuestas estratégicas

adecuadas. Además, para una empresa es posible, mediante la elección de una estrategia, alterar el poder de una o más de las cinco fuerzas a su favor. (Hill Charles W. L., 2011, págs. 42-43).

Amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza de entrada de nuevos competidores en el sector de comercio exterior es moderada. Si bien no existen grandes barreras de entrada en términos de requerimientos de capital o tecnología, se requiere experticia, conocimiento regulatorio y contactos para operar eficientemente.

Carbox Customs cuenta con varios años de experiencia en el mercado que le dan un know-how valioso sobre procesos aduaneros, proveedores internacionales, etc. Además, al ser reconocida por clientes importantes, tiene cierto posicionamiento y reputación que nuevos entrantes tardarían en conseguir.

No obstante, el crecimiento del comercio exterior ecuatoriano atrae el interés de nuevos jugadores tanto locales como empresas internacionales, que podrían ingresar con estrategias competitivas en costos. Por ello, Carbox Customs debe continuar elevando sus estándares de calidad y servicio para defender su posición.

Rivalidad entre competidores

La intensidad de la rivalidad entre competidores es alta. El mercado de operadores y agencias de comercio exterior en Ecuador es altamente fragmentado, con una gran cantidad de firmas especializadas de menor tamaño enfocadas en nichos, además de los grandes actores generalistas.

Esta situación origina una fuerte competencia en precios y servicio al cliente dado el reducido poder de negociación individual de las firmas más pequeñas. Carbox Customs debe aprovechar su posicionamiento y economías de escala para ser costo-eficiente, sin descuidar la calidad de servicio.

Poder de negociación de proveedores

El poder de negociación de los principales proveedores (líneas navieras, aerolíneas de carga, agentes aduaneros internacionales) es relativamente alto dado su grado de concentración y la relevancia de sus servicios para los operadores de comercio exterior.

No obstante, el tamaño y alcance de la empresa Carbox Customs le permiten tener cierto poder de negociación para conseguir tarifas y condiciones más favorables de estos proveedores, en comparación con firmas más pequeñas. Continuar ampliando sus volúmenes de operación es clave para fortalecer aún más esta capacidad de negociación con los proveedores estratégicos.

Poder de negociación de clientes

El poder de negociación de los clientes también es relativamente alto. Al existir varias opciones en el mercado, los importadores y exportadores buscan la mejor combinación de tarifas, confiabilidad y calidad de servicio. Los clientes más grandes tienen mayor influencia para presionar los precios e imponer sus términos y condiciones.

Sin embargo, la reputación y solidez financiera de la empresa Carbox Customs le permite atraer y retener a empresas clientes medianos y grandes, brindándoles garantía de cumplimiento. Esto equilibra parte de la fuerte influencia negociadora.

Amenaza de servicios sustitutos

Si bien no existen servicios sustitutos directos de servicios de operación aduanera y comercio exterior, el avance tecnológico está originando soluciones alternativas para algunas actividades. Por ejemplo, la automatización mediante blockchain y smart contracts podría tomar parte del trabajo manual.

Ante esta amenaza, la empresa Carbox Customs debe mantenerse a la vanguardia e ir incorporando tecnologías innovadoras que le permitan ganar eficiencia operativa y una ventaja competitiva. De igual manera, ampliar sus servicios de valor agregado es una forma de reducir el impacto potencial de servicios alternativos que erosionen parte de su negocio principal.

Luego, la empresa Carbox Customs tiene una posición sólida en base a su experiencia y trayectoria, debe continuar consolidando su liderazgo mediante eficiencia operativa, apalancamiento tecnológico y expansión de la cartera de servicios de comercio exterior y aduanas para clientes locales e internacionales. Esto le permitirá defender y potenciar su rentabilidad en el sector.

3.5 Marketing Mix

Carbox Customs es una empresa ecuatoriana especializada en soluciones integrales de comercio exterior, incluyendo servicios de agenciamiento aduanero, importaciones y exportaciones, apoyo logístico y supply chain para clientes corporativos a nivel nacional e internacional.

Ha experimentado un importante crecimiento atendiendo las necesidades de importadores y exportadores en diversas industrias mediante procesos eficientes, seguros y confiables que superan las expectativas de sus clientes.

A continuación se analiza los principales componentes del Marketing Mix de Carbox Customs:

- Producto
- Precio
- Plaza
- Promoción

Se estudian los servicios actuales de la compañía, así como oportunidades de mejora y nuevas estrategias en cada P del mix para potenciar aún más su posicionamiento y crecimiento rentable en los años venideros.

3.5.1. Producto

El producto es el elemento central del Marketing Mix, referido al bien o servicio ofrecido para satisfacer las necesidades o deseos de los consumidores meta. En el caso de Carbox Customs, se analizan dos grandes categorías:

3.5.1.1 Servicios básicos de comercio exterior y agenciamiento aduanero

La principal fuente de ingresos de la empresa. Incluye servicios como:

- Asesoría integral en materia de importaciones y exportaciones
- Tramitación aduanera
- Nacionalización de mercancías
- Coordinación de transporte internacional y almacenaje
- Gestión de términos de negociación internacional
- Apoyo para certificaciones necesarias en comercio exterior

Estos servicios básicos resuelven los principales dolores y necesidades tanto de importadores como exportadores en cualquier industria, manejando por ellos todos los complejos procesos de comercio exterior.

Para entregar estos servicios, Carbox Customs cuenta con personal capacitado y reconocido en el mercado por su experticia, lo cual es parte integral del producto desde la perspectiva del cliente.

3.5.1.2 Servicios de valor agregado

Más allá de los servicios esenciales de agenciamiento aduanero y operación de comercio exterior, Carbox Customs ofrece otros de valor agregado como:

- Almacenaje de inventarios en bodegas certificadas
- Servicios de preparación de pedidos, distribución nacional
- Inteligencia de mercados para importadores y exportadores
- Financiamiento y pedidos de órdenes internacionales
- Consultoría en estrategia de comercio exterior e internacionalización

Estos servicios complementarios aprovechan las competencias distintivas de la empresa Carbox Customs para resolver otras necesidades en la cadena de abastecimiento internacional de sus clientes, incrementando ingresos y construyendo lealtad al volverse un socio estratégico.

3.5.1.3 Estrategias de Desarrollo de Producto

En la actualidad los servicios de la empresa Carbox Customs tanto básicos como de valor agregado cubren ampliamente las necesidades en comercio exterior, importaciones y exportaciones, existen oportunidades interesantes de innovación considerando las nuevas demandas y dolores de clientes actuales y potenciales.

- Soluciones tecnológicas. Desarrollar soluciones como una plataforma colaborativa para el ecosistema de comercio exterior, donde importadores, exportadores, agencias aduaneras, transportistas y otros actores intercambien información y gestionen procesos de forma sencilla pero segura. Esto incrementaría la eficiencia operativa reduciendo costos.
- Inteligencia de datos. Aprovechar técnicas de business analytics e inteligencia artificial para entregar a clientes información y alertas predictivas sobre sus cadenas de suministro, anticipando problemas potenciales y mejorando su planeación comercial.
- Servicios financieros. Diseñar productos financieros propios aprovechando la experiencia en comercio exterior, para cubrir necesidades de capital de trabajo de los clientes mediante factoraje, líneas de crédito para importaciones/exportaciones, u otros vehículos especializados.
- Seguros comerciales. Portafolio de pólizas de seguro diseñadas específicamente para riesgos en compraventa internacional, transporte global, fluctuaciones de divisas, etc. Esto daría tranquilidad y continuidad operativa a los clientes.

El desarrollo de nuevos productos enfocados tanto en facilitar procesos complejos de comercio exterior como en resolver necesidades complementarias de financiamiento, mitigación de riesgos, planeación e inteligencia de mercados, permitiría a Carbox Customs posicionarse como un socio integral de alto valor para cualquier empresa exportadora o importadora.

3.5.2 Precio

El precio es un elemento crítico del Marketing Mix para posicionar adecuadamente los servicios en la mente de los clientes en relación a la competencia y rentabilizar las operaciones. Para la empresa Carbox Customs, la estrategia de precios se analiza en dos frentes:

3.5.2.1 Enfoque de prestación de servicios

Al ser una empresa de servicios sin bienes físicos o tangibles, el enfoque en la fijación de precios está orientado por proyectos y posteriormente hacia membresías de servicio. Se analizan algunos modelos potenciales:

- Cobro por proyecto. Es el modelo actual, en el cual se cotizan los servicios de asesoría, tramitación aduanera, operación de importaciones/exportaciones y otros específicos para cada requerimiento puntual de un cliente. Las variables para calcular la cotización son recursos, tiempo y costos estimados.
- Retainer anual. Consiste en un contrato/membresía anual donde los clientes pagan una cuota fija periódica para tener acceso garantizado a los servicios básicos en el volumen de operaciones habitual, con tarifas preferenciales o sin cobro adicional por encima de ciertos umbrales. Esta modalidad brinda predictibilidad de costos a los clientes, y garantiza ingresos mínimos predecibles para la empresa Carbox Customs.
- Suscripción escalonada. Son planes de membresía escalonados, donde los clientes pagan una cuota mensual o anual según el volumen esperado de sus operaciones de comercio exterior y obtienen beneficios incrementales como tarifas reducidas, asesoría personalizada y otros privilegios de acuerdo al plan contratado.

3.5.2.2 Posicionamiento de Precios

Para la Carbox Customs busca diferenciarse y ser asociada como una opción premium enfocada en calidad de servicio y efectividad, incluso si eso implica precios levemente superiores al promedio del mercado en la ejecución puntual de cada servicio.

Pero al mismo tiempo, esta prima se ve compensada con el alto valor agregado, lo cual en el mediano plazo resulta en menores costos totales y mayor retorno de la inversión para los clientes.

3.5.2.3 Estrategias de Precios

Algunas estrategias que puede ejecutar la empresa Carbox Customs para optimizar el dimensionamiento de precios incluyen:

- **Segmentación de clientes:** La disposición a pago varía entre perfiles de clientes. Se puede segmentar por industria, volumen de operaciones, antigüedad en comercio exterior etc, aplicando descuentos y membresías escalonadas.
- **Productos tipo commodity vs especializados:** Diferenciar precios y márgenes entre los servicios básicos de comercio exterior sujetos a alta competencia (tipo commodity) de los productos premium más especializados (ej. consultoría, inteligencia de datos)
- **Valor vs. Volumen:** Ofrecer precios y condiciones atractivas a grandes clientes con alto volumen como importadores y exportadores clave en sus industrias, sacrificando margen unitario a cambio de altos ingresos totales dado su escala operativa significativa.
- **Penetración de mercado:** Utilizar estrategias de precios temporales de introducción como descuentos en la primera operación para atraer nuevos clientes y generar pruebas de concepto exitosas que abran relaciones comerciales de largo plazo.

Luego, una aproximación analítica, combinando estrategias de membresías, precios diferenciados y discriminados por segmentos, negociaciones de alto volumen, e introducción al mercado, permitiría a Carbox Customs sostener una posición premium de alto valor mientras gana participación competitiva en el sector.

3.5.3. Plaza

Según (Philip Kotler & Gary Armstrong, 2019) la “plaza” dentro del Marketing Mix se enfoca en cómo se entrega el producto/servicio al cliente y sus canales de distribución asociados. Para la empresa Carbox Customs se distinguen:

3.5.3.1 Ubicación de Oficinas

La empresa cuenta con su sede central en Santo Domingo de los Tsáchilas, esta ubicación garantiza cercanía con los principales clientes importadores/exportadores del país, autoridades portuarias y aduaneras, líneas navieras, etc.

Asimismo, se está expandiendo con oficinas regionales en Quito, Guayaquil, Cuenca y Manta para cubrir otros centros neurálgicos de actividad económica y exterior.

3.5.3.2 Plataformas Digitales

Dado el conocimiento especializado involucrado, la venta de servicios de comercio exterior y aduanas se gestiona principalmente de forma presencial y consultiva. Pero la empresa Carbox Customs también está invirtiendo en plataformas digitales como sitio web informativo, demo de servicios online, cotizador virtual, etc.

Estos canales buscan captar clientes potenciales para posterior seguimiento telefónico y presencial. A futuro se podría evolucionar hacia auto-servicio de ciertos procesos operativos estandarizados vía app/web.

3.5.3.3 Alianzas Estratégicas

Acuerdos con otras firmas de servicio generan oportunidades de negocio cruzado. Por ejemplo, con despachantes de aduana, freight forwarders, agentes de carga, bodegas, líneas navieras, etc. Mediante estas alianzas se intercambian contactos de clientes, se crean servicios integrados, y se derivan proyectos específicos según la especialidad de cada empresa. Es un canal efectivo.

3.5.3.4 Fuerza de Ventas

Los ejecutivos comerciales de la empresa Carbox Customs desempeñan un rol vital en el modelo de distribución actual dado el alto componente de asesoría consultiva y la valoración de experiencia/credibilidad en cada interacción para generar confianza con importadores y exportadores desde etapas tempranas. La capacitación constante a este equipo comercial es esencial.

3.5.3.5 Estrategias de Distribución

Algunos aspectos estratégicos para potenciar la disponibilidad y entrega de los servicios:

- Optimizar ubicación de oficinas regionales en función de densidad actual y potencial de operaciones de comercio exterior en diferentes zonas según industrias clave.
- Plataforma digital multicanal que combine both autoservicio virtual con seguimiento personalizado para clientes según su perfil y preferencias.
- Alianzas con verticales específicas como Cámaras de Comercio Internacional de los principales segmentos de importadores/exportadores para llegar a esos nichos tanto con fuerza de ventas como publicidad.
- Eventos y foros especializados para posicionar experticia de los consultores de la empresa Carbox Customs y generar prospectos calificados.

Con una combinación de estos canales físicos y digitales focalizados por perfiles de audiencia, los servicios pueden escalar manteniendo la calidad de entrega totalmente ajustada a cada cliente.

3.5.4 Promoción

Finalmente, la “promoción” atañe las comunicaciones para construir y mantener interés de los clientes por los servicios. Carbox aplica varios sistemas:

3.5.4.1 Fuerza de Ventas

Mediante el equipo comercial se gestiona promoción directa con clientes actuales para venta cruzada / upgrade a otros servicios de la empresa Carbox según necesidades cambiantes del importador/exportador, y recomendaciones para llegar a sus proveedores o socios de negocio donde puedan valorar también la propuesta de la empresa Carbox Customs.

3.5.4.2 Relaciones Públicas

Participación de directivos en eventos, entrevistas de prensa y publicidad en medios orientados a comercio exterior, para posicionar la experiencia de la empresa Carbox Customs y atraer interés entre potenciales compradores de ese segmento.

3.5.4.3 Referidos

Incentivos a clientes actuales para que refieran a nuevos clientes, tanto en servicios básicos de comercio exterior donde el volumen es importante, como en servicios especializados donde la credibilidad de casos de éxito previos facilita conversiones. Los programas formales de referidos son altamente efectivos para incrementar el marketing por “voz a voz”.

3.5.4.4 Seminarios

Eventos y talleres virtuales abiertos para compartir conocimientos y buenas prácticas de comercio exterior, generando branding y posicionamiento de cara tanto a clientes corporativos como PYMEs que recién incursionan en esta área.

3.5.4.5 Alianzas

A través de convenios de promoción cruzada con otras firmas (despachantes de aduana, freight forwarders, etc.) y cámaras de comercio, se potencia el alcance comunicacional aprovechando esos canales asociados.

3.5.4.6 Marketing Digital

Luego, a través de redes sociales, contenidos y publicidad enfocados, se genera nuevos targets que operan en línea para atraer interés y clientes de rápida conversión mediante lo digital.

Esta combinación balanceada de promoción personalizada, posicionamiento como programas de activación de referidos y presencia multimedia, sostendría el crecimiento sostenido y rentable de Carbox Customs tanto aumentando cartera de clientes recurrentes como ingresos por servicios puntuales de alto valor para importadores y exportadores.

A través del análisis de los 4P del Marketing Mix, queda en evidencia que la empresa Carbox Customs tiene una propuesta de valor bien concebida en relación con las necesidades del mercado, con amplio potencial de expansión de líneas para convertirse en socio de comercio exterior integral para sus clientes.

Asimismo, la estrategia de precios apunta acertadamente a un posicionamiento premium con precios de introducción atractivos y planes de largo plazo que aseguran ganancia tanto para Carbox como para importadores/exportadores gracias a eficiencias conjuntas.

Finalmente, su distribución multi-canal, y promoción que combina presencia sectorial tanto online como off-line, garantizan conocimiento y consideración de la propuesta única de Carbox en el momento de decidir socios estratégicos de comercio internacional.

Potenciando tanto su oferta como sus capacidades de marketing hacia adelante, Carbox Customs tiene las bases sobre las cuales mantener un crecimiento y rentabilidad sostenibles en los años por venir.

CAPÍTULO IV

LAS CINCO ETAPAS DE CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS SEGÚN HARVARD APLICADAS A LA EMPRESA

4.1 Carbox Customs: Análisis de Crecimiento según Modelo de Harvard

La empresa Carbox Customs ha experimentado un crecimiento considerable en los últimos años, partiendo de operar unos pocos envíos de couriers 4x4 a transformarse en una de las firmas más innovadoras de su sector, manejando complejas operaciones de comercio internacional para medianas y grandes empresas nacionales en diversas industrias.

En este capítulo se analiza las distintas etapas de evolución y crecimiento por las que ha atravesado Carbox Customs desde su fundación hasta la actualidad, en base al reconocido modelo desarrollado por la Escuela de Negocios de Harvard, el cual identifica cinco fases principales en el ciclo de vida de las compañías (Churchill & Lewis, 2023).

El entendimiento de estas etapas permite reconocer los requerimientos estratégicos y capacidades distintivas necesarias para una transición exitosa de la empresa en cada momento crítico. Además, da luces sobre la ruta de expansión futuro para que la empresa Carbox Customs pueda aspirar a convertirse en un jugador de clase mundial en su sector.

4.1.1. Etapa 1 - Nacimiento y Supervivencia

La primera etapa comienza cuando el emprendedor detecta una oportunidad de negocio y decide constituir la empresa para desarrollarla. En sus inicios esta es simple, pequeña y enfocada en validar su propuesta de valor. Según (Kothler F. , 2018) el reto principal es “encontrar clientes y establecer el negocio”.

Así nació Carbox Customs en el año 2020 identificando la necesidad de muchos pequeños importadores de facilitar sus procesos aduaneros y logísticos para traer productos del exterior de forma rápida y sencilla.

Con una inversión inicial de los socios fundadores y un equipo muy reducido, Carbox arrancó ofreciendo servicios de courier 4x4 a importadores para traer sus productos vía terrestre desde Colombia y otros países fronterizos, manejando toda la documentación y nacionalización requerida. Esta solución simple pero efectiva validó la necesidad del mercado.

Sin embargo, al cabo de su primer año, cambios regulatorios amenazaron el modelo inicial. En lugar de abandonar la oportunidad, los fundadores capitalizaron su expertise adquirido y contactos internacionales para expandir el portafolio y empezar a brindar soluciones aduaneras e importaciones por vía marítima y aérea, lo cual dio paso al rápido crecimiento.

4.1.2. Etapa 2 – Crecimiento Temprano

Según (Pozos & Acosta, 2016) el reto principal es manejar todo el crecimiento de la empresa solventando la necesidad de mayor capital y gestión más compleja sin perder el enfoque. Carbox Customs logró superar este reto apoyándose en su personal comprometido y ágil, que interiorizó la visión de ser facilitadores de comercio exterior.

Habiendo probado su modelo inicial y con clientes validando la propuesta de valor, Carbox Customs pasó a una etapa de expansión, invirtiendo sus utilidades para adquirir nuevos activos como vehículos, contratar más personal, establecer una pequeña oficina.

Al crecer, vieron la necesidad de implementar procesos más formales y profesionales, así como, una estructura básica distribuyendo responsabilidades entre Gerencia General, Finanzas, Operaciones y Comercial.

También aprovecharon la experiencia para ir desarrollado, e ir incorporando nuevos servicios como el agenciamiento aduanero, apoyo logístico internacional y nacionalizaciones de mayores volúmenes para sus clientes.

Esta etapa demandó inversiones considerables que fueron financiadas tanto por reinversión de utilidades como préstamos. Se empezó también a consolidar una cartera estable de clientes recurrentes. Y se ganó credibilidad para atraer nuevas cuentas por referidos.

4.1.3. Etapa 3: Crecimiento Acelerado

(Kothler F. , 2018) describe que en esta etapa “la empresa disfruta de márgenes altos y tiene pocos problemas con fijación de precios” dada la diferenciación. Este fue el caso de la empresa Carbox Customs, que incluso con precios superiores al mercado tenía fuerte demanda y lealtad en sus clientes gracias a la calidad superior.

Tras superar etapas tempranas, y ya con presencia en los principales puertos y aduanas del país, la empresa Carbox Customs estaba lista para maximizar las oportunidades identificadas y disparar su crecimiento.

Sus servicios y enfoque en facilitar operaciones complejas de forma rápida, segura y costo eficiente ya eran conocidos y apreciados por grandes y medianos importadores en diversas industrias. Esto les permitía ganar participación de mercado rápidamente mientras el comercio exterior crecía en Ecuador.

Con este impulso de las ventas, la logística y gestión operativa se volvieron aspectos críticos, por lo que la empresa Carbox Customs invirtió en personal, algo de tecnología y trabajó en economías de escala para atender el volumen en aumento sin sacrificar servicio.

También se expandió a otras ciudades como Quito, Cuenca y Manta, mediante alianzas locales, preparándose así para el siguiente salto corporativo.

4.1.4. Etapa 4: Madurez

Según (Galarza Rosales & Uriona Herrera, 2012) indican que en esta etapa concentra en mejorar los procesos que una organización debe seguir para alcanzar la excelencia en la gestión del objeto o disciplina sobre la cual trabajan. Este proceso o conjunto de procesos, contienen elementos esenciales para alcanzar procesos efectivos y describen un camino de mejoramiento evolutivo.

Luego de la expansión exitosa en los mercados donde opera actualmente, la empresa Carbox Customs ha empezado a entrar en una etapa de madurez y consolidación. La tasa de crecimiento se nivela después de períodos de rápido aumento. Si bien aún ganan participación, su enfoque

se vuelve más hacia la eficiencia interna, rentabilidad y optimización operativa para mantenerse competitivos ante nuevos jugadores agresivos.

Han invertido en sistemas de ERP y CRM ¹que soporten las necesidades documentales, de automatización, trazabilidad y business analytics cada vez mayores para cumplir con estos objetivos, así como personal capacitado.



Figura 4: Propuesta de Sistema ERP para la empresa Carbox Customs
Tomado de: empresa Carbox Customs

Dado que el mercado ha empezado a estancarse, con menos oportunidades de expansión inorgánica mediante fusiones o adquisiciones de firmas locales de su tamaño (la mayoría de nicho único sin sinergias evidentes), el crecimiento se vuelve principalmente orgánico. Por ello el enfoque se dirige hacia la innovación.

¹ CRM: Definición y Conceptos. Ya sabemos que CRM es la sigla utilizada para "Customer Relationship Management" (Gestión de Relación con los Clientes). Sin embargo, la definición completa de CRM va más allá: se trata de una gestión integrada de ventas, marketing, atención al cliente y todos los puntos de contacto

Actualmente, están trabajando en mejorar y expandir su oferta de servicios de valor agregado para ganar margen en lo que ahora es un mercado más maduro de servicios tradicionales de comercio exterior. Carbox busca posicionarse siempre a la vanguardia ahead of the curve.



Figura 5: Propuesta de Sistema CRM para la empresa Carbox Customs
Tomado de: empresa Carbox Customs

Carbox Customs es una empresa especializada en soluciones integrales de comercio exterior y agenciamiento aduanero en Ecuador. Ha experimentado un crecimiento acelerado en los últimos años posicionándose como socio estratégico de importantes empresas importadoras y exportadoras locales.

Actualmente, la firma se encuentra en una etapa de madurez y consolidación operativa, con planes de maximizar eficiencias e innovar en nuevos servicios de valor agregado aprovechando tecnologías de vanguardia. Bajo esta premisa, el presente proyecto detalla la implementación de dos sistemas informáticos críticos:

- ERP: Planificación de Recursos Empresariales
- CRM: Gestión de Relacionamiento con Clientes

Ambos forman parte integral de la estrategia de la empresa Carbox Customs para estandarizar procesos internos y potenciar la experiencia de clientes externos, sentando así las bases tecnológicas para el próximo ciclo de crecimiento rentable.

4.1.4.1. Sistema ERP para la empresa Carbox Customs

Un sistema ERP (Enterprise Resource Planning) es un software de gestión integral que permite administrar los procesos de negocio mediante automatización, información transaccional en tiempo real, integración de todas las áreas y canales.

- **Objetivos**

Los principales objetivos que busca la empresa Carbox Customs mediante la implementación de un sistema ERP son:

- Optimizar la planificación de compras, logística y finanzas mediante información unificada en tiempo real.
- Estandarizar procesos operativos eliminando tareas manuales para incrementar productividad.
- Unificar base de datos de clientes, proveedores, productos y servicios para análisis de negocio.
- Implementar procesos presupuestarios y de proyección más eficientes y precisos.
- Habilitar capacidades de analytics e inteligencia de negocios sobre los datos operacionales.

- **Proceso de Selección**

Para identificar la solución ERP apropiada para sus necesidades, Carbox Customs evalúa diferentes opciones en base a:

Funcionalidades

- Finanzas y Contabilidad
- Cadena de Suministros y Logística
- Gestión de Proyectos y Servicios

- Gestión de Clientes
- Analítica y Reporteo

Capacidades Técnicas

- Escalabilidad y Performance
- Experiencia de Usuario
- Seguridad de Datos
- Modelo de Implementación:
- Metodologías Ágiles
- Soporte y Mantenimiento
- Capacitación a Usuarios

Costo Total de Propiedad

- Licenciamiento
- Hardware y Hosting
- Servicios de Implementación
- Mantenimiento Anual

Evaluando múltiples opciones en base a estos criterios, se selecciona un ERP de clase mundial altamente parametrizable como Microsoft Dynamics 365 Business Central por su capacidad de ajustarse a requerimientos cambiantes apoyando crecimiento futuro.

• Plan de Implementación

La implementación del ERP sigue una metodología ágil dividida en 3 fases:

Fase 1 - Configuración y Desarrollo (4 meses)

- Parametrización de procesos estándar: Finanzas, Compras, Inventario, Proyectos.
- Personalización y desarrollo de funcionalidades específicas: Importaciones, Exportaciones, Agenciamiento Aduanero, Analytics.

- Integración con soluciones de terceros: Aduana, Logística, Bancos.
- Pruebas exhaustivas en ambiente controlado.

Fase 2 - Capacitación Usuarios (2 meses)

- Capacitación funcional por módulo a equipos responsables.
- Capacitación de usuarios finales en procesos digitalizados.
- Guías de usuario y manuales.

Al cabo de 12 meses la solución habrá sido implantada exitosamente, sentando las bases de información unificada para el análisis predictivo.

- **Beneficios Esperados**

Entre los principales beneficios que aportará la plataforma ERP la empresa Carbox Customs se encuentran:

- Optimización de Costos: Analytics de datos operativos identifican oportunidades de ahorro en gastos internos y de clientes.
- Experiencia Clientes: Automatización de self-service libera tiempo del equipo para enfoque consultivo de alto valor.
- Crecimiento Escalable: Plataforma flexible y APIs preparan el camino para futura expansión internacional.

4.1.4.2. Sistema CRM para la empresa Carbox Customs

Un sistema CRM (Customer Relationship Management) consiste en una solución de software para consolidar todos los datos e interacciones de clientes y potenciar experiencia mediante automatización (Greenberg, 2015).

- **Objetivos**

Los principales objetivos de implementar un sistema CRM en la empresa Carbox Customs son:

- Consolidar información de clientes en una vista 360 grados.
- Potenciar estrategia centrada en el cliente.
- Automatizar y personalizar interacciones.
- Identificar necesidades y oportunidades de venta cruzada.
- Mejorar retención y satisfacción de clientes actuales.

- **Integraciones**

Para potenciar el valor, el CRM se integra con:

- Sitio Web para capturar visitantes como leads.
- Redes Sociales para campañas segmentadas.
- ERP para sincronizar datos maestros de clientes, productos, proyectos.
- Email Marketing para automatizar nutrición de contenidos relevantes en cada etapa
- APIs de pasarelas de pago para automatizar cobros y facturación electrónica.

Luego, la propuesta de sistemas ERP y CRM como habilitadores digitales es una prioridad estratégica para que la empresa Carbox Customs pueda continuar su senda de crecimiento apoyándose en la optimización y eficiencia operacional, así como la generación de valor diferencial para sus clientes de comercio exterior.

4.1.5. Etapa 5: Expansión Internacional

Según (Kwan Chung, Fogliati, Medina Colman , & Ferreira Alviso, 2021) es considerada como una capacidad que posee las organizaciones de comercializar sus productos (tangibles, intangibles o experiencias) en otro lugar que no sea su país de origen

Si bien todavía le queda recorrido local para consolidar el mercado ecuatoriano, la gerencia tiene visión global y aspira en el mediano plazo a llevar la exitosa propuesta de la empresa Carbox Customs a otros países de la región donde todavía es una necesidad insatisfecha la facilitación experta y eficiente de las operaciones complejas de comercio exterior e importaciones para los clientes corporativos.

Países como Perú, Bolivia y algunos de Centroamérica representan mercados atractivos para la expansión internacional de Carbox. Ya hoy atienden algunos clientes fuera de sus fronteras. Por ello los socios fundadores están buscando potenciales alianzas con operadores locales que les permitan hacer un “soft landing” en estos nuevos territorios.

Adaptarán sus servicios, capacidades de marketing y branding para estos nuevos mercados. Dado la creciente tendencia de integración comercial regional, ven gran potencial en replicar el enfoque especializado de la empresa Carbox Customs a lo largo de la Alianza del Pacífico, Mercosur de forma selectiva en algún país grande de la región. Con aspiraciones globales, esta etapa de internacionalización constituye el siguiente reto estratégico en su crecimiento.

A través de este análisis del ciclo de vida y etapas de evolución experimentadas por Carbox Customs durante su corta pero dinámica trayectoria, se evidencia como la empresa ha logrado capitalizar las oportunidades surgidas y adaptarse ágilmente para financiar y gestionar un crecimiento que ahora la posiciona como un jugador de peso medio en la industria de comercio exterior y aduanas del Ecuador, transformándose desde un modelo de courier 4x4 hasta una firma especializada en soluciones globales de facilitación de importaciones y exportaciones, de cara a una eventual expansión internacional.

Reconocer en qué etapa se encuentra actualmente y los requerimientos para mantener el impulso de crecimiento exige tanto un permanente análisis estratégico como la capacidad visionaria para anticipar las siguientes oportunidades de negocio, adquirir las nuevas capacidades necesarias para materializarlas exitosamente, y así continuar el ascenso corporativo. Carbox Customs va por esta ruta de transformarse en una empresa de reputación regional y eventualmente global en su nicho especializado.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Luego de analizar el crecimiento de Carbox Customs desde su fundación inicial ofreciendo servicios de courier 4x4 hasta convertirse en una empresa especializada en soluciones integrales de comercio exterior y agenciamiento aduanero en Ecuador, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

- Carbox Customs ha sabido capitalizar oportunidades y adaptarse ágilmente a los cambios en las condiciones del mercado y el entorno regulatorio, pivotando de su modelo inicial para continuar creciendo de forma sostenida.
- La empresa ha transitado exitosamente por las primeras etapas del modelo de crecimiento de Harvard, sentando las bases a través de una propuesta de valor validada, inversiones en activos y desarrollo de capacidades organizacionales, para después maximizar el potencial del mercado en expansión.
- Actualmente la empresa Carbox Customs se encuentra en la etapa de madurez y consolidación de sus operaciones a nivel nacional, con un enfoque en mejorar eficiencias, diferenciación a través de innovación en la oferta de servicios de valor agregado y apalancamiento tecnológico.
- La habilidad de la empresa para reconocer y adaptarse a las necesidades cambiantes de sus clientes le ha permitido construir lealtad y una posición sólida en base a su experiencia, know-how especializado y red de contactos para facilitar las complejas operaciones de comercio internacional.
- De cara al futuro, la gerencia de la empresa Carbox Customs tiene una visión ambiciosa de convertirse en un jugador de clase mundial en su nicho, preparando el camino para una expansión internacional sobre la base de alianzas estratégicas para replicar su modelo en otros países con características y necesidades similares.

5.2 Recomendaciones

Con el propósito de potenciar aún más el crecimiento rentable y la consolidación de Carbox Customs como socio estratégico de comercio exterior y aduanas para empresas importadoras/exportadoras tanto en Ecuador como eventualmente la región, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Innovar en soluciones tecnológicas como una plataforma colaborativa de comercio exterior, aplicaciones móviles y servicios de inteligencia de datos para volverse más eficiente y agregar valor.
- Diseñar nuevos servicios financieros aprovechando su posición en la cadena logística, como financiamiento de inventarios/producción, factoraje, seguros comerciales, etc., incrementando ingresos y lealtad de clientes.
- Crear una consultora especializada en estrategias de internacionalización y expansión exportadora para empresas que desean iniciar o potenciar su presencia global.
- Desarrollar membresías corporativas con precios escalonados y tarifas preferentes para importadores/exportadores frecuentes, estabilizando ingresos mediante cobro de cuotas mensuales.
- Implementar estrategias de precios de penetración con alto descuento para atraer nuevos clientes e impulsar pruebas piloto exitosas que abran relaciones comerciales de largo plazo.
- Generar mayor expectativa de ventas cruzadas en base de clientes existentes, detectando necesidades insatisfechas y oportunidades para profundizar y ampliar soluciones ofrecidas.
- Explorar nuevas ubicaciones de oficinas o establecer alianzas en otras ciudades secundarias para ampliar cobertura de servicio según dinámicas del comercio exterior en cada zona.

- Establecer alianzas con cámaras de comercio, asociaciones industriales y gremios orientadas a nichos atractivos como agricultura de exportación, textil, metalmecánica, retail, etc. para potenciar mind & market share en esos segmentos B2B.
- En síntesis, aplicando las anteriores recomendaciones basadas en cada elemento del Marketing Mix, Modelo de Harvard y análisis estratégico, Carbox Customs puede potenciar sus capacidades para apuntalar el liderazgo en Ecuador y avanzar en sus aspiraciones de convertirse en un jugador internacional dentro de su especialidad en agenciamiento aduanero y facilitación de operaciones de comercio exterior para clientes corporativos.

Bibliografía

- Anónimo. (2023). ¿Qué es el precio de exportación y cómo se determina? *DIARIO DEL EXPORTADOR*. Obtenido de <https://www.diariodelexportador.com/2020/03/que-es-el-precio-de-exportacion-y-como.html>
- Antonio, F. (2019). *Estrategía y Planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de Mexico S.A.
- Bach, J., & Bach, E. (Julio de 2015). *DOCPLAYER*. Obtenido de <https://docplayer.es/97887474-Universidad-privada-antonio-guillermo-urrelo.html>
- Banco Central del Ecuador. (2007). *Ecuador: Evolución de la Balanza Comercial*. Banco Central del Ecuador.
- Banco Central del Ecuador. (2023). *INFORME DE RESULTADOS DE COMERCIO EXTERIOR*. Banco Central del Ecuador.
- Barrett, C. (2017). *Soluciones de mercado, el medio ambiente*. Obtenido de <https://www.project-syndicate.org/commentary/market-solutions--the-environment--and-morocco/spanish?barrier=accesspaylog>
- Carbaugh, R. J. (2009). *Economía Internacional*. Washington, Estados Unidos : Cengage Learning.
- Castillo, J. A. (2007). *Control Aduanero*. Perú: Bellido Ediciones E.I.R.L.
- Churchill, N., & Lewis, V. (2023). *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/1983/05/the-five-stages-of-small-business-growth>
- COPCI. (2019). *CODIGO ORGANICO DE LA PRODUCCION, COMERCIO E INVERSIONES, COPCI*. Quito, Ecuador : Asamblea Nacional.
- Dies Vial Isabel, M. d. (2012). *Fundamentos de Administración de Empresas*. Pamplona: Editorial Aranzadi, SA.
- EALDE. (2016). *CRM*. Obtenido de <https://www.ealde.es/elementos-basicos-estrategia-crm/>
- Equipo ORCA. (09 de Noviembre de 2021). *ORCA*. Obtenido de <https://blog.orcagrc.com/control-del-riesgo-operativo#:~:text=Mayor%20transparencia%20dentro%20de%20las,impacto%20negativo%20en%20las%20operaciones>
- Franklin, R. G. (08 de 04 de 2021). *ELECCIONES ECUADOR 2021: ENTRE LA DESPOLARIZACIÓN LENTA Y EL RETORNO DE LA GRAN BATALLA. C Análisis Carolina*, 1. Obtenido de Fundación Carolina.
- Galarza Rosales, J. A., & Uriona Herrera, C. F. (2012). Modelos de Madurez en los Datos de una Organización; Caso de Estudio Universidad Católica Boliviana "San Pablo" Cochabamba. *Acta Nova*, 2.
- González, P. D. (2013). *Transporte y Logística Internacional* . Gran Canaria, España : Universidad de Las Palmas de Gran Canaria .
- Greenberg, P. (2015). *CRM. Gestión de relaciones con los clientes*. México: Mc Graw Hill.
- Hill Charles W. L., J. G. (2011). *Administración Estratégica Un Enfoque Integral*. México D.F.: Cengage Learning Editores, S. A. de C. V. .
- Humberto, P. T. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, 2.
- Ibáñez, V. (2010). *¿Qué es el comercio internacional?* Burgos, España: Amycos.
- Iborra Juan María, D. C. (2014). *Fundamentos de Dirección de Empresas: Conceptos y habilidad directivas*. Madrid: Ediciones Nobel.
- Ignacio, L. (2016). *Logística y Marketing para la Distribución Comercial*. . Madrid: Editorial ESIC. .

- igostrategy. (2023). *Las 5 Fases de Crecimiento de las Empresas*. Obtenido de <https://www.igostrategy.com/las-5-fases-de-crecimiento-de-las-empresas/>
- incremptia. (2023). *Las Cinco Etapas Del Crecimiento Empresarial*. Obtenido de <https://incremptia.com/estas-son-las-cinco-etapas-del-crecimiento-empresarial/>
- Jimenez, J. (2007). *Logística Internacional*. Comae.
- Kothler, F. (2018). *Estrategia Competitiva de las naciones*. Bogotá: Norma.
- Kothler, F. (2018). *Marketing 4.0*. Mexico: McGraw –Hill.
- Kwan Chung, C. K., Fogliati, R., Medina Colman , D., & Ferreira Alviso, J. G. (2021). Presencia de la expansión internacional en la misión y visión de las empresas más grandes de américa de norte de habla hispana, 2019. *Ciencias Económicas*, 66.
- María Isabel Sanchez Baquerizo, C. C. (2003). *"EL ROL DEL COMERCIO INTERNACIONAL EN EL CRECIMIENTO ECONÓMICO DEL ECUADOR: ANTECEDENTES Y PERSPECTIVAS"*. ESPOL.
- Marketo. (2020). *Plataforma Marketo*. Obtenido de <https://www.marketo.com/>
- Martínez, A. C. (2016). *CRM SOCIAL: LA ORIENTACIÓN EMPRESARIAL*. Obtenido de <http://www.redmarka.org/> ISSN 1852-2300 3
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (15 de Marzo de 2023). *BOLETÍN DE CIFRAS COMERCIO EXTERIOR* . Quito, Pichincha, Ecuador: Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca.
- Naranjo, P. B. (08 de Junio de 2023). *OBS Business School*. Obtenido de <https://www.obsbusiness.school/blog/que-es-la-eficiencia-operativa>
- Neil C. Churchill & Virginia L. Lewis. (2023). *The Five Stages of Small-Business Growth*. Obtenido de <https://hbr.org/1983/05/the-five-stages-of-small-business-growth>
- Ortegon, César. (2019). *Las 5 etapas del crecimiento de una empresa exitosa*. Obtenido de <https://blog.inmarketing.co/blog/las-5-etapas-del-crecimiento-de-una-empresa-exitosa>
- Parkin, M. (2014). *Parkin Economía*. México : Pearson .
- Philip Kotler & Gary Armstrong. (2019). *Principios del Marketing*. Obtenido de https://www.academia.edu/8889213/Fundamentos_del_Marketing_Kotler_11va_ed
- Pozos, D., & Acosta, M. (2016). *Importancia y análisis del desarrollo empresarial. Pensamiento y gestión*.
- Rodrigues, N. (31 de Julio de 2023). *HubSpot*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/crecimiento-empresarial>
- Sbriglio, E. L. (2018). *El comercio internacional Manual práctico de clasificación y valoración de mercaderías*. Mendoza, Argentina: EdiUC.
- SENAE. (Noviembre de 2021). *Servicio Nacional de Aduana del Ecuador*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/para-importar/#>
- SENAE. (Noviembre de 2021). *Servicio Nacional de Aduana del Ecuador*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20una%20Exportaci%C3%B3n%3F,desde%20un%20pa%C3%ADs%20hacia%20otro.>
- SENAE. (Noviembre de 2021). *Servicio Nacional de Aduana del Ecuador*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/para-importar/>
- Tchankova, L. (2002). *Identificación de Riesgos: Etapa Básica en la Gestión de Riesgos*.
- Tejada, A. P. (2022). *Administración y Logística para los negocios* . Compas.
- Valcarcel, I. G. (2016). *CRM. Gestión de la relación con los clientes*. Madrid: Prentice Hall.
- vargas, e. (2023). *Marketing Digital*. Obtenido de <https://www.marketeroslatam.com/libros-de-michael-porter-que-todo-aprendiz-debe-leer/>