



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias Jurídicas  
Escuela de Estudios Internacionales

Trabajo final de titulación previo a la obtención del título de  
Licenciado en Estudios Internacionales, mención bilingüe en Comercio  
Exterior

Tema:

PLAN DE MEJORAMIENTO COMPETITIVO COMO PASO PREVIO A  
LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA MOLINO Y  
PASTIFICIO ALEXANDRA MOPALEX Cía. Ltda.

Autores:

Bermeo Latacela, Henry Sebastián  
Ordoñez Sarmiento, Alexandra Gabriela

Director:

Mgr. Teodoro Hernando Acosta Andrade

Cuenca – Ecuador  
2022-2023

## **DEDICATORIA.**

*Alexandra Ordoñez*

A mi familia, pilar y fuente de amor, comprensión y estímulo; gracias por ser y estar en este camino versátil.

A mi padre, luz y refugio, que con su cobijo puedo surgir y con su guía puedo mejorar.

A la memoria de mi madre, que en este viaje a lo desconocido fue mentora y origen de amor, sabiduría y ejemplo, gracia a su apoyo y a sus consejos, he podido surgir para ser.

A mi hermano y hermana (+), destellos de albor, compañeros de vida, forjadores de carácter, cómplices ocultos y amigos eternos.

A aquellos que son y fueron parte de mí germinar profesional y espiritual.

A mi familia y pareja por su gran apoyo y soporte durante mis estudios. Especialmente a mi madre, pilar fundamental de mi crecimiento y aprendizaje. Mi ángel que me ha apoyado y acompañado cada instante de mi vida. Este trabajo es para ti mamita querida, un primer paso para poder regresarte todo lo que has hecho por mí y por mi hermano.

## **AGRADECIMIENTO.**

A Dios, por su presencia en el tránsito de nuestra vida.

A nuestros padres, por su amor, apoyo y acompañamiento en nuestros sueños y decisiones. Quienes con sabiduría y motivación han encaminado nuestra vida.

A nuestro Tutor y maestros universitarios, quienes sin recelo compartieron sus conocimientos para mejorar nuestro desarrollo profesional.

A los gerentes y todo el equipo humano que conforma la empresa Molino y Pastificio Alexandra Mopalex Cía. Ltda., por acogernos con el proyecto y colaborar en su desarrollo.

## Índice de Contenidos

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO.....	IV
RESUMEN.....	XI
ABSTRACT.....	XII
Capítulo 1: Teorías de las MIPYMES, Internacionalización, Innovación, Comercio Exterior, y Competitividad.....	1
Introducción.....	1
1.1 Empresa.....	1
1.1.1 Elementos.....	2
1.1.2 Características.....	3
1.2 Pymes.....	4
1.2.1 Características de una PYME.....	5
1.2.2 Teorías de las pymes.....	6
1.2.2.1 Teoría de la Jerarquía Financiera.....	6
1.2.2.2 Teoría del ciclo de vida.....	7
1.2.2.3 Teoría de la agencia de Jensen y Meckling.....	7
1.2.3 Pymes en Ecuador.....	8
1.3 Internacionalización de las pymes.....	12
1.3.1 Teoría de la internacionalización.....	12
1.3.2 Modelo Escandinavo.....	13

1.3.3 Modelo de innovación.....	13
1.3.4 Modelo Upsala.....	14
1.4 Competitividad e Innovación de pymes .....	15
1.5 El comercio exterior y sus beneficios.....	17
1.5.1 Teorías del comercio exterior .....	17
1.5.1.1 Ventaja Absoluta.....	17
1.5.1.2 Ventaja comparativa .....	18
1.6 Sector Empresarial.....	18
1.6.1 Analisis Pestel.....	19
1.6.2 Modelo Canvas .....	19
1.6.3 Marketing Mix .....	20
Capítulo 2 .....	21
2.1. Historia .....	21
2.2 FODA .....	21
2.3 Misión y visión. ....	22
2.4 Modelo CANVAS .....	22
2.5 Portafolio de productos.....	23
2.6 Export Audit .....	24
2.6.1. Área Administrativa .....	26
2.6.2. Financiero .....	28
2.6.3. Producción.....	29
2.6.4. Ventas .....	31

2.7 Organigrama .....	32
2.8 Mercado al cual oferta sus productos .....	33
Capítulo 3: Plan de mejoramiento competitivo .....	34
3.1. Plan de Mejoramiento.....	34
3.2. Área Financiera: Plan de contingencia financiera .....	34
3.2.1. Evaluación.....	35
3.2.2. Planificación .....	35
3.2.3. Viabilidad.....	36
3.2.4. Ejecución.....	36
3.2.5. Recuperación.....	37
3.3. Área de Marketing: Marketing Mix.....	39
3.3.1. Producto .....	39
3.3.2. Precio .....	39
3.3.3. Plaza.....	40
3.3.4. Promoción.....	40
3.4. Área de ventas: Enfoque de fases, procesos y ciclo de vida.....	40
3.4.1. Alianzas de servicios después de la venta.....	40
3.4.2. Alianzas para la distribución de sus productos .....	41
3.4.3. Alianzas para desarrollar productos.....	41
3.4.4. Alianzas para construir canales de distribución al menudeo en mercados globales y locales. ....	42

3.5. Propuesta de internacionalización que permita un crecimiento de la empresa basado en su plan de mejoramiento .....	43
3.5.1 Análisis del mercado ecuatoriano .....	43
3.5.1.1 Requisitos para exportar .....	43
3.5.1.2 Análisis de mercado nacional de fideos y pastas .....	44
3.5.2 Análisis del mercado peruano .....	44
3.5.3 Propuesta de internacionalización para la empresa Molino y Pastificio Alexandra Mopalex .....	46
3.5.3.1 Acuerdos comerciales entre Ecuador y Perú .....	46
3.5.3.2 Análisis PEST .....	47
3.5.3.3 Adaptación del producto .....	48
4. Conclusiones y recomendaciones .....	50
BIBLIOGRAFÍA .....	51
ANEXOS: .....	55



## Índice de Gráficos

Gráfico 1:.....	8
<i>Pymes en Ecuador</i> .....	8
Gráfico 2:.....	9
<i>Comercio en Ecuador</i> .....	9
Gráfico 3:.....	10
<i>Exportaciones en Ecuador</i> .....	10
Gráfico 4:.....	11
<i>Estadísticas de PYMES año 2012</i> .....	11
Gráfico 5 .....	23
<i>Productos de la empresa</i> .....	23
Gráfico 6.....	32
<i>Organigrama de la empresa</i> .....	32
Gráfico 7 .....	48
<i>Análisis PEST</i> .....	48

## Índice de Tablas

Tabla 1 .....	21
<i>Foda de la empresa Molino y Pastificio Alexandra Mopalex</i> .....	21
Tabla 2 .....	22
<i>Modelo Canvas de la empresa Molino y Pastificio Alexandra Mopalex</i> .....	22
Tabla 3 .....	25
<i>Tabla de valoraciones:</i> .....	25
Tabla 4 .....	26
<i>Departamento Administrativo</i> .....	26
Tabla 5 .....	28
<i>Departamento Financiero</i> .....	28
Tabla 6 .....	29
<i>Departamento de producción</i> .....	29
Tabla 7 .....	31
<i>Departamento de ventas</i> .....	31

## RESUMEN

Muchas de las MIPYMEs del Azuay no han desarrollado su máxima capacidad debido a la escasez de recursos. Además, su situación empeora debido a la inexistencia de conocimiento sobre metodologías de mejora en la ausencia de recursos. La Universidad del Azuay y ProEcuador (ahora llamada la ruta del exportador) llevan adelante un diagnóstico, para determinar la existencia de una línea base de unidades productivas, además se permitirá la vinculación entre las MIPYMEs y la Universidad, mediante la gestión y desarrollo de procesos de mejora. Para las MIPYMEs espacios de aprendizaje; para la Universidad, experiencias empíricas, lo que permitirá a las MIPYMEs ser competitivas en el mercado local o de ser el caso lograr exportar sus productos, y a la universidad formar personas profesionales con mayor experiencia en la realidad de su entorno.

En el proyecto se realizará un análisis y diagnóstico del estado actual de la Empresa Molino Y Pastificio ALEXANDRA MOPALEX Cía. Ltda. usaremos información esencial como es su historia, su misión, su visión, su organización y sobre todo sus objetivos, además, lo analizaremos a través de herramientas para la mejora competitiva. Finalmente, se estipulará el plan de mejora compuesto por un plan de contingencia financiera en caso de emergencias o imprevistos, un marketing Mix, rediseño de imagen, certificaciones INEN, y enfoque de fases, procesos y ciclo de vida.

**Palabras clave:** pymes, negocios, proyecto, organización, exportación, mercado.

## **ABSTRACT**

Many of the MSMEs in Azuay have not developed their maximum capacity due to the scarcity of resources. In addition, their situation worsens due to the lack of knowledge about improvement methodologies in the absence of resources. The University of Azuay and ProEcuador (now called the exporter's route) conduct a diagnosis, to determine the existence of a baseline of productive units, in addition to allowing the link between MSMEs and the University, through the management and development of improvement processes. For MSMEs learning spaces, for the University, empirical experiences, which will allow MSMEs to be competitive in the local market or if necessary to export their products, and to the university to train professional people with greater experience in the reality of their environment.

In the project, an analysis and diagnosis of the current state of the Company Molino Y Pastificio ALEXANDRA MOPALEX Cia. Ltda. will use essential information such as its history, its mission, its vision, its organization and above all its objectives, in addition, we will analyze it through tools for competitive improvement. Finally, the improvement plan was stipulated, consisting of a financial contingency plan in case of emergencies or unforeseen events, a marketing Mix, image redesign, INEN certifications, and phase, process, and life cycle approach.

**Keywords:** SMEs, business, project, organization, export, market.

## **Capítulo 1: Teorías de las MIPYMES, Internacionalización, Innovación, Comercio Exterior, y Competitividad.**

### **Introducción**

El cambio constante en el entorno económico nacional, donde la globalización es sinónimo de crecimiento y aceleración, es sin duda un factor importante para la salida de pequeñas y medianas empresas a mercados internacionales. En este capítulo se pretende hacer una revisión teórica acerca de esta temática, abordando temas importantes para tener una idea clara del reto que esto supone y cuál es el panorama para lograr que la internacionalización de las PYMES sea exitosa.

#### **1.1 Empresa**

La empresa se define como un conjunto social en donde conviven varias personas que se reúnen en mutuos acuerdos para conseguir objetivos en común. Todo esto gira en torno a la necesidad de cumplir dichos objetivos, teniendo una estructura organizada entre todos los autores que la conforman. A lo largo del tiempo este concepto ha ido evolucionando y ajustándose a la realidad actual, ya que los sistemas empresariales han tenido notables cambios sumados a la necesidad de crecimiento por parte de los países que pretenden mejorar su economía (Rodríguez et al., 2015).

Para Bueno (1998) la empresa es una unidad de elementos o factores tanto técnicos, financieros y humanos, situados en unidades espaciales o su vez en espacios físicos que combinados permiten mantener una estructura organizativa correctamente estructurada. Visto de una manera más global, ciertas definiciones llevan un cierto componente económico, jurídico, que se enlista dentro de varias organizaciones.

Según Fernandez-Vitora (1996) la empresa se define como un gran sistema abierto cuyo propósito es la creación de bienes y adicionalmente prestar servicios que en gran parte ayuden al mejoramiento de la sociedad, concientizando acerca del buen trato y respeto a todas las personas y al medio ambiente, que a su vez abra la puerta al desarrollo sostenible.

Caldas et al (2009), la define como una jerarquía economía que se combina perfectamente con factores tanto técnicos, materiales y el más importante, el factor humano para prestar un buen servicio a la comunidad y asimismo estar siempre bien encaminados hacia un beneficio económico que favorezca a todos sus trabajadores sin excepción. Como se ve en varias definiciones que en cierta forma apuntan a lo mismo, a día de hoy la empresa es un componente organizado con duración extensa, cuyo objetivo principal está siempre enfocado en tratar de satisfacer las necesidades de los mercados, ofreciendo productos o servicios de calidad a cambio de un beneficio económico (Palma, 2011).

### **1.1.1 Elementos**

Para que la empresa cumpla con sus objetivos a largo plazo y desarrolle todas sus actividades con solvencia necesitará de valerse de ciertos medios para conseguirlo, de esta forma se tienen dos grandes grupos (García-Parra, 2007):

Los primeros componen en gran medida toda la dinámica empresarial, que actúan sobre factores para integrar sus limitaciones y su vez mejorar sus resultados; los segundos son un tanto más restrictivo porque a su vez tienen limitación en sus factores. Todo esto a su vez se rige por una persona que dirige todo y encabeza las principales decisiones que se tomen en el futuro. Los elementos más importantes de una empresa comienzan por el

factor humano, quienes por su parte se clasifican por sus relaciones y por sus intereses, entre los cuales tenemos: administradores, propietarios, y trabajadores. Entre los dos primeros surge la figura de empresa tal como se percibe hoy en día.

Continuando con los elementos empresariales tenemos además a los bienes económicos, que se clasifican en corrientes o duraderos según como se vayan produciendo, luego tenemos en sí la organización, que se compone de una autoridad ante determinado grupo humano, que responde a necesidades que esta demanda, toda esta estructura y en sí los elementos empresariales son dictaminados por el empresario que lidera toda la organización.

### **1.1.2 Características**

La empresa surge basándose en dos características importantes; por un lado, el componente económico y por otro el componente jurídico. (Palma, 2011):

Partiendo con el plano económico, la empresa se vuelve una unidad autónoma que produce bienes y servicios, en los que simultáneamente integra en gran parte varios medios como es el capital y trabajo humano, y adicionalmente elementos intangibles, materiales e inmateriales, que están redirigidos por una persona que encabeza la empresa.

Siguiendo con el plano jurídico, el concepto no es tan claro, pero se trata de llegar a través de la visión del empresario, de esta forma este siendo una persona jurídica y física, ejerce una actividad productiva que se enfoca hacia el mercado en general y realiza una actividad empresarial.

Sin embargo, desde un punto de vista jurídico mercantil, la empresa se caracteriza por ser una unidad autónoma, patrimonial y compleja, en la que conviven tanto los bienes, obligaciones y derechos bajo la tutela del empresario encargado. Su finalidad será la de producir bienes y servicios para un mercado determinado, tratando de conseguir algún lucro económico para todos los propietarios, sin descuidar el buen trato a sus trabajadores.

## **1.2 Pymes**

Las pequeñas y medianas empresas han sido un gran aliciente para el desarrollo de la economía en general, potenciando las oportunidades de empleo para la población, así también la posibilidad de generación de ingresos para los sectores más vulnerables, reduciendo el poder económico y dando un empujón grande a los productos nacionales. Su ventaja competitiva va desde que su tamaño les da la facilidad de otorgar una respuesta rápida a los cambios que se pueden suscitar en su entorno, también son buenos proveedores de bienes en varios esquemas de subcontratación tanto nacional como internacional, que a su vez son el apoyo para la creación de empresas nacionales aún más grandes (Zuleta et al., 1999).

No obstante, las pymes también tienen desventajas: en cierta medida son bastante vulnerables para ciclos recesivos y la caída de un sistema económico; en ciertos mercados globales no tienen buena capacidad de adherencia, ya que sus precios los limitan, por sí solas son incapaces de impedir barreras tanto técnicas y no técnicas a varios mercados o también crear una barrera para proteger su nicho y segmento de mercado, finalmente las ofertas que brindan hacia los clientes tienen escaso valor añadido visto desde conocimiento y valor. Como ejemplo de este caso se podría mencionar a la Fintech Payphone, una empresa cuencana que comienza a ser disruptiva de los mercados debido a que mejoran los servicios financieros, dando competencia a un sector de la banca ya



consolidado y que con el pasar del tiempo y la preferencia de los usuarios va teniendo más cabida en el mercado nacional (Castellanos, 2003).

Es importante señalar que las Pymes deberán desarrollarse en un ambiente de crecimiento continuo que permitan su mejoramiento y a su vez sean sostenibles con el tiempo, siempre con el objetivo claro de ser perdurables en el tiempo, como ya se revisó antes, parte de las pymes comparten teorías acerca de las definiciones de empresa, esto a su vez desemboca en lo mismo, buscar un lucro económico basado en la venta de un servicio, sirven para dar una gran ayuda a la economía de los países, pero deben tener estrategias que ayuden a mejorar la productividad (Carvajal et al., 2017)

### **1.2.1 Características de una PYME**

Según Andriani (2003) las PYMES presentan características que las vuelven únicas y versátiles para las economías de los países, este autor concretamente indica lo siguiente (Andriani et al., 2003):

- Las PYMES se constituyen como pequeñas y medianas empresas, en algunos países son un grupo mayoritario de empresas que en ciertas regiones o países superan el 99 % de unidades de economía, y a su vez se generan nuevas oportunidades de empleo, ayudando a varias familias y a la satisfacción de necesidades de varios mercados, que en cierta forma no son tan atractivos para las grandes empresas.
- Son el punto de partida para la formación y preparación de grandes empresarios con un alto capital humano y a su vez el desarrollo para millones de personas.

- Para cualquier país que hable en torno a la sustentabilidad deberá tener elementos estratégicos que permitan mantenerse y desarrollar dicho sector.
- Las PYMES otorgan acciones importantes para el desarrollo productivo y económico de varios países.
- Generan varias plazas de empleo.
- Presentan características que van desde empresas pequeñas para subsistir hasta medianas empresas que ya tienen la capacidad de exportar.

## **1.2.2 Teorías de las pymes**

Como ya se mencionó antes, tanto las pequeñas como medianas empresas son de gran importancia en cualquier economía, algo a destacar es que todas ellas tienen similitud en que su capital proviene de dos o más personas, pudiendo ser de cualquier sector tanto industrial, comercial o familiar, a su vez cuentan con un mínimo de 11 trabajadores pudiendo llegar hasta los 250, comúnmente suelen ser negocios familiares, ya que los mismos dueños la administran y con base en esto suelen surgir ciertos problemas relacionados con la falta de experiencia (Martínez & Arreola, 2017). Partiendo de esto surgen teorías acerca de las PYMES entre las cuales tenemos:

### **1.2.2.1 Teoría de la Jerarquía Financiera**

Esta teoría explica cómo se comportan las empresas a siempre preferir sus fondos internos y solamente acudir a un financiamiento aparte si es que el dinero que dispone no es suficiente. Aquí los ahorros fiscales quedan en segundo plano, que a su vez se generan por los intereses y las represalias por no contar con dinero suficiente para pagar las deudas y obligaciones de la empresa. Aquí los inversionistas tienen escaso conocimiento sobre el valor de la compañía y los movimientos que estos hacen. La teoría de la información

asimétrica se relaciona con esta, ya que en ella una de las dos partes no sabe la información detallada, un ejemplo es cuando en una empresa los directivos conocen a fondo los proyectos de cada inversión en comparación con los inversionistas, que solo esperan un mayor rendimiento de inversiones; lo que permite tener un mayor control por parte de los nuevos inversionistas, aliviando la deuda de la empresa (Martínez & Arreola, 2017).

### **1.2.2.2 Teoría del ciclo de vida**

Esta teoría explica que el ciclo de vida empresarial empieza cuando una empresa está por conformarse y a su vez crece cuando la empresa comienza a tener más ingresos, de cierta forma esta teoría abarca determinadas variables como el tiempo de la compañía tiene que estar en el mercado, número de trabajadores cuando se generan ventas. Para esta teoría el ciclo de vida de una empresa se compone de 3 fases, la primera tiene que ver con el desarrollo y crecimiento de la empresa, después las empresas siguen con sus labores y sigue su crecimiento y finalmente estas envejecen, todas en este ciclo pasan por problemas (Martínez & Arreola, 2017).

### **1.2.2.3 Teoría de la agencia de Jensen y Meckling**

Esta teoría habla acerca de los problemas que tiene propietarios y directivos de una organización o empresa acerca de intereses, comúnmente se da en compañías grandes, pero de igual forma se puede dar en las pequeñas o medianas empresas, teniendo en cuenta que la mayoría de las veces las PYMES está compuesta por familiares y sus acciones no se encuentran dispersas. Además, esta teoría analiza la forma como ciertos dueños de compañías les provee cierto poder sobre otras personas que pudieran ser algún tipo de asesor, y como su capacidad moral también influye en sus decisiones o sus

intereses, aprovechándose de su influencia para su beneficio y no para la empresa. Lo bueno de esta teoría es que se puede presentar en cualquier tipo de organización y sus trabajadores de acuerdo a su estatus podrán tomar ciertas decisiones maliciosas; para evitar que esto sé de las empresas intentan crear estímulos a sus trabajadores, volviéndolos más leales y eficientes, minorando la rotación de personal y así se mantengan durante mucho tiempo (Escalera, 2007).

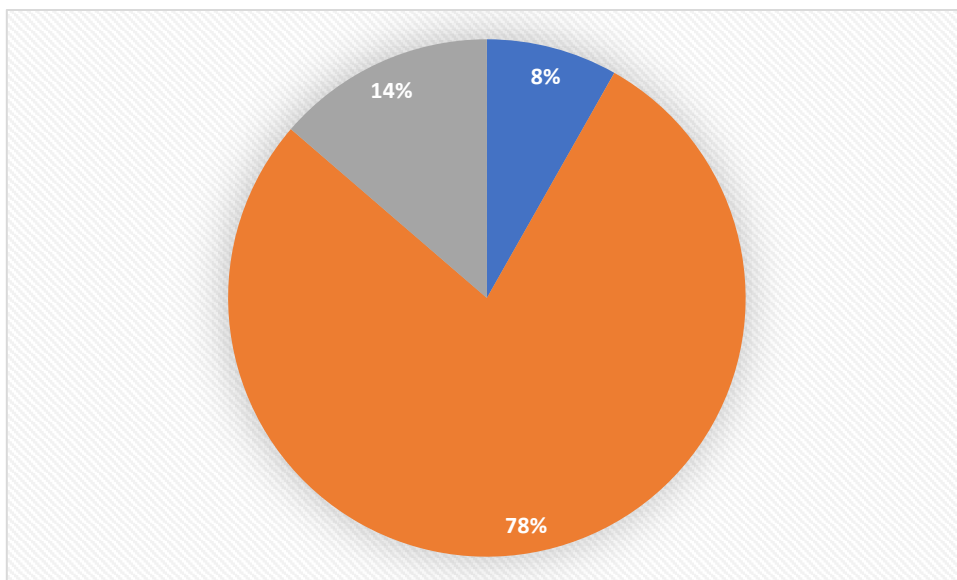
### **1.2.3 Pymes en Ecuador**

Las PYMES en el Ecuador se analizan con base en lo que indica el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, cotejando con la información que se obtiene también del servicio de rentas internas (SRI) de esta forma se conoce que:

En el país existen alrededor de 69,569 Pymes, de estas 8,20% son empresas pequeñas, 78,12 % son medianas y un 13,68 % son empresas recién constituidas , y si de esto se suma la totalidad de empresas tanto medianas como pequeñas en el país estas representan el 9,87 % del total de negocios a nivel nacional.

#### **Gráfico 1:**

*Pymes en Ecuador*



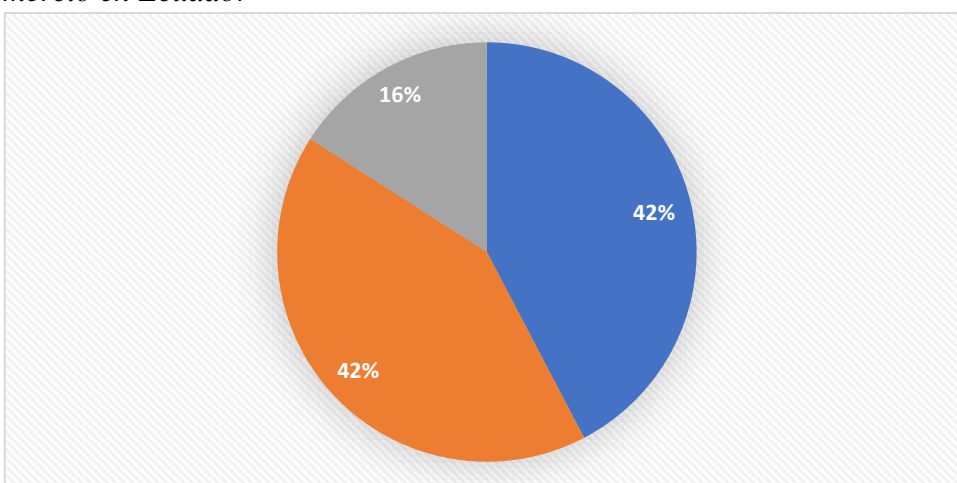
Elaboración Propia.

(INEC, 2012).

De igual forma, según datos del INEC, se tiene en consideración la importancia que tienen los principales sectores económicos en el Ecuador, empezando por el comercial, que en su total equivale al 38,97% seguido por los servicios que representa el 38,43% y finalmente la agricultura con 14,67% (INEC, 2012).

**Gráfico 2:**

*Comercio en Ecuador*



Elaboración Propia.

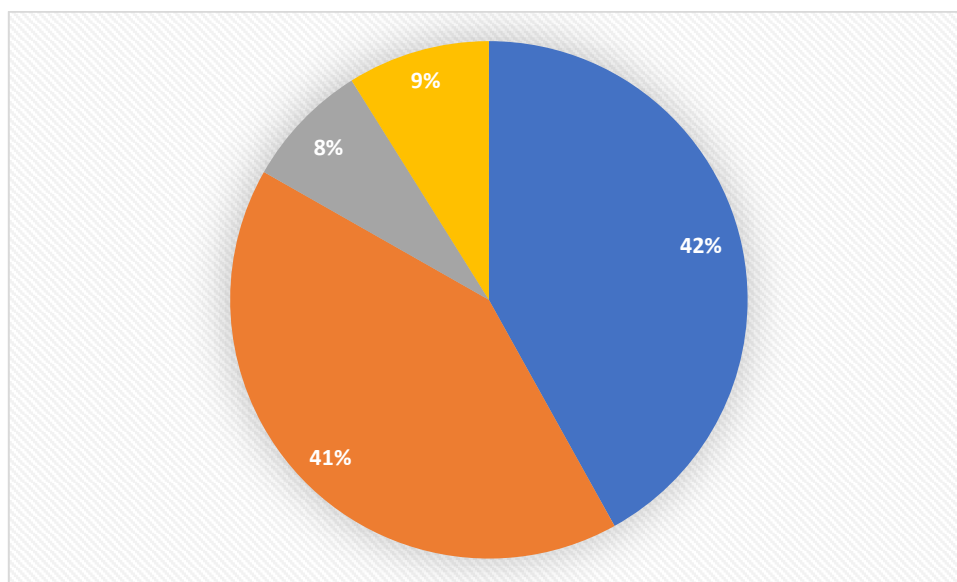
(INEC, 2012).

Dicho esto, es claramente observable que el comercio es una de las principales actividades dentro de la economía nacional, sobre todo en los últimos años dado el auge de ingresos y el mayor índice de consumo. Así mismo, el sector de los servicios es el que más peso tiene, ya que se puede desarrollar con menor inversión y tanto la agricultura, silvicultura, ganadería y pesca, serán las encargadas de dar al Ecuador muchas oportunidades de crecimiento.

Ahora bien, si se analiza las PYMES y su influencia en la economía nacional, se encuentra que el 41,96% es el porcentaje del comercio, seguido también por servicios que equivale al 41,33%, 7,88 para la agricultura y finalmente la industria manufacturera con el 8,91%, (Jara & Gutiérrez, 2014).

### **Gráfico 3:**

*Exportaciones en Ecuador*



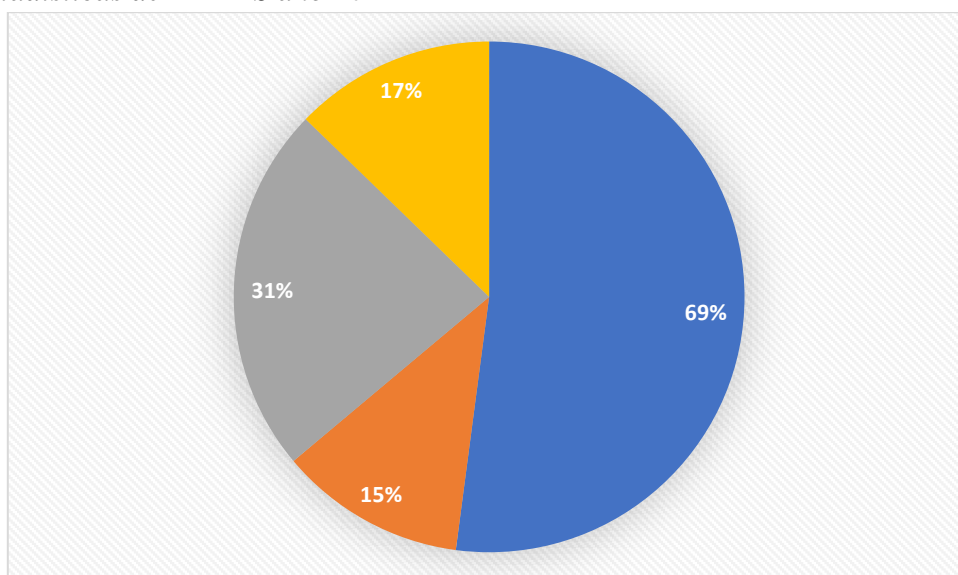
Elaboración Propia.

(INEC, 2012).

En el tema de las exportaciones, las grandes empresas equivalen al 94,43% del mercado, frente a tan solo el 5,52% que en conjunto representa las PYMES, dividiéndose con un 1,04% las pequeñas empresas, 1,13% las medianas categorías A y un 3,35% las empresas medianas, pero categoría B, (entendiéndose por categoría A, aquellas empresas que facturan menos de \$100.000 al año y categoría B aquellas que facturan más de \$100.000 al año). La mayor parte de las exportaciones se ubican en la industria manufacturera, con un 69,7%, y el comercio con un 15,18%. Sin embargo, sobre el total de exportaciones que realizan las PYMES, el 60% son realizadas por empresas categoría B y seguido por las empresas categoría A, con un 20,52%, pero en comparación con estadísticas generales se encuentra el comercio con un 37,05%, luego se ubica la agricultura con un 31,25% y finalmente los servicios con un 17,07% (INEC, 2012).

#### **Gráfico 4:**

*Estadísticas de PYMES año 2012*



Elaboración Propia.

(INEC, 2012).

Corroborando esta información, acerca de las PYMES dentro del país, hasta tres años es el tiempo de duración de una empresa, teniendo una tasa de mortalidad del 80%, de igual forma otra estadística indica que la mayoría de los negocios muere después de una década, en donde la supervivencia enteramente depende del tamaño y finalmente un 28% de las nuevas empresas cierran tras el primer año de operaciones (INEC, 2012).

### **1.3 Internacionalización de las pymes**

La creciente aceleración que se deriva de la globalización ha repercutido significativamente en la economía de empresas que piensan en internacionalizarse. La entrada a mercados de mayor volumen ha evocado interés dentro de las PYME. Se pueden mencionar dos aproximaciones importantes que intentan medir este comportamiento a la salida de otros mercados, entre las cuales tenemos: la teoría de la internacionalización y el modelo escandinavo (Asensi & Martínez, 2003).

#### **1.3.1 Teoría de la internacionalización**

Esta teoría parte de la imperfección en determinados mercados. Algunas negociaciones inestables que se originan a su vez de posición de poder, además de altos o bajos precios y de la intervención por parte de gobiernos. Todo esto derivará a la creciente internacionalización de dichos productos para buscar una mayor eficiencia en sus actividades, ya con miras a atravesar sus fronteras (Asensi & Martínez, 2003).

Según Buckley y Casson (1976) se tienen cuatro grupos de factores que se deben tener para la internacionalización a nuevos mercados:

1. Factores de la región: rasgos que tienen que ver con la geografía y aspectos sociales que a su vez se vinculan al mercado.



2. Factores de industria: tipos de mercado y productos.
3. Factores empresariales: habilidades que tiene la empresa a la hora de internacionalizar.
4. Factores de la nación: relaciones fiscales internacionales.

El mayor problema en esta teoría tiene que ver con el carácter determinista del modelo, y en cómo se pudiera eliminar pasos intermedios en el momento de expandir la empresa internacionalmente (Durán & Úbeda, 1997).

### **1.3.2 Modelo Escandinavo**

Este modelo habla acerca de la expansión que la empresa tendrá internacionalmente como parte de su proceso evolutivo, así pasará de no exportar, a exportar. Para de esta forma crear una red comercial que le permitirá exportar y su vez tener sucursales en el extranjero, en donde la empresa estará involucrada a más mercados internacionales. El modelo escandinavo, cuando pone en consideración un carácter evolutivo, comprometiéndose los recursos y sus operaciones con el exterior, inmediatamente introduce el antecedente sobre el lugar de las exportaciones. Todas las empresas comenzarán su expansión basándose en los mercados más cercanos, para después de ello expandirse en un rango más amplio (Asensi & Martínez, 2003).

En este mismo modelo, Renau (1996) apunta a dos factores como desencadenantes que tienen que ver con la expansión de una empresa, siendo así, por un lado, los proactivos como el exceso de capacidad instalada de una competencia, por otra parte, como factores gubernamentales.

### **1.3.3 Modelo de innovación**

A este modelo se lo considera tradicional y resulta de una serie de innovaciones que se dan dentro del contexto de las PYMES. Dicho proceso da como resultado una serie de etapas previas a la internalización y busca en concreto clasificar todo su desarrollo por etapas, en lugar de explicar cómo todas las empresas van de una etapa a otra. Los modelos, como por ejemplo, la idea de exportación a países cercanos, o la idea de exportación para aumentar el índice de ventas, buscan hallar falencias en cada una de las etapas o ideas previas que sugieren que la empresa está lista para expandirse a otros mercados (Andersen, 1993).

En cada etapa, mientras más se avanza, mayor será el grado de innovación y destaca principalmente las empresas que tengan relación con la tecnología, ya que son empresas muy innovadoras, construyendo un mercado digital bastante fuerte. De manera inicial se deben expandir a países psicológicamente más cercanos, teniendo en cuenta sobre las políticas de exportación que no deberían ser iguales a la de países más industrializados, es decir, no copiar sus programas de exportación. Explica también que sobre todo las pequeñas y medianas empresas pueden exportar exitosamente. La exportación no se limita solamente para las grandes empresas, el tamaño no incide sobre el comportamiento del mercado (Bilkey & Tesar, 1977).

#### **1.3.4 Modelo Upsala**

Principalmente, esta teoría hace énfasis en el aprendizaje organizativo como el motor que impulsó la internalización de determinada empresa, el cual consiste en pequeños pasos para que la empresa vaya aumentando su participación en el mercado internacional. De aquí se derivan cuatro etapas a la internalización total, entre las cuales tenemos (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975):

1. Etapa 1: Actividades no regulares de exportación.
2. Etapa 2: Exportación mediante un representante independiente.
3. Etapa 3: Establecimiento de una sucursal en el extranjero.
4. Etapa 4: Producción y fabricación extranjera.

Cada una de estas etapas se restringe a un mercado específico. Los avances por etapas sugieren de igual forma una mayor inversión y cantidad de recursos, ya que contienen información diferente a la del mercado original. La primera sugiere que la empresa en cuestión no hizo ningún tipo de compromiso y no posee ninguna información para el nuevo mercado. La segunda indica que la empresa tiene un canal abierto hacia el mercado y recibe información acerca del mismo. La tercera quiere decir un canal de información que es controlado por el mercado, lo que le permite a la empresa tener control acerca de la información. La cuarta quiere decir un compromiso mayor de recursos (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

#### **1.4 Competitividad e Innovación de pymes**

La innovación y la competitividad de las PYMES son procesos complementarios, es decir, les permite diversificarse de productos estancados en toda América Latina. Según datos del Banco Mundial, el número de productos totales que se importan se estancó en 4600 productos entre los años de 2010 y 2014, sobre todo en productos primarios y de materia prima (CEPAL, 2012).

Las PYMES que exportan comúnmente, se ven afectadas por las PYMES que no lo hacen, éstas a su vez son relegadas a una categoría general, que tiene que ver directamente con el monto de sus ventas o también con el número de empleados, que es

una gran diversidad de empresas (Urmeneta, 2016). De hecho, las PYMES competitivas e innovadoras son consideradas las empresas que ya tienen ventas en el extranjero, es decir, a más de compartir las necesidades de sus países, también buscan competitividad en otros mercados, marcando de esta forma gran productividad para sus empresas. Sin embargo, se encuentran con dificultad para su financiamiento, pero generalmente las PYMES que comparten rasgos de innovación y competitividad comparten rasgos concretos (Dini et al., 2014).

Es cierto también que muchas PYMES se centran en nichos de mercado ya reconocidos, en gran parte por su problema de competitividad les impide competir en contra del volumen y precios de otras grandes empresas. Por ejemplo, con las PYMES exportadoras, la necesidad de innovación se origina en mercados extranjeros, pero su tamaño también llega a ser un obstáculo, por el cual también puede ser un punto a favor ya que les da dinamismo frente a ciertas condiciones del mercado. Ahora, al no considerar que ciertas PYMES, entre ellas tenemos a las exportadoras que cumplen con criterios de exportación válidos y poseen cierta competitividad frente a otras, las mismas no se consideran desafiantes para el mercado internacional, en cierta medida solamente se acatan a la ayuda gubernamental, pero a su vez son organismos limitados con herramientas mínimamente innovadoras (Frohmann et al., 2016).

Para complemento de esta información se usará el caso concreto de la empresa ecuatoriana Pacari. Esta empresa tuvo éxito gracias a su modelo de negocio y su propuesta de valor que da realce en primer lugar a la realidad con la que se fabrican chocolates, es decir, como es el día a día de la producción de chocolates, ya que trabajan directamente con el agricultor. Segundo la autogeneración propia de recursos para el desarrollo de sus productos, como el caso de otras empresas grandes que tienen apoyo económico de distintas fuentes y les permite desarrollar su producto, el caso de esta empresa no. En

tercer lugar, el propósito de la empresa, que a diferencia de su competencia deja de lado un tanto la rentabilidad de la empresa y busca convertirse en un símbolo de identidad para el país, concretamente con los diversos tipos de chocolate que oferta, lo que les permite ser una empresa innovadora y exitosa (Coba, 2019).

## **1.5 El comercio exterior y sus beneficios**

El comercio exterior es definido como intercambio entre bienes y servicios que se da en cada país con las economías de distintos países o su vez de áreas regionales; dicho análisis parte de teorías que con base en la historia dan información importante acerca de sus inicios (Calduch Cervera, 2018).

### **1.5.1 Teorías del comercio exterior**

Entre las principales teorías se mencionan dos: la ventaja absoluta y la ventaja comparativa.

#### **1.5.1.1 Ventaja Absoluta**

Adam Smith (1776) en su libro la riqueza de las naciones menciona la capacidad productiva de cada país, obteniendo así su teoría, la cual indica que, gracias a la especialización en producción, ciertos bienes en los países serán más eficientes, se lograrán con menos recursos y serán de mayor calidad. Además, esta teoría indica que países distintos dan los mismos bienes, pero siendo más eficientes que otros, esto a su vez se traduce en que si no se diera comercio exterior o intercambio entre países, los países solamente se especializarían en productos que le dieran una ventaja competitiva, puesto que sus recursos se irían directamente a industrias muy eficientes, porque no existe más competencia, entendiéndose de esta forma porque los países son capaces de producir bienes con buena calidad, con mayor eficiencia y a menor costo (Daniels et al., 2013)

### **1.5.1.2 Ventaja comparativa**

En esta teoría se prueba la validez de la llamada ventaja absoluta ante la versión de la ventaja comparativa y además la profundiza. David Ricardo indica también que existen países más eficientes, produciendo inclusive mayor cantidad que los propios recursos, estos países tendrán que considerar el costo de su oportunidad al producir sus bienes para hacerlo de manera más eficiente (Rozas, 2016)

Para Daniels, la ventaja comparativa en cierta forma dice que las ganancias en los países se pueden dar de manera más eficiente sin importar si otros países no producen los mismos bienes. En otras palabras, un país gana si destina sus recursos en cierto producto que mejor lo realiza y a su vez son más eficientes. De igual forma, el intercambio internacional también es importante porque da más posibilidad de consumo en cada país (Daniels et al., 2013).

Un ejemplo válido es el de Costa Rica y Estados Unidos, que tienen una ventaja absoluta en café y trigo por sus condiciones climáticas. Pero EE. UU. tiene ventaja comparativa sobre el trigo contra Costa Rica, porque pueden producir más y a su vez aminorar costos. Aquí se centra bastante el costo de producción, ya que siempre se intenta que sea menor y si por alguna razón en otro lugar lo hacen más barato, deberá primar su nivel producción (Daniels et al., 2013).

### **1.6 Sector Empresarial**

A continuación, se analizará cada una de las herramientas que serán usadas en el futuro de esta investigación, para tener el recurso teórico y poder aplicarlo de la mejor manera.

### **1.6.1 Análisis Pestel**

Esta herramienta se usa para el análisis estratégico que define en mayor parte al entorno de una empresa, por medio de un análisis de todos los factores externos que la componen. La razón del uso de esta herramienta es para tener una descripción de todo el contexto y ambiente donde la empresa se desarrolla. Para esto se consideran todos los aspectos externos que resultan importantes en el desempeño empresarial (Quiroa, 2020).

El análisis de todo el entorno externo es útil para cualquier empresa, sea de cualquier tipo, ya que facilita la toma de decisiones, sobre todo cuando se quiere tener estrategias a corto, mediano y largo plazo. Este análisis también es conocido como PESTAL, antes solo era el nombre PEST y se analizaban factores políticos, sociales, económicos y tecnológicos, pero se agregó las siglas EL o AL debido a la importancia de factores ecológicos o ambientales (Quiroa, 2020).

### **1.6.2 Modelo Canvas**

Este método se usa para analizar y crear modelos de negocio de una forma rápida. Se visualiza a manera de lienzo, en donde a su vez se divide en dos principales aspectos que tienen que ver con el negocio, en sí y gira en torno a la propuesta de valor de cada una de las empresas que lo aplica. Este modelo se usa para transmitir la idea de un proyecto y poder plasmarlo en un modelo empresarial válido (Carazo, 2017).

Este modelo se lo denomina vivo, puesto que se lo va modificando según se vaya desarrollando, acorde también a la validación de los clientes y al surgimiento de nuevas ideas. Este modelo fue creado por el doctor Alexander Osterwalder y se amplía en el libro la generación de modelos de negocio, este mismo modelo se integra a la metodología

lean-startup, que se fundamenta a su vez en crear, entregar y captar clientes por medio de un aprendizaje validado (Carazo, 2017).

### **1.6.3 Marketing Mix**

El marketing Mix, es una estrategia que se centra en los aspectos internos de una empresa y sirve para analizar situaciones básicas de su actividad diaria. Este tipo de análisis se ha usado bastante en las últimas décadas, desde que McCarthy lo planteó en 1960 y definió cuatro variables para las compañías cuando sea hora de analizar su funcionamiento y definir metas y objetivos internos (Sánchez, 2015).

Si el estudio es profundo y correctamente realizado, la combinación será clave para decisiones posteriores al interior de la empresa, en la búsqueda de futuros retos comerciales. Debido a su simplicidad, el marketing Mix es considerado una herramienta esencial para las empresas de todo el mundo a la hora de plantear operaciones y tácticas relacionadas al marketing, cumpliendo con los objetivos planteados desde un inicio (Sánchez, 2015).



## Capítulo 2

### 2.1. Historia

Molino y Pastificio Alexandra Mopalex es una Pyme fundada por Federico Ñauta G., los cual(es) dieron inicio a sus actividades empresariales en agosto del año 2000\_\_. La empresa cuenta con 8 empleados, se encuentra ubicado en la Calle Carlos Tosi 2-80 primer parque Industrial. La empresa desde el principio se planteó el objetivo de mejorar cada día y ser más competitiva, para convertirse en un excelente productor de pastas y fideos, manteniendo siempre el sabor auténtico con un toque artesanal, lo que le ha permitido obtener premios y reconocimientos. Debido a todo esto, Molino y Pastificio Alexandra Mopalex plantea expandirse internacionalmente, pero para esto tendrá que cumplir ciertos pasos previos.

### 2.2 FODA

**Tabla 1**

*Foda de la empresa Molino y Pastificio Alexandra Mopalex*

<p style="text-align: center;"><b><u>FORTALEZA</u></b></p> <p>Producto y la calidad de producto para la venta al público.</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>OPORTUNIDAD</u></b></p> <p>Haber ingresado al mercado desde el año 1972.</p> <p>Marca registrada.</p> <p>Tallarín con precio bajo y alta calidad.</p>
<p style="text-align: center;"><b><u>DEBILIDAD</u></b></p> <p>No poder competir en contra de las grandes marcas en el país.</p> <p>Precio de productos que se ofertan al público.</p> <p>No tener mucha posibilidad de expansión.</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>AMENAZA</u></b></p> <p>Alza de costos de materia prima.</p> <p>Políticas gubernamentales.</p> <p>Bajos precios de la competencia.</p>

*Elaboración Propia*

### 2.3 Misión y visión.

- La misión de la empresa es dar un servicio especial único con calidad a todos los clientes de la ciudad de Cuenca y del país.
- La visión es expandirse como empresa a lugares donde no se pueda llegar con el servicio de los clientes y dar un buen servicio a los mismos.

### 2.4 Modelo CANVAS

Para un posible plan de internalización en la empresa Molino y Pastificio Alexandra Mopalex, a continuación, se realizó un modelo CANVAS para aclarar varios aspectos relacionados con la empresa, para conocer a fondo su modelo de negocios.

**Tabla 2**

*Modelo Canvas de la empresa Molino y Pastificio Alexandra Mopalex*

<b>Aliados Clave</b>	<b>Actividades Clave</b>	<b>Fuente de Ingresos</b>	<b>Propuesta de Valor</b>	<b>Segmentos de Clientes</b>
-Moderna de alimentos y corporación superior -Industrial Molinera.	-Marketing y venta por redes sociales. -Expansión del producto. -Diferente forma de vender y entregar el producto. -Materia prima de primera calidad.	Única fuente de ingreso es la parte económica en la compra y venta de materia prima para realzar fideos.	Molino y Pastificio Alexandra Mopalex se dedica a elaborar pastas: espaguetis, tallarín, macarrones, lasaña, canelones, fideos, sean cocidos o no, con elaboración de alcuçuz. -Ventas al por mayor y menor -Precios competitivos -Productos de calidad -Distribuidores directos en la zona local.	-Venta dentro de Cuenca y distribución a cadenas comerciales. -Población de entre los 28-65 años. -Clase baja y media. -Personas en general. -Clientes nacionales y Extranjeros.

	<p><b>Recursos Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Soporte para el usuario</li> <li>-Vehículos para distribución</li> <li>-Maquinaria para la fabricación de fideos</li> </ul>		<p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Venta directa al público.</li> <li>-Cadenas comerciales.</li> <li>-Tiendas y despensas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Personas que les gusta productos de calidad.</li> </ul>
<p><b>Estructura de Costes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Salario de empleados.</li> <li>-Costo de maquinarias.</li> <li>-Adquisición de materia prima.</li> <li>-Costos de logística y distribución de producto</li> </ul>		<p><b>Relación con el Cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Atraer y retener nuevos clientes, creando buena relación con la empresa.</li> <li>-Conseguir que los clientes sientan satisfacción por el trato, los productos y el precio.</li> <li>-Lograr que los clientes busquen a la marca al momento de comprar pastas para su consumo diario.</li> </ul>		










*Elaboración Propia*

## 2.5 Portafolio de productos

### Gráfico 5

*Productos de la empresa*

<p>Fideo tipo Corbata pequeño</p> 	<p>Fideo tipo letras y números</p> 
<p>Fideo tipo orzo</p> 	<p>Fideo tipo Pennoni pequeño</p> 

<p>Fideo tipo Pennoni grande</p> 	<p>Fideo tipo Metrallata</p> 
<p>Fideo tipo Chifferi</p> 	<p>Fideo tipo Corbata grande</p> 
<p>Fideo tipo Maccheroni</p> 	<p>Fideo tipo Aneli</p> 
<p>Fideo tipo perline pequeño</p> 	<p>Fideo tipo perline grande</p> 
<p>Fideo tipo Chifferi pequeño</p> 	

*Elaboración Propia*

## 2.6 Export Audit

El Export Audit será una herramienta valiosa para determinar si Molino y Pastificio Alexandra Mopalex está apta para exportar, o su vez en que proceso se

encuentra. Para esto se analizará fortalezas y debilidades internas, las amenazas y oportunidades del mercado; se tomará en cuenta distintas variables para la obtención de la información.

Para el desarrollo del Export Audit se hizo un acercamiento a los gerentes de la empresa, los cuales manifestaron cuáles son sus objetivos en torno a esta, luego se realizará un diagnóstico interno y determinar cuál es el camino para que este alcance la internalización. Se realizó un trabajo de campo tomando varios modelos de Export Audit, para esto se establecieron valores a las repuestas del personal de Molino y Pastificio Alexandra Mopalex.

Los números usados para clasificar las respuestas fueron desde el 0 al 3, los cuales a su vez indicaban si la empresa alcanzaba los parámetros para lograr exportar sus productos basados en mejora continua. La calificación más alta es 3 y se refiere a “Cumple o Factor Clave de Éxito”, la más baja es 0 e indica que “No Cumple”. Se categorizaron las tablas por departamentos, con la información que previamente se obtuvo, que a su vez dará un porcentaje acumulado para determinar el estado de la empresa, logrando así determinar debilidades y fortalezas de Molino y Pastificio Alexandra Mopalex.

**Tabla 3**

*Tabla de valoraciones:*

<b>DEPARTAMENTOS</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALORACIÓN</b>
Cumple (FCE)	3	10%
Cumple	2	8%
Cumple Parcialmente	1	4%

No cumple	0	0%
-----------	---	----

*Elaboración Propia*

### 2.6.1. Área Administrativa

**Tabla 4**

*Departamento Administrativo*

<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</b>			
	<b>Calificación</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulado</b>
1. ¿Tiene claro qué estructura empresarial se maneja actualmente?	3	10	10
2. ¿Su planificación empresarial está fundamentada en misión y visión?	3	10	20
3. ¿La empresa cuenta con objetivos para su administración?	3	10	30
<b>INTERNACIONALIZACIÓN</b>			
4. ¿La Importación cómo objetivo próximo a conseguirse?	2	8	38
5. ¿Está considerada las necesidades del mercado local?	3	10	48
6. ¿Los distintos departamentos cuentan con alguna noción sobre productos a exportar?	2	8	56
7. ¿Se diferencia en algo de su competencia?	3	10	66
8. ¿Dispone de un modelo de negocios?	0	0	66
9. ¿Todas las áreas de la empresa cuentan con procesos de mejora	1	4	70

continua?			
10. ¿La empresa ha tenido acompañamiento para las propuestas de su negocio?	2	8	78
11. ¿La empresa está registrada como exportador?	0	0	78
12. ¿Considera que la empresa se encuentra con posicionamiento en el mercado?	3	10	88
13. ¿Actualmente cuenta con divisiones por departamentos en las distintas áreas?	3	10	98
14. ¿Dispone actualmente de personal capacitado para procesos de exportación?	0	0	98
<b>TOTAL, DEP. ADMINISTRACIÓN</b>			<b>98%</b>

*Elaboración Propia*

Para el análisis de este departamento se utilizó puntos clave, los cuales están alineados con el mejoramiento de la empresa. La empresa figura como sociedad y es representada por un presidente. Los objetivos de desarrollo empresarial están enfocados en el mercado de producción de fideos a nivel nacional, es así que sus dueños tratan de buscar siempre que la calidad de su producto se mantenga.

Los procesos de mejora continua son implementando día a día y serán el resultado de una mejor calidad en sus productos y en el trato con sus empleados. La empresa obtuvo un porcentaje del 98% en este análisis, lo que indica que se encuentran bien encaminados para un posible proceso de exportación, si bien hace falta la mejora en algunos puntos, pero son solventables sobre todo como estructura de empresa.

## 2.6.2. Financiero

**Tabla 5**

*Departamento Financiero*

<b>DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>			
	<b>Calificación</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulado</b>
1. ¿Se tienen un presupuesto asignado para un posible plan de exportación?	0	0	0
2. Flujo de caja y revisión de informes	1	4	4
4. ¿Dispone de revisión de gastos para posibles exportaciones?	1	4	8
5. ¿La empresa tiene financiación externa?	1	4	12
6. ¿Estaría dispuesta la empresa a comprometer sus bienes para exportar sus productos?	3	10	22
7. ¿Son sujeto de crédito?	3	10	32
8. ¿Conoce el tiempo sobre el cual se requiere la cancelación de productos cuando se exporta?	1	4	36
9. ¿Sabe cuál es el tiempo en que la empresa se podría endeudar para mejorar la producción y así poder exportar?	1	4	40
10. ¿Sabe cuál es el presupuesto asignado para la mejora de la empresa?	1	4	44



11. ¿El presupuesto que se asigna cumple algún criterio?	3	10	54
12. ¿Dispone de algún estudio financiero para una posible exportación?	0	0	54
13. ¿Cuentan con RUC y la afiliación a la superintendencia de compañías?	2	8	62
<b>TOTAL, DEP. FINANCIERO</b>			<b>62%</b>

*Elaboración Propia*

Las preguntas para este departamento estuvieron enfocadas en un posible plan de exportación de sus productos. La empresa aún no está afiliada a la superintendencia de compañías, pero cuenta con RUC. Además, la empresa aún no cuenta con un presupuesto asignado para una posible exportación de sus productos, y no conoce claramente el camino para hacerlo.

Molino y Pastificio Alexandra Mopalex no tiene un financiamiento fijo, sino que recurren a veces a bancos para esto, pero no tiene claro el tiempo que considerarían para endeudarse. La empresa obtuvo un puntaje de 62% en este departamento, haciéndolo no tan favorable para una posible internalización.

### 2.6.3. Producción

**Tabla 6**

*Departamento de producción*

<b>PRODUCCIÓN</b>			
	<b>Calificación</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulado</b>

1. ¿La producción actual logra suplir la demanda de los clientes?	3	10	10
2. ¿Considera que sus productos son atractivos para una posible exportación?	3	10	20
3. ¿La materia prima está siempre disponible siempre?	2	8	28
4. ¿Los tiempos de ejecución son buenos?	3	10	38
5. ¿Implementan políticas de control de calidad de sus productos?	3	10	48
6. ¿Están mejorando e innovando sus productos constantemente?	1	4	52
<b>TOTAL, PRODUCCIÓN</b>			<b>52%</b>

*Elaboración Propia*

Dentro de este departamento y al considerarse ya una empresa consolidada, la producción tiene estándares de calidad que se van cumpliendo en cada jornada. En cada momento el producto está disponible para distribuirse y se considera que los mismos son muy atractivos para el mercado nacional. Un punto importante es que la materia prima por situaciones externas sube de precio o existe escasez de esta, pero su puede suplir con anticipación y no tener problemas.

Las políticas de control de calidad siempre están orientadas a que los clientes disfruten del producto y los prefieran por sobre la competencia, ya que es un mercado bastante exigente, están conscientes de la innovación y mejora de sus productos para atraer nuevos clientes o su vez retener a los que ya disponen.

#### 2.6.4. Ventas

**Tabla 7**

*Departamento de ventas*

<b>DEPARTAMENTO DE VENTAS</b>			
1. ¿Cuenta con manual para el proceso de ventas?	2	8	8
2. ¿Sabe con certeza cuál es su mejor producto?	3	10	18
3. ¿Disponen de políticas de devolución y ventas?	1	4	22
4. ¿Sabe la demanda de mercados locales sobre productos similares?	3	10	32
5. ¿Conoce precios del mismo producto en otros países?	2	8	40
6. ¿El personal se encuentra capacitado para venta de nuevos productos?	3	10	50
7. ¿Podría exponer su producto a un mercado potencial?	2	8	58
8. ¿Tiene definidos sus mercados objetivo?	2	8	66
9. ¿El personal de ventas sigue algún proceso dentro de la empresa?	2	8	74
10. ¿Hacen reuniones periódicas para evaluar su rendimiento?	1	4	78
11. ¿Sus productos se distinguen de la competencia?	2	8	86

12. ¿Tienen un presupuesto de ventas por mes?	3	10	96
<b>TOTAL, DEP. VENTAS</b>			<b>96%</b>

*Elaboración Propia*

El departamento de ventas de Molino y Pastificio Alexandra Mopalex como en toda empresa es muy importante para el crecimiento y la expansión de esta, sobre todo porque se tiene pensado la internalización. Las políticas de ventas no están tan claras y para las cuales deben ser mejor definidas sobre todo por un tema de organización, enfocados siempre en dar un mejor servicio a sus clientes.

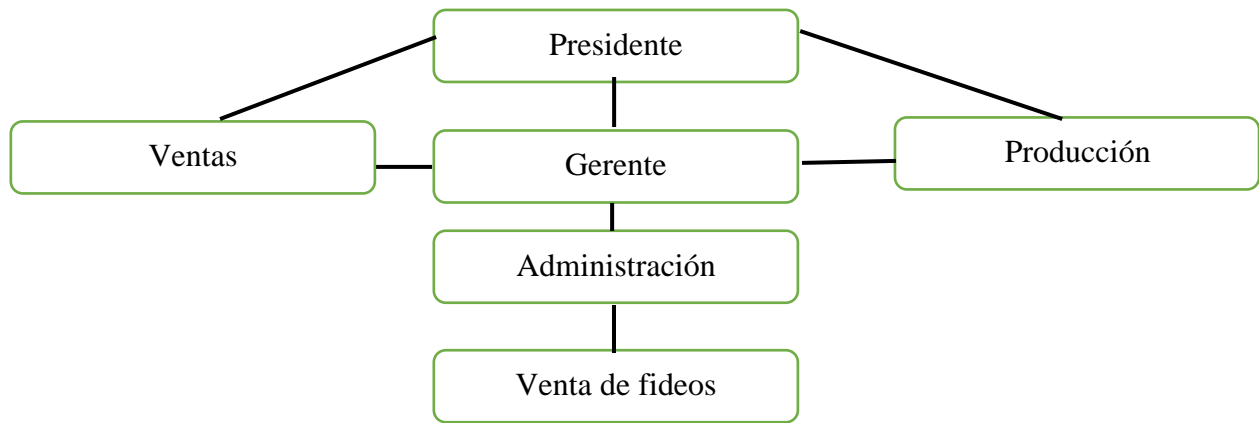
La cartera de clientes que esta empresa tiene ha sido también debido a su trayectoria y posicionamiento dentro del mercado, cuentan con un presupuesto de ventas y recalcan siempre el hecho que son productos artesanales, donde cuidan detalles importantes para las posibles ventas. Este departamento obtuvo un puntaje de 96% que se refleja en su tiempo en el mercado, además cada cierto periodo los porcentajes de venta se incrementan y su número de clientes también aumenta.

## **2.7 Organigrama**

Molino y Pastificio Alexandra Mopalex presidida por Gloria Adita Mendieta Álvarez cuenta con divisiones por departamentos, su organización en su mayor parte es vertical, lo que le da mayor claridad al momento de distribuir funciones dentro de toda la empresa, y da mayor control de trabajo, puesto que tiene líneas de mando definitivas. Dispone en toda su estructura de profesionales capacitados con amplia experiencia en sus áreas y actividades específicas para cada función.

### **Gráfico 6**

*Organigrama de la empresa*



*Elaboración Propia*

## **2.8 Mercado al cual oferta sus productos**

Los principales mercados donde Molino y Pastificio Alexandra Mopalex vende sus productos son: provincia Azuay, provincia Cañar, provincia del Oro, provincia de Loja.

## **Capítulo 3: Plan de mejoramiento competitivo**

### **3.1. Plan de Mejoramiento**

Un plan de mejoramiento es definido como una serie de secuencias y pasos que una empresa realiza para obtener mejores resultados y se debe tener varios puntos en cuenta para que su ejecución resulte de la mejor manera. Una de las consideraciones más importantes es que el plan debe estar bien definido y ejecutado de la mejor manera, es decir, todas las operaciones deben realizarse a tiempo debido a que existen varios factores que pueden influir en el desarrollo de este (Beltrán & Neira, 2021).

Otro factor de suma importancia es la disposición por parte de todo el equipo de colaboradores, pues, estos deberán aceptar los cambios tal como son planteados para beneficio de ellos y de la empresa, siendo estas el uso de nuevas técnicas de trabajo, mejorar procesos de automatización que influyan en los costos y tiempo. Todo cambio positivo dentro del plan para que la empresa logre identificar los errores de ejecución de sus procesos y como mejorarlos, hacer un feedback y medir su efectividad, con el fin de estar siempre en mejora continua (Beltrán & Neira, 2021).

A continuación, se detalla un plan de mejoramiento para la empresa Molino y Pastificio Alexandra Mopalex basado en el objetivo principal de la internalización de sus productos, orientados en lo visto en capítulos anteriores, teniendo en cuenta su situación actual como sus fortalezas y sus áreas deficientes, así como sus debilidades, se identificarán cada una de ellas y se emplearán para el desarrollo de este capítulo.

### **3.2. Área Financiera: Plan de contingencia financiera**

Teniendo en cuenta que un plan de contingencia financiera es una herramienta que permite analizar riesgos ante alguna situación o imprevisto, a continuación, se presentan

un conjunto de medidas a tomar y considerar para el respaldo de la empresa si es que llegase a presentarse algo inesperado y que esta pueda continuar con sus operaciones.

### 3.2.1. Evaluación

<b>EVALUACIÓN</b>
Costos fijos de la empresa mensuales \$2.668 (salarios + gastos mensuales)
Costos fijos en los próximos 3 meses \$8.000
El departamento administrativo liderado por Ing. Alexandra Ñauta M. se hará cargo de evaluar los gastos planteados
Costos fijos de los pagos a proveedores \$30.000

### 3.2.2. Planificación

<b>Objetivo Principal</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Recursos</b>
Tener liquidez de efectivo	<p style="text-align: center;"><b>Necesidades CAPEX</b></p> <p>-Compra de nuevos equipos de computación para renovación de los actuales.</p> <p>-Compra de un software nuevo para la compañía usado para el manejo de inventario.</p>	Personal del departamento administrativo

	<b>Necesidades OPEX</b>	
	-Respaldo mínimo de 3 meses para el pago de nómina.	
	-Gastos de servicios básicos de los próximos 3 meses.	
	-Pago de 3 meses a proveedores.	

### 3.2.3. Viabilidad

<b>Viabilidad</b>
Solicitar póliza de crédito a una entidad financiera en el caso de que no se disponga del dinero.
Tener más de una opción de bancos para ejecutar esta acción.
Posibilidad de apertura de nuevos accionistas en el nuevo mercado a incursionar.

### 3.2.4. Ejecución

<b>Ejecución</b>
Tener la disponibilidad de apertura para asistir al banco Pichincha y pedir financiación especificando que si no se usa el dinero, este pueda dar intereses y solamente se ocupe el dinero necesario para la empresa.
Analizar posibles escenarios críticos de la empresa como, reducción en las ventas o no contar con dinero para pagar proveedores.



Analizar posibles escenarios en aumento de ventas en la posible incursión de nuevos mercados, teniendo en cuenta la demanda creciente en capital de trabajo.

Si la producción se ve afectada por un tema de competitividad y demanda, los pasos a seguir son: se analizará el tema de la calidad de los productos, comparándolos con los de la competencia a ver a qué nivel se encuentra el mismo, de igual manera si la producción es alta mantener la misma calidad. El segundo punto a tomar en cuenta es el tema del volumen, si se tiene un pedido grande, saber abastecer de manera que se cumpla con los plazos acordados. Finalmente, el tema de precios de mercado, teniendo en cuenta el producto que más se venda, se podrá considerar igualarlos, o a su vez implementar algún tipo de promoción que permita el restablecimiento de la producción en la empresa.

En el caso de que la crisis se atravesase en un periodo de 2 meses, se restablecerá el aumento de producción a los niveles normales. Si la situación es pasa a una crisis con 6 meses de duración, se priorizará la venta de productos que mayor porcentaje de ventas tenga por encima de otros, reduciendo de esta forma la cartera de productos a ofrecer. Si la crisis tiene una duración de un año o más, se primarán puestos de trabajo imprescindibles por encima de otros en la empresa, para sortear los costos de producción y distribución, volviendo al estado normal cuando la situación brinde oportunidad favorable para el crecimiento, restableciendo puesto de trabajo y productividad.

### **3.2.5. Recuperación**

#### **Recuperación**

Establecer el impacto de los daños y afecciones económicas luego de haber superado la crisis.

Determinar el flujo de efectivo después de haber superado la crisis, de esta forma se tiene dos posibles escenarios, uno antes de la crisis con un margen de ganancia que positivo y otro escenario donde el margen de ganancia no es tan alto; sin embargo, no se reportaron pérdidas.

<b>Flujo de caja Alexandra Mopalex</b>					
<i>Escenario normal antes de crisis</i>					
<b>Ingresos</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>
<b>Ingresos por ventas</b>	20.000	22.000	27.000	23.000	21.000
<b>Cobro de deudas</b>	3.000	2.500	2.800	1.600	3.100
<b>Otros ingresos</b>	800	1.000	500	350	750
<b>Total ingresos</b>	23.800	25.500	30.300	24.950	24.850
<b>Detalle de egresos</b>					
<b>Luz</b>	200	210	215	205	210
<b>Agua</b>	50	55	60	52	55
<b>Teléfono</b>	80	76	91	87	80
<b>Egresos en consumo</b>	330	341	366	344	345
<b>Compra de insumos</b>	9.000	10.000	11.000	10.000	9.000
<b>Intereses</b>	300	300	300	300	300
<b>Salarios</b>	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
<b>Admin y Ventas</b>	1.500	1.300	1.500	1.300	1.600
<b>Impuestos</b>	2.300	1.800	2.200	1.850	1.900
<b>Amortizaciones</b>	0	0	0	0	0
<b>Egresos Operativos</b>	19.100	19.400	21.000	19.450	18.800
<b>Total egresos</b>	19.430	19.741	21.366	19.794	19.145
<b>SALDO NETO</b>	4.370	5.759	8.934	5.156	5.705

<b>Flujo de caja Alexandra Mopalex</b>					
<i>Escenario después de crisis</i>					
<b>Ingresos</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>
<b>Ingresos por ventas</b>	9.000	9.500	9.500	8.000	9.500
<b>Cobro de deudas</b>	1.500	1.700	1.200	1.000	1.500
<b>Otros ingresos</b>	100	350	200	180	250
<b>Total ingresos</b>	10.600	11.550	10.900	9.180	11.250
<b>Detalle de egresos</b>					
<b>Luz</b>	200	210	215	205	210
<b>Agua</b>	50	55	60	52	55
<b>Teléfono</b>	80	76	91	87	80

<b>Egresos en consumo</b>	330	341	366	344	345
<b>Compra de insumos</b>	5.000	6.000	5.550	3.500	6.500
<b>Intereses</b>	300	300	300	300	300
<b>Salarios</b>	2.500	2.500	2.500	2.500	2.000
<b>Admin y Ventas</b>	600	500	600	550	450
<b>Impuestos</b>	1.100	900	850	700	700
<b>Amortizaciones</b>	0	0	400	400	400
<b>Egresos Operativos</b>	9.500	10.200	10.200	7.950	10.350
<b>Total egresos</b>	9.830	10.541	10.566	8.294	10.695
<b>SALDO NETO</b>	770	1.009	334	886	555

Evitar cortar comunicaciones con grupos de interés. , por ejemplo un grupo prioritario de interés para la empresa son todos los proveedores de la materia prima para la elaboración de sus productos, con ellos se tendrá especial atención debido al tema de compra de insumos con descuentos o posible apertura de línea de crédito para una compra mayor. Otro grupo de interés son los distribuidores de los productos, quizás algunos de ellos debido a la crisis también no se encuentren operando, en ese caso tener nuevas opciones de distribuidores cumpliendo estándares de calidad como tiempo de entrega, estado de productos, para cumplir con la mejor calidad.

### 3.3. Area de Marketing: Marketing Mix

#### 3.3.1. Producto

Los productos de la empresa Molino y Pastificio ayudan a la preparación de una comida a base de pastas con un proceso de preparación fácil y accesible para todas las personas, optimizado en tiempos de elaboración y producción.

#### 3.3.2. Precio

Los precios estarán enfocados en los nuevos mercados teniendo en cuenta la competencia. Como estrategia diferenciadora se aplicará descuentos para clientes nuevos y recurrentes, tratando de abarcar todos los segmentos del mercado, teniendo en cuenta además su nivel de compra y fidelidad. El precio final del producto es \$1,22 y estará enfocado respecto al costo de producción, y al tipo de mercado al que se pretende llegar, comparando precios con la competencia, teniendo en cuenta estos factores para llegar al precio final.

### **3.3.3. Plaza**

La distribución está dirigida a mayoristas como son: supermercados, minimarkets y tiendas de la ciudad de Cuenca- Ecuador y la expansión hasta el mercado peruano, además se piensa abrir una plaza más para poder adquirirlo de manera online, en los países antes mencionados.

### **3.3.4. Promoción**

La promoción de los productos se enfocarán principalmente en la publicidad en redes sociales como Instagram y Facebook para que los clientes tengan acceso a compra y a la vez a sugerencias de preparación de fideos y pastas, también para que recomienden a sus conocidos y pueda difundirse con más magnitud la calidad del producto.

## **3.4. Área de ventas: Enfoque de fases, procesos y ciclo de vida**

### **3.4.1. Alianzas de servicios después de la venta**

Las alianzas estratégicas que se formen constituyen una herramienta fuerte para la consolidación del negocio y el mantenimiento de sus clientes, ya que ambos siempre buscan su beneficio mutuo. En este punto específico constituye la alianza de servicios con el fin de aumentar fuerzas consiguiendo un objetivo en común, para la empresa Molino y Pastificio tenemos las siguientes:

- Venta cruzada: incluir servicios de venta de productos de primera necesidad como granos y productos no perecibles.
- Recompensa al cliente: Molino y Pastificio establecerá un sistema de recompensas de bonos a clientes en montos de 5 a 20 dólares dependiendo de la recurrencia de sus compras, mismo que podrán ser canjeados en un periodo máximo de 2 meses a partir de la entrega de este.

#### **3.4.2. Alianzas para la distribución de sus productos**

La distribución de productos consta de intermediarios que cubran la distancia entre el productor o proveedor y el cliente, añadiendo un valor por el traslado de este, teniendo en cuenta también la distancia, tiempo y estado del producto. Para la empresa Molino y Pastificio las alianzas que le convienen para distribuir sus productos son:

- H&Z Distribuidora
- Comercializadora P&M
- DYCOM

#### **3.4.3. Alianzas para desarrollar productos**

Para la empresa Molino y Pastificio el desarrollo de nuevos productos es importante debido a la variabilidad de mercado y a su posibilidad de crecimiento y expansión, teniendo en cuenta su internalización, con productos que respondan a la necesidad de los clientes y estén apegados al entorno y realidad de la empresa. Teniendo en cuenta que la empresa tiene sede en Cuenca-Ecuador, la alianza para desarrollar productos sería con la empresa Proyecta alimentos S.A.

Mismos que promueven la inocuidad alimenticia, mediante la innovación y la investigación, por medio de capacitaciones para toda la empresa enfocada principalmente en la industria alimenticia. Partiendo con la creación de productos con línea de fideos y pastas, teniendo en cuenta la regulación que estos productos requieren en territorio

nacional, asegurando la calificación apropiada para poder distribuirla, es decir, la alianza con esta empresa va de principio a fin.

#### **3.4. 4. Alianzas para construir canales de distribución al menudeo en mercados globales y locales.**

En el sector empresarial los canales de distribución son los recursos que se producen para desplazar un producto hasta que este llegue a su consumidor final, es decir, es el medio que elige la empresa para distribuir su producto al consumidor final, basándose siempre en la eficiencia y rentabilidad. Estos canales de distribución las conforman empresas que prestan estos servicios y a su vez validan sus productos y ofrecen la potencial negociación con futuros clientes, acerca de los precios, formas de entrega y la cantidad de producto que se necesita (Cedeño, 2021).

Dentro de un canal de distribución participa tres actores importantes que son: productores, mayoristas y finalmente los minoristas, su importancia principalmente radica en que mediante una tercera persona o empresa un producto llega al mayor número de consumidores y por ende su volumen de ventas crece. En algunos casos los productores no cuentan con su propia red de distribución, es por esto que estos canales facilitan el acercamiento a estos nuevos mercados, ya que transportan los productos de manera segura con el compromiso que llegará a su destino tranquilamente (Cedeño, 2021).

Concretamente, para la empresa Molino y Pastificio Alexandra Mopalex los canales de distribución potenciales podrían ser: ventas por catálogo que podría aumentar las ventas y conocimiento del producto en ciudades de la costa del país. Posibles alianzas con empresas para apertura de stands como alternativas cooperadas de distribución en ferias de consumo a nivel nacional. Para la apertura de canales de distribución para Perú se debe tener en cuenta la distribución de productos online como lo sugiere Carrillo (2017), Lima es la ciudad con mayor red de distribución y una puerta grande para la

apertura de nuevos mercados, para esto se contará con la logística suficiente para la entrega del producto físicamente al consumidor final, pudiendo ser empresas de entrega de productos a los consumidores o a su vez entregarlos mediante deliverys.

### **3.5. Propuesta de internacionalización que permita un crecimiento de la empresa basado en su plan de mejoramiento**

#### **3.5.1 Análisis del mercado ecuatoriano**

Dentro del mercado nacional, los crecimientos en exportación se relacionan con varios componentes, desde su ventaja comparativa, acceso a la tecnología, políticas administrativas, bloques comerciales, ubicación geográfica hasta el capital humano. Partiendo del análisis del mercado ecuatoriano, las exportaciones significaron un 18% del PIB en el 2017, lo cual hace hincapié en la importancia dentro de la economía local, lo que significa dentro del mercado ecuatoriano una reivindicación. La mayor parte de esas exportaciones se clasifican en petroleras y no petroleras; dentro del primer grupo están las exportaciones de crudo que representa un 6% y la segunda menciona a productos del agro, como camarón o banano (Mora et al., 2020).

##### **3.5.1.1 Requisitos para exportar**

Ahora bien, dentro de esta investigación se propone la internalización de la empresa Molino y Pastificio Alexandra Mopalex. Para esto se debe tener en cuenta los previos requisitos para exportar (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2021):

- Contar con el Registro Único de Contribuyente.
- No tener deudas fiscales.
- Obtención del certificado digital para firma electrónica.
- Tener previamente instalado el Ecuapass.
- Registro de exportador en sistema informático aduanero.

- Restricciones de los productos a exportar.
- Trámite de despacho de exportación.
- Identificar la documentación requerida para exportar.

### **3.5.1.2 Análisis de mercado nacional de fideos y pastas**

De acuerdo con la Corporación Financiera Nacional (2020), existen 22 empresas dedicadas a la elaboración de pastas y emplea alrededor de, 2353 personas, siendo Guayas y Pichincha las provincias donde mayor cantidad de fábricas se encuentran. Desde 2016 la elaboración de productos de pastelería y fideos suman \$367 millones de valor agregado, con una participación sobre el PIB del 0,53%. La actividad muestra una variante positiva que se incrementa en 1% año tras año. El nivel de importación en el año 2020 fue de \$1,21 millones, lo que implicó una reducción de 64% respecto al año anterior.

Desde 2016, Estados Unidos es el principal socio comercial del país en fideos y pastas, teniendo una participación del 26%, seguido muy de cerca por España. Por el contrario, el nivel de importaciones disminuyó por las sobretasas del 45% a estos productos que se aplica desde marzo del año 2015. Perú es el principal proveedor de productos para fideos y pastas con una participación del 65%. Sobre el análisis de indicadores financieros en el año 2020, ROA, ROE y Margen Neto, estos presentaron una variación negativa respecto al año 2019. El ROA en 2020 por cada \$100 de activos se generó \$11,88 de una utilidad neta. El ROE por cada \$100 que fue invertido por accionistas, la empresa ganaba \$23,05 de utilidad neta. El margen neto en el mismo año por cada \$100 en ventas sobran para los dueños \$10,21 de utilidad neta (Corporación Financiera Nacional , 2020).

### **3.5.2 Análisis del mercado peruano**



Hablando en materia de mercado y comenzando con el tema económico, Perú ha tenido un crecimiento notable en los últimos años, llegando en 2017 y 2018 a cifras que van por encima del +4%. De esta forma se sitúa como el cuarto país emergente que más promete para el tema de inversiones. Dentro de sus principales actividades económicas están la agricultura, pesca, minería, construcción y comercio (Castro et al., 2021).

Las relaciones exteriores siempre han tenido vínculos fuertes, políticos y culturales con países cercanos, así como con Estados Unidos y Japón con quienes mantienen fuertes relaciones diplomáticas desde el siglo XIX. En temas de importación, los productos siderúrgicos son los más destacados, seguidos por equipos de construcción y maquinaria, además de sistemas de riego, electrónica y textiles. Dentro del tema de exportaciones están basados en combustibles, minerales, pesca, frutas, hortalizas y vegetales (Castro et al., 2021).

Referente al tema de las importaciones, Perú en el año 2020 implicó varios aprendizajes y retos, así como cambios en sus patrones y las maneras de trabajo, tanto a nivel nacional y mundial. Respecto al comercio exterior, no solamente las exportaciones fueron afectadas, sino toda la economía global de todo el mundo. En enero y febrero de 2021, las importaciones de Perú llegaron a US\$ 7,265 millones, un 3,5% por encima más en comparación del periodo similar pero en 2020 (COMEX PERU, 2021).

En cuanto a los países de origen de la mercadería que entra a Perú, China se convirtió en su principal proveedor con US\$ 2,145 millones, un 29,5% del total de importaciones, seguido por EE.UU. con US\$ 1,495 millones, representando un 20,6%. Le sigue Brasil con US\$ 490 millones un 6,7%; México con US\$ 278 millones un 3,8% y finalmente Argentina con US\$ 198 millones un 2,7%. China y Brasil fueron las de

mayor crecimiento, con aumento del 12,9% y el 34,6%, en contraste con el primer bimestre de 2020 (COMEX PERU, 2021).

Entre los principales productos que se importan a Perú se encuentra los aceites crudos con valor de US\$ 220 millones; Diésel 2 con US\$ 203 millones; celulares con US\$ 212 millones; maíz amarillo con US\$ 186 millones; las laptops con US\$ 160 millones. Otros productos que tuvieron ganancias favorables fueron productos de carga que alcanzaron US\$ 71 millones; tractores de carretera con US\$ 40 millones; motocicletas con US\$ 66 millones y medicamentos para uso humano con US\$ 55 millones (COMEX PERU, 2021).

Sobre las barreras arancelarias que tiene Perú, se debe mencionar primero el tema de la carga tributaria al momento de la importación. Esta no resulta un problema debido a que el 70% cuenta con carga arancelaria del 0% y los productos restantes pueden solicitar una reducción de aranceles debido a varios TLC suscritos por el gobierno. El segundo tiene que ver con la carga tributaria del producto antes de ser importado. Decir que no se sabe con certeza el costo de los trámites administrativos en relación, además del tiempo a emplearse, recalcar que el estado peruano viene mejorando sus sistemas para no crear barreras arancelarias ilegales (Nexo Legal, 2018).

### **3.5.3 Propuesta de internacionalización para la empresa Molino y Pastificio**

**Alexandra Mopalex**

#### **3.5.3.1 Acuerdos comerciales entre Ecuador y Perú**

Perú se encuentra situado en la parte centro-occidental de América del Sur, es uno de los países más biodiversos del mundo con mayor producción de recursos minerales. El tema del comercio exterior ha sido el más llamativo en cuanto a inversiones en los últimos años para el gobierno peruano. Han firmado acuerdos comerciales con EE. UU. China,

Canadá y también acuerdos en bloque entre el Mercosur y la CAN, concretando más acuerdo con la Unión Europea (Herrera & Rosero, 2022).

A raíz del acuerdo de Paz en 1998, el comercio con Ecuador creció de manera rápida, impulsado de igual forma por la firma del convenio de aceleración y profundización de libre comercio entre ambos países, que estableció un arancel cero para cualquier intercambio bilateral. Cerca del 80% de las exportaciones de Ecuador a Perú son conformadas por el petróleo. Su valor se estima en US\$ 1,065 millones en el 2021. Perú se convirtió en el tercer destino de crudo en el año anterior (Herrera & Rosero, 2022).

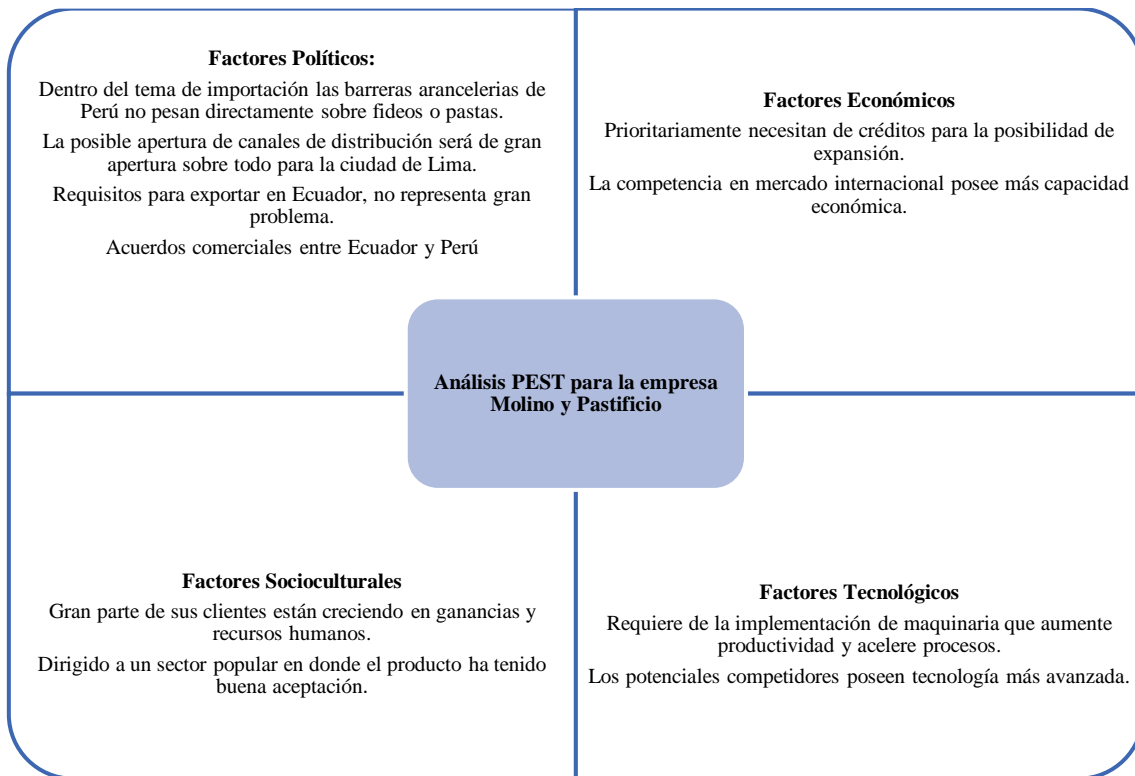
La oferta de Ecuador constituye más de 1,000 productos distintos, de los cuales solamente 50 logran alcanzar más de US\$1 millón. Respecto a las importaciones desde Perú, entre los más de 2,000 productos que se compran, destaca el gas licuado de petróleo, cuyo valor en 2021 fue de US\$ 223 millones. El valor total de exportaciones en 2021 alcanzó los US\$ 1,335 millones, mientras que en importaciones llegaron a US\$ 1,035 millones (Ortiz & Dilas, 2021).

Ecuador debido a esto ha podido mantener un saldo positivo con Perú en los últimos años, basados sobre todo en las exportaciones de petróleo al país vecino. Las exportaciones de Ecuador hasta Perú crecieron un 42% el anterior año, luego de haber sufrido una caída del 46% a causa de la pandemia en 2020. Por otro lado, las importaciones ecuatorianas desde Perú evidencian niveles de crecimiento desde 2016, llegando a un 56% en las importaciones de ese año. El saldo comercial para Ecuador bordea los US\$ 300 millones en 2021 (Ortiz & Dilas, 2021).

### **3.5.3.2 Análisis PEST**

## Gráfico 7

### Análisis PEST



Elaboración Propia

### 3.5.3.3 Adaptación del producto

Según un estudio realizado por Salazar (2021), el 45% de la totalidad del país peruano consume fideos y pastas y su consumo se prefiere directamente comprado en el mercado, además de comprarlo en bodegas y supermercados, prefiriendo la presentación envasada. La comercialización de fideos en Perú va creciendo en ritmo de 3% por año, pero en contraste con el 2020 se mantendría el consumo llegando a ventas que superan los \$1.000 millones en todo el país. Cabe recalcar que el efecto de la pandemia trajo consecuencias muy negativas, pero concretamente con este producto, fue en realidad la apertura de otras marcas más económicas.

Continuando con efectos de pandemia sobre la aceptación de productos en Perú, los fideos envasados representan el 90% del mercado, que creció en los últimos seis meses en 5% de la población que prefiere comprarlos en mercados. El 45% va directo a este

canal de ventas, mientras que supermercados se queda con 25% y bodegas el 27%, habiendo una clara preferencia para su compra. Otro dato relevante es que el mercado de fideos y pastas en Perú mueve 360.000 toneladas al año (Salazar Castro, 2021).

#### **4. Conclusiones y recomendaciones**

Después de haber concluido el siguiente trabajo se puede mencionar:

- La empresa cuenta con los recursos necesarios para su internalización como se analizó en el capítulo 1 y 2 debido a su tiempo en el mercado y la calidad de sus productos.
- En el Export Audit realizado en el capítulo 2 se obtuvo un porcentaje de 98% en el área administrativo y un 96% en el área de ventas, indicando claras fortalezas dentro de la empresa.
- Se recomienda de igual manera fortalecer las áreas financieras y de producción debido a que en su análisis no obtuvieron altos porcentajes.
- De todos los escenarios analizados se puede concluir que la internalización sería exitosa teniendo en cuenta el mercado peruano para esta expansión.
- De acuerdo a estudios analizados para esta investigación, se concluye que la aceptación del producto en el mercado peruano sería buena.
- Las relaciones internacionales con Perú favorecen la posibilidad de la internalización de la empresa.
- En cuanto al escenario de flujo de caja, en ambos las ganancias de la empresa se mantienen, con un periodo de recuperación corto para volver a los mismos márgenes.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, J. (1992). La internacionalización de la empresa española. *Economistas* (52), 912-930.
- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: A critical. *Journal of international business*, 24(2), 209-231.
- Andriani, C., & Baisca, R. (2003). *Un nuevo sistema de gestión para lograr PYMES de clase mundial*. Norma Ediciones.
- Asensi, C., & Martínez, J. (2003). Internacionalización y PYMES: conclusiones para la actuación pública a partir de un análisis multivariante. *Revista Asturiana de Economía* (27), 169-195.
- Beltrán, C., & Neira, D. (2021). Marketing digital en micro y pequeñas empresas de publicidad de Bogotá. *Universidad & Empresa*, 23(40).
- Bilkey, W., & Tesar, G. (1977). The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 93-98.
- Buckley, P., & Casson, M. (1976). *The future of the multinational enterprise*. MacMillan.
- Caldas, M., Reyes, C., & Heras, A. (2009). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Editen.
- Calduch Cervera, D. (2018). *Curso de Comercio Internacional*. Universidad Complutense de Madrid.
- Campos, E. (1998). El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. *Boletín de estudios económicos* (53), 207.
- Carazo, J. (14 de Junio de 2017). *Economiapedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/modelo-canvas.html>
- Carrillo Guerrero, R. C. (2017). Manual de canales de distribución del Perú. *Universidad de Lima*. doi:<https://hdl.handle.net/20.500.12724/4822>

- Castro, M., Cubides, H., & Silva, M. (2021). Aplicación de métodos de evaluación de riesgo biomecánico en el contexto empresarial: Una revisión de la literatura. *DESARROLLO E INNOVACIÓN EN INGENIERÍA*.
- Carvajal, C., Luis Solas Granda, I., & Hermida, L. H. (2017). La importancia de las PYMES en el Ecuador. *Observatorio de la economía latinoamericana* (232).
- Castellanos, J. (2003). Pymes innovadoras. Cambio de estrategias e instrumentos. *Revista escuela de Administración de Negocios*, 47, 10-33.
- Cedeño, L. (2021). anales de distribución y la decisión de ampliarlos: Un enfoque desde la organización industrial. *Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 9(2), 40-45
- Coba, G. (27 de Noviembre de 2019). *PRIMICIAS*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/pacari-chocolate-exito-harvard-ecuador/>
- COMEX PERU. (9 de Abril de 2021). *COMEX PERU*. Obtenido de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/importaciones-muestran-recuperacion-al-primer-bimestre-de-2021>
- Corporacion Financiera Nacional. (2020). Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/10/FS-Fideos-y-Pastas-Final-octubre-2017.pdf>
- Daniels, J., Radebaugh, L., & Sullivan, D. (2013). *Negocios internacionales Ambientes y Operaciones*. PEARSON.
- Dini, M., Rovira, S., & Stumpo, G. (2014). *Una promesa y un suspirar. Promesas de innovación para pymes en América Latina*. CEPAL.
- Durán, J., & Úbeda, F. (1997). Experiencia internacional e intención de inversión directa de la empresa española en el sudeste asiático. *Información Comercial Española*, 109-124.



- Escalera, M. (2007). El impacto de las características organizacionales e individuales de los dueños o administradores de las pequeñas y medianas empresas en la toma de decisiones financieras que influyen en la maximización del valor de la empresa. *Universidad Autónoma de San Luís Potosí, San Luís Potosí, México.*
- Fernández-Vítora, V. (1996). *Instrumentos de la gestión ambiental en la empresa*. MP.
- Frohmann, A., Mulder, N., Olmos, X., & Urmeneta, R. (2016). *Internacionalización de las pymes: Innovación para exportar*.
- García-Parra, M. (2007). Los elementos integrantes de la nueva riqueza de la empresa. *Intangible capital*, 2, 87-108.
- Herrera, M., & Rosero, L. (2022). China y su relación con Ecuador y Perú en el escenario covid-19. *Anuario Asia Pacífico, El Colegio de México*, 1-28.
- INEC. (2012). Notas Metodológicas.
- Jara, P., & Gutiérrez, J. (2014). Elaboración de un mapa de la pequeña y mediana empresa, (PYMES) en la ciudad de Cuenca para el año 2014.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm - four Swedish cases. *Journal of management studies*, 12(3), 305-323.
- Martínez, J. H., & Arreola, R. (2017). De la teoría a la práctica: Las pymes como herramienta en la economía de México y en la creación de empleos. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/cccss/2017/03/pymes-economia-mexico.html>.
- Mora, M., Martínez, N., & Luzuriaga, F. (2020). Impacto de exportaciones primarias en el crecimiento económico del Ecuador: análisis econométrico desde Cobb Douglas, período 2000-2017. *INNOVA Research Journal*, 5(1), 206-217.
- Nexo Legal. (9 de Marzo de 2018). Obtenido de Nexo Legal: <http://www.nexolegal.pe/barreras-para-importar-en-peru/>

- Ortiz, C., & Dilas, J. (2021). Conocimientos tradicionales y recursos genéticos: Una revisión conceptual, importancia y marco legal en Ecuador y Perú. *Alpha Centauri*, 2(3), 02-14.
- Palma, H. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas, científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios*, 9(1), 38-51.
- Quiroa, M. (7 de Diciembre de 2020). *Economiapedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-pestel.html>
- Renau, J. (1996). El porqué, el cómo y el dónde de la internacionalización de la empresa. *Revista Asturiana de Economía* (6), 41-62.
- Rodríguez, G., Gago, L., & Khokhar, S. (2015). *La empresa y su organización*.
- Rozas, S. (2016). *Comercio Internacional*. En C. Corredor, S. Rozas, J. Lombana, H. Silva, A. Castellanos, J. Gonzales, & M. Ortiz, *Negocios Internacionales - Fundamentos y Estrategias*. Ecoe-Ediciones.
- Salazar Castro, C. A. (2021). Diseño de fábrica de fideos fortificados con harina de hongo *Suillus Luteus* para incrementar los ingresos de la asociación Marayhuaca.
- Sánchez, J. (25 de Mayo de 2015). *Economiapedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/marketing-mix.html>.
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2021). *Servicio Nacional de Aduana del Ecuador*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>
- Zuleta, L. e. (1999). *Desarrollo de la pequeña y mediana empresa en Colombia*.