



**Análisis estratégico de la internacionalización para el aprovisionamiento de repuestos, partes y piezas de los vehículos escarabajo de la marca Volkswagen a nivel CAN – caso: empresa Don Astu**

Astudillo Len, Daniel Vicente

Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio

Carrera de Ingeniería en Comercio Exterior y Negociación Internacional

Trabajo de Titulación, Previo a la obtención del Título de Ingeniero en Comercio Exterior y Negociación Internacional

Ing. Aguas Alarcón, Francisco Javier

30 de Julio del 2020

### Document Information

Analyzed document	Tesis - Daniel Astudillo Len.docx (D77067934)
Submitted	7/24/2020 6:25:00 PM
Submitted by	AGUAS ALARCON FRANCISCO XAVIER
Submitter email	fxaguas@espe.edu.ec
Similarity	1%
Analysis address	fxaguas.espe@analysis.orkund.com

### Sources included in the report

<b>W</b>	URL: <a href="https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/20398/1/T-ESPE-039209.pdf">https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/20398/1/T-ESPE-039209.pdf</a> Fetched: 12/2/2019 4:42:17 AM		1
<b>W</b>	URL: <a href="https://www.donastu.com/es/?page_id=94DON">https://www.donastu.com/es/?page_id=94DON</a> Fetched: 7/24/2020 6:26:00 PM		4
<b>W</b>	URL: <a href="https://docplayer.es/74118751-Diseno-de-un-plan-de-importacion-de-suela-de-calzado-...">https://docplayer.es/74118751-Diseno-de-un-plan-de-importacion-de-suela-de-calzado ...</a> Fetched: 7/22/2020 12:37:48 PM		1
<b>W</b>	URL: <a href="https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/623993/Zea_GS.pdf?s...">https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/623993/Zea_GS.pdf?s ...</a> Fetched: 7/10/2020 11:12:15 PM		2
<b>W</b>	URL: <a href="https://docplayer.es/92790858-Facultad-de-ciencias-economicas-y-administrativas.html">https://docplayer.es/92790858-Facultad-de-ciencias-economicas-y-administrativas.html</a> Fetched: 6/14/2020 7:00:27 PM		3
<b>W</b>	URL: <a href="http://www.comunidadandina.org/Prensa.aspx?id=3624&amp;accion=detalle&amp;cat=NPDatos">http://www.comunidadandina.org/Prensa.aspx?id=3624&amp;accion=detalle&amp;cat=NPDatos</a> Fetched: 7/24/2020 6:26:00 PM		1
<b>W</b>	URL: <a href="ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v1n1-2008/RIAF-VIN1-2008-5.pdf">ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v1n1-2008/RIAF-VIN1-2008-5.pdf</a> Fetched: 7/24/2020 6:26:00 PM		1
<b>W</b>	URL: <a href="https://www.cancilleria.gob.ec/peru-y-ecuador-firmaron-seis-acuerdos-y-una-declara-...">https://www.cancilleria.gob.ec/peru-y-ecuador-firmaron-seis-acuerdos-y-una-declara ...</a> Fetched: 7/24/2020 6:26:00 PM		2
<b>W</b>	URL: <a href="https://rpp.pe/economia/economia/numero-de-personas-desempleadas-subio-a-325-mil-9-...">https://rpp.pe/economia/economia/numero-de-personas-desempleadas-subio-a-325-mil-9 ...</a> Fetched: 7/24/2020 6:26:00 PM		1
<b>SA</b>	<b>TRABAJO DE TITULACION CARRERA-ORTIZ.docx</b> Document TRABAJO DE TITULACION CARRERA-ORTIZ.docx (D62707344)		1

Firma:  
  
 Ing. Aguas Alarcón, Francisco Javier  
 Director

C. I. 1713425955



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DEL  
COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN  
INTERNACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, “Análisis estratégico de la internacionalización para el aprovisionamiento de repuestos, partes y piezas de los vehículos escarabajo de la marca Volkswagen a nivel CAN – caso: empresa Don Astu” fue realizado por el señor Astudillo Len Daniel Vicente, el cual ha sido revisado y analizado en su totalidad por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 19 de agosto de 2020

Firma:  
  
.....

Ing. Aguas Alarcón, Francisco Javier

**Director**

C. I. 1713425955



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
DEL COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN  
INTERNACIONAL**

**RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA**

Yo, **Astudillo Len, Daniel Vicente**, con cédula de ciudadanía n° **1725525271**, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: “**Análisis estratégico de la internacionalización para el aprovisionamiento de repuestos, partes y piezas de los vehículos escarabajo de la marca Volkswagen a nivel CAN – caso: empresa Don Astu**”, es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos, y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

**Sangolquí, 19 de agosto de 2020**

Firma

Astudillo Len Daniel Vicente

**Estudiante**

C. I. 1725525271



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
DEL COMERCIO**  
**CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN  
INTERNACIONAL**

**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN**

Yo, **Astudillo Len Daniel Vicente**, con cédula de ciudadanía n° **1725525271**, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: **“Análisis estratégico de la internacionalización para el aprovisionamiento de repuestos, partes y piezas de los vehículos escarabajo de la marca Volkswagen a nivel CAN – caso: empresa Don Astu”**, en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.

**Sangolquí, 19 de agosto de 2020**

Firma

Astudillo Len Daniel Vicente

**Estudiante**

C. I.1725525271

## **Dedicatoria**

Dedico esta investigación a mis padres que supieron entender y apoyarme en cada obstáculo que la vida me puso. A mis hermanos por lograr sacarme un sonrisa cada día, lo cual fue motivo para seguir adelante en cada tramo de este proyecto y de mi vida.

A mi novia Grace Flores que supo y tuvo la paciencia necesaria para apoyarme en la elaboración de este trabajo y también por ser quien me motiva día a día, sin importar qué pase.

A mis amigos de mi trayectoria universitaria, Juan Sebastian, Jordy, Sebastian, Nicole, Alejandra y Vivi; ya que con ellos formé una gran amistad y esta etapa la hicieron más bonita y fácil de llevar.

*Daniel Vicente Astudillo Len*

## **Agradecimiento**

A Dios por concederme la vida y salud necesaria para llegar a este punto, donde no cualquiera puede llegar, y poder lograr verse cumplir mis sueños y los de las personas que más quiero y amo.

A mis padres por tanto amor incondicional que me lo demuestran todos los días, sin importar mis actitudes negativas que a veces tengo con ellos.

A mis hermanos Luis y Angie, por ser esa base y soporte que todos necesitamos en la vida para lograr grandes cosas y no desfallecer.

A Grace porque me ha enseñado tantas cosas en la trayectoria que llevamos conociéndonos y he aprendido mucho

A mis amigos Juanse, Jordy, Sebastian, Vivi, Nicole y Alejandra, por ser mis ejemplo a seguir personalizados; donde no importa ver lo que otras personas están haciendo sino el lograr el bien de nosotros mismo y no dejar a nadie atrás.

Daniel Vicente Astudillo Len

## Índice De Contenido

<b>Dedicatoria</b> .....	<b>6</b>
<b>Agradecimiento</b> .....	<b>7</b>
<b>Resumen</b> .....	<b>14</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>15</b>
<b>Capítulo 1: Introducción</b> .....	<b>14</b>
Tema De Investigación .....	14
Objeto De Estudio .....	14
Planteamiento Del Problema .....	14
<i>Árbol De Problemas</i> .....	16
Antecedentes .....	17
Objetivos .....	18
<i>Objetivo General</i> .....	18
<i>Objetivos Específicos</i> .....	18
Justificación.....	18
Determinación De Las Variables De Investigación.....	20
Hipótesis .....	21
Marco teórico .....	22
<i>Teorías De Soporte</i> .....	22
Marco Referencial.....	29
<i>Estudios Relacionados Con El Tema.</i> .....	29
Marco Conceptual.....	34
<i>Internacionalización</i> .....	34
<i>Mercados Internacionales</i> .....	35
<i>Comunidad Andina de Naciones (CAN)</i> .....	35
<i>Acuerdos Comerciales</i> .....	36
<i>Volkswagen Escarabajo</i> .....	37
<i>Supply Chain Management</i> .....	37
<b>Capítulo II: Diseño Metodológico</b> .....	<b>38</b>
Enfoque De La Investigación: Mixto .....	38
Método De La Investigación. ....	39
Tipología De La Investigación.....	39
<i>Por Su Finalidad.</i> .....	39
<i>Por Las Fuentes De Información.</i> .....	39
<i>Por las unidades de análisis.</i> .....	40

<i>Por Las Variables De Control</i> .....	40
<i>Por El Alcance</i> .....	41
<i>Procedimiento para la recolección de datos</i> .....	41
<b>Capítulo III: Desarrollo De La Investigación</b> .....	<b>41</b>
Descripción De La Empresa.....	41
<i>Reseña Histórica De Importadora De Repuestos “Don Astu”</i> .....	41
<i>Filosofía empresarial</i> .....	43
Misión. La página Don Astu (2019), formula su misión de la siguiente manera: “Desde su inicio hasta la actualidad DONASTU fue creada para satisfacer las necesidades del cliente con alta calidad de los productos y excelencia en atención al público, demostrando profesionalismo, eficiencia, calidez y honestidad.” .....	43
Visión. De igual manera la página Don Astu (2019), plantea su visión de la siguiente manera: “Convertirse en la empresa líder, del mercado nacional, en la importación y distribución de la pieza y partes automotrices de marca Volkswagen.” .....	43
Objetivos. Obtener la confianza de los clientes a través de:.....	43
Situación Actual De La Importadora De Repuestos “Don Astu” .....	43
<i>Mercado Nacional</i> .....	44
<i>Mercado Internacional</i> .....	46
<i>Productos ofertados</i> .....	47
Análisis Interno .....	52
<i>Organigrama empresarial</i> .....	52
<i>Área Directiva</i> .....	53
Capacidad de Talento Humano. Esta no se encuentra definida en un departamento aparte de las demás por el tamaño de la empresa, por tal motivo la dirección general de la empresa se encarga de tomar las decisiones dependiendo de la contratación y despidos, considerando los perfiles y funciones desempeñados por los empleados de Don Astu.....	54
Capacidad administrativa. Se encarga de:.....	54
<i>Área Financiera</i> .....	54
<i>Área de Ventas y Comercialización</i> .....	55
<i>Área Logística</i> .....	55
<i>Matriz resumen de Fortalezas y Debilidades</i> .....	56
Microambiente ( 5 Fuerzas de Porter).....	57
<i>Clientes</i> .....	57
<i>Proveedores</i> .....	59
<i>Competidores</i> .....	60
<i>Productos sustitutos</i> .....	62
<i>Amenaza de nuevos entrantes</i> .....	62
<i>Matriz resumen de Fortalezas y Debilidades</i> .....	63

Macroambiente .....	64
<i>Indicadores Económicos:</i> .....	65
<i>Comparación Indicadores económicos países de la CAN</i> .....	70
<i>Indicador político</i> .....	71
<i>Comparación indicadores políticos países de la CAN</i> .....	72
<i>Indicador Social</i> .....	73
<i>Comparación indicadores políticos países de la CAN</i> .....	74
<i>Indicador Cultural</i> .....	74
<i>Indicador tecnológico</i> .....	75
<i>Matriz de Oportunidades y Amenazas del Macroambiente</i> .....	75
Cadena Logística Internacional .....	76
Clasificación Arancelaria .....	77
<i>Posibles Subpartidas Arancelarias a Exportar</i> .....	78
<i>Naturaleza de la carga</i> .....	79
Envase empaque y embalaje. Para el correcto transporte de las mercancías se debe utilizar diferentes medios y métodos correspondientes para evitar cualquier daño e, impedir retrasos de tiempo en lo que corresponden a diferentes transacciones a nivel mundial. ....	80
Modo y vía de transporte. En el tema de las formas de transporte internacional, la logística tiene un rol muy importante, ya que de esta dependerá el costo y precios que estos tengan. De esto también se determinará, calculará y estimará el tiempo que tomará en su traslado de un puerto a otro, (Kanvel Logistics & Business worldwide, 2017).....	81
Tipo de contenedor. Existen diferentes tipos de contenedores para transportar toda clase de mercaderías. ....	82
Incoterm por país. A partir de mes de enero del 2020, los términos de negociación para las transacciones internacionales rigen con los incoterms 2020.....	84
<i>Países exportadores de las subpartidas 8409.99; 8544.30; 9031.80; 8511.30</i> .....	87
<i>Importaciones anuales de subpartidas por países de la CAN</i> .....	89
<i>Exportaciones de Ecuador hacia el mundo</i> .....	93
<i>Acuerdos comerciales</i> .....	94
<i>Tramitología importación</i> .....	96
<i>Cotizaciones</i> .....	99
Formas de internacionalizar .....	104
Entrevista y resultado .....	106
<b>Capítulo 4: Modelo De Internacionalización</b> .....	<b>107</b>
Metodología Medios de Transporte .....	108
<b>Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	<b>109</b>
Conclusiones .....	109

Recomendaciones.....	110
Bibliografía.....	112
Anexos.....	120

## Índice De Tablas

<b>Tabla 1</b> Matriz de variables.....	20
<b>Tabla 2</b> Matriz de objetivos, dimensiones, variables e indicadores .....	21
<b>Tabla 3.</b> Tabla de crecimiento anual en ventas .....	44
<b>Tabla 4.</b> Productos ofrecidos por Importadora Don Astu .....	47
<b>Tabla 5.</b> Clasificación por grupos y ventas de repuestos más vendidos.....	50
<b>Tabla 6.</b> Resumen de Fortalezas y debilidades de Don Astu .....	56
<b>Tabla 7.</b> Clientes importadora Don Astu y ventas de Marzo 2019- Febrero 2020 .....	58
<b>Tabla 8.</b> Proveedores internacionales de DON ASTU .....	60
<b>Tabla 9.</b> Competidores internos directos e indirectos importadora Don Astu .....	61
<b>Tabla 10.</b> Resumen de Oportunidades y Amenazas Microentorno.....	63
<b>Tabla 11.</b> PIB Ecuatoriano año 2016-2019.....	65
<b>Tabla 12.</b> Variación de la Balanza comercial Ecuatoriana .....	67
<b>Tabla 13.</b> Variaciones de tasa de interés activa/pasiva.....	68
<b>Tabla 14.</b> Inflación Ecuador años 2016-2019.....	69
<b>Tabla 15.</b> Deuda pública de Ecuador .....	70
<b>Tabla 16.</b> Población y moneda CAN.....	70
<b>Tabla 17.</b> Comparación de promedios de indicadores económicos países de la CAN .....	71
<b>Tabla 18.</b> Comparación indicadores políticos países de la CAN .....	72
<b>Tabla 19.</b> Tasa de desempleo .....	73
<b>Tabla 20.</b> PEA en Ecuador .....	73
<b>Tabla 21.</b> Tasas de desempleo, desempleo, PEA al 2019 .....	74
<b>Tabla 22.</b> Matriz Resumen de oportunidades y amenazas del macroambiente .....	75
<b>Tabla 23.</b> Lista de productos posibles a exportar .....	78
<b>Tabla 24.</b> Países exportadores de las subpartidas en miles de dólares.....	87
<b>Tabla 25.</b> Importaciones países CAN por subpartida.....	89
<b>Tabla 26.</b> Participación de exportaciones ecuatorianas a nivel CAN.....	92
<b>Tabla 27.</b> Exportaciones de Ecuador hacia el mundo .....	93
<b>Tabla 28.</b> Acuerdos comerciales .....	95
<b>Tabla 29.</b> Tramitología países de la CAN .....	96
<b>Tabla 30.</b> Gastos logísticos empresa 1.....	100
<b>Tabla 31.</b> Gastos logísticos Empresa 2.....	102

## Índice De Figuras

<b>Figura 1.</b> Problemática .....	16
<b>Figura 2.</b> Crecimiento anual en ventas .....	45
<b>Figura 3.</b> Gráfico de clasificación por grupos más vendidos.....	51
<b>Figura 4.</b> Estructura Organizacional Importadora Don Astu.....	53
<b>Figura 5.</b> Grafica de ventas a clientes de Importadora Don Astu .....	59
<b>Figura 6.</b> Evolución PIB año 2016-2019 .....	66
<b>Figura 7.</b> Variación de la Balanza Comercial Ecuatoriana .....	67
<b>Figura 8.</b> Cadena Logística Internacional .....	77
<b>Figura 9.</b> Contenedor de carga seca 20´ Estándar .....	82
<b>Figura 10.</b> Contenedores carga especial.....	83
<b>Figura 11.</b> Contenedores de carga refrigerada .....	84
<b>Figura 12.</b> Ventas por países exportadores (miles de dólares) .....	88
<b>Figura 13.</b> Importaciones totales desde TLCAN hacia CAN .....	90
<b>Figura 14.</b> Importaciones desde la CAN hacia países miembros .....	90
<b>Figura 15.</b> Exportaciones de Ecuador a países de la CAN .....	92
<b>Figura 16.</b> Exportaciones de Ecuador al mundo .....	94
<b>Figura 17.</b> Port Everglades .....	100
<b>Figura 18.</b> Valor por empresa logística .....	103

## Resumen

Alrededor de este estudio se podrá observar los diferentes análisis realizados para determinar un enfoque descriptivo de la oportunidad y procesos de internacionalización a nivel CAN orientada a la empresa Don Astu, ubicada en Quito Ecuador, clasificada en la categoría de pequeñas y medianas empresa (PYMES). Esta tesis se ha decidido realizar gracias a la determinación de la oportunidad presentada debido a una escasez en el mercado exterior y a su vez una saturación en el mercado nacional al cual está dirigida. Se estudiará y tomará como referencia el proceso de internacionalización realizado por otros estudios similares enfocados a otras empresas con las mismas características. A lo largo de los capítulos que conforman esta tesis se encontrarán con un análisis de factores internos y externos, situación actual de la empresa, indicadores económicos de cada país, crecimiento de sus economías, situación política de cada país, tendencias del mercado, logística internacional, impuestos, barreras arancelarias y parancelarias, moneda y regulaciones gubernamentales; esto permitirá a la empresa obtener una visión clara del mercado seleccionado y diseñar mejores estrategias de ingreso a los países seleccionados. Por último se especifica la mejor forma de internacionalización a cada mercado para la empresa objeto de estudio, a los países seleccionados debidos a la distancia psicológica a Ecuador por sus distancia entre ellos, similitud de culturas y referencia de costos.

### **PALABRAS CLAVES:**

- **ESTRATEGIA**
- **INTERNACIONALIZACIÓN**
- **COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES**
- **PYME'S**

### **Abstract**

Around this study it will be possible to observe the different analyzes carried out to determine a descriptive approach to the opportunity and processes of internationalization at the CAN level oriented to the Don Astu company, located in Quito Ecuador, classified in the category of small and medium-sized companies (SMEs) . This thesis has been decided to be carried out thanks to the determination of the opportunity presented due to a shortage in the foreign market and in turn a saturation in the domestic market to which it is directed. The internationalization process carried out by other similar studies focused on other companies with the same characteristics will be studied and taken as a reference. Throughout the chapters that make up this thesis, you will find an analysis of internal and external factors, the current situation of the company, economic indicators in each country, growth of its economies, political situation in each country, market trends, logistics international, taxes, tariff and parancelarias barriers, currency and governmental regulations; This will allow the company to obtain a clear vision of the selected market and design better entry strategies to the selected countries. Finally, the best form of internationalization is specified for each market for the company under study, for the selected countries due to the psychological distance to Ecuador due to their distance from each other, similarity of cultures and cost reference.

#### **KEYWORDS:**

- **STRATEGY**
- **INTERNATIONALIZATION**
- **ANDEAN COMMUNITY OF NATIONS**
- **SMES**

## Capítulo 1: Introducción

### Tema De Investigación

Análisis de la internacionalización para el aprovisionamiento de repuestos, partes y piezas, de los vehículos escarabajo de la marca Volkswagen a nivel CAN – caso: empresa Don Astu”

### Objeto De Estudio

La presente investigación tiene como propósito el analizar la situación actual y real de cadena de suministro y logística de repuestos, partes y piezas de los Volkswagen “Escarabajos” y vehículos similares, a nivel nacional y posible apertura de mercado hacia la Comunidad Andina de Naciones (CAN), determinando así, la factibilidad y el mejor método de internacionalización aplicable para la empresa ecuatoriana Don Astu Cía Ltda., logrando satisfacer la demanda internacional insatisfecha, en los países miembros del bloque económico; obteniendo una mejor ventaja competitiva, creando mayor crecimiento y ganancia al nombre de la empresa.

### Planteamiento Del Problema

En lo que va de los últimos años en el mundo y en específico en países miembros de la Comunidad Andina (CAN), la población ha podido presenciar una notable escasez de repuestos y varios accesorios para sus vehículos clásicos, entre ellos, aquellos de la marca Volkswagen conocidos en como Escarabajos, Pichirilos, Vochos, Fusca, etc.

Esto se ha venido dando debido a que empresas importadoras y distribuidoras de repuestos para vehículos clásicos ya no consideran rentable este segmento automovilístico por varias razones, ya sea por el interés del consumidor en autos modernos, los costos de importación, la posible amenaza de prohibiciones el uso de carros clásicos, o nuevas restricciones y cumplimientos a la hora de importar repuestos para vehículos; ampliando el

tiempo extensamente las tasas de retornos y afectando al margen de ganancia de estas empresas, y es por esto que estas empresas, simplemente, se dedican a líneas más modernas, o en el peor de los casos se retiren del mercado.

Debido a la demanda insatisfecha, también, este tipo de factores conlleva, a impactos negativos en el mercado y también a nivel social, entre ellos, el aumento de la delincuencia en varios sectores, debido a la falta de disponibilidad del repuesto buscado, dirigiéndose a tomar otro tipo de medidas, entre ellas ilegales y afectando a otros usuarios de la marca.

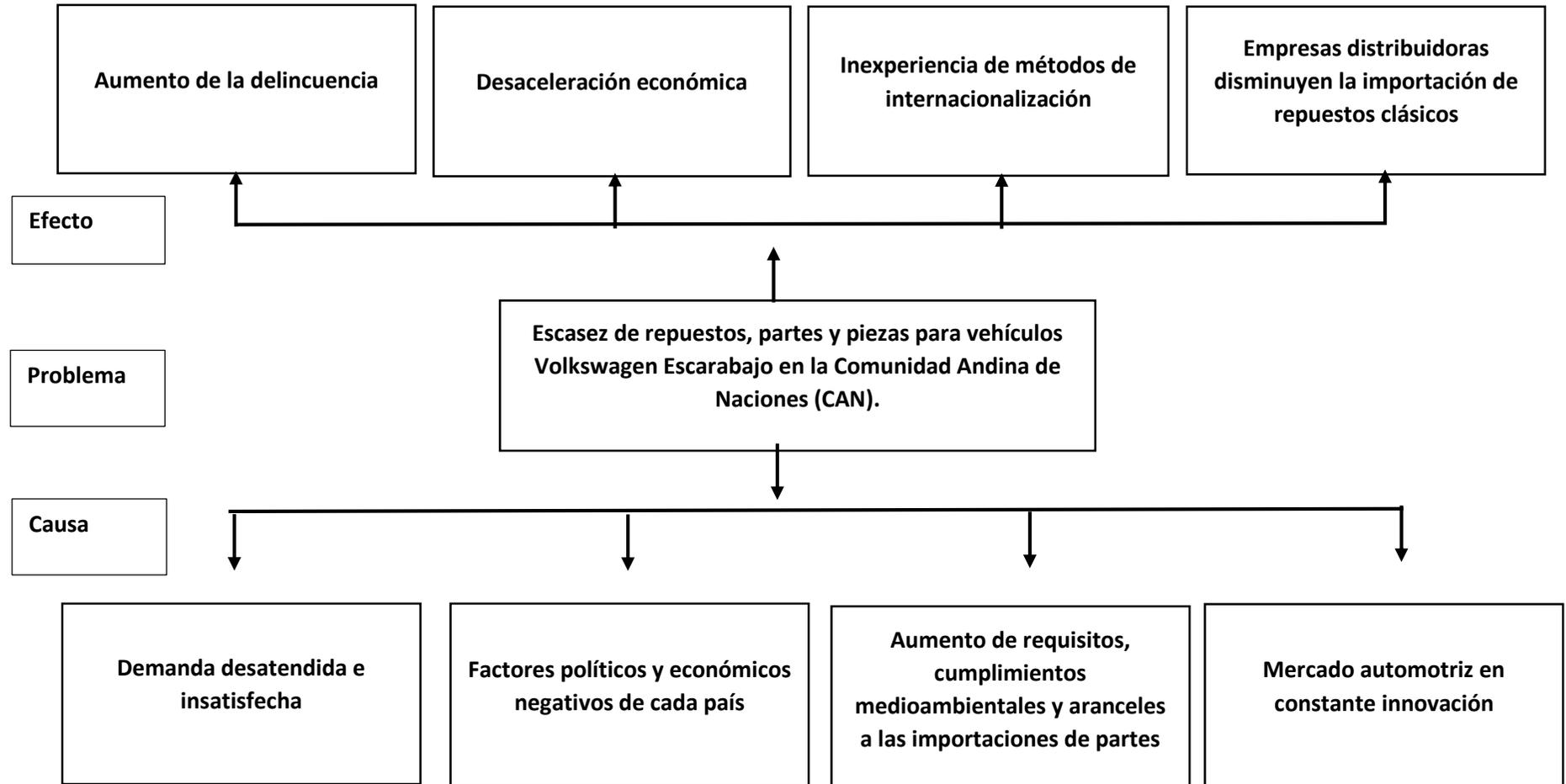
La empresa ecuatoriana Don Astu, dedicada a la importación de repuestos para la marca Volkswagen, utilizada en este estudio, permitirá estudiar las diferentes formas de internacionalización que existen, hacia los países de la Comunidad Andina (CAN); escogiendo la más adecuada y adaptable para las condiciones de esta PyME ecuatoriana. Esto se lo realiza aprovechando la oportunidad presentada de buscar nuevos mercados, buscando satisfacer las necesidades de clientes con vehículos clásicos, con apoyo de proveedores estratégicos de Estados Unidos.

Solórzano (2018), en su tesis, refiere que, solo en Durán, cantón del Ecuador, la plaza comercial de ese sector va en aumento y constante crecimiento, y es buena oportunidad para poder crear nuevas empresas, entre ellas aquellas que satisfagan la alta demanda de repuestos para diferente tipo de marcas y modelos de carro, entre ellas, la marca Volkswagen.

**Árbol De Problemas**

**Figura 1.**

*Problemática*



## **Antecedentes**

En Ecuador las medianas o grandes empresas, tratan de enfocarse en expandirse tanto de manera local como internacional, este último lo realizan buscando mercados exteriores apropiados para que un futuro lograr sus propias economías a escala, obteniendo una importante reducción de costos, y conseguir un significativo posicionamiento en otros países.

Según Játiva (2014) , menciona que una de las mejores estrategias de crecimiento que existen en la actualidad es la internacionalización, sin dejar a un lado el hecho de los factores tiempo y costos que requiere esta acción; se requiere de un análisis exhaustivo y muy minucioso antes de comenzar el proceso de la internacionalización, evitando perjudicar con grandes pérdidas a la empresa.

Como se mencionó en el párrafo anterior, la internacionalización acarrea costos muy elevados, y esto requiere que la empresa interesada a expandirse, debe buscar e identificar una ventaja competitiva que apoye a sustentar el deseo de internacionalizarse y que la competencia no pueda batirlos.

Uno de los motivos más grandes para que las empresas se pregunten si deben internacionalizarse, es la de la crisis económicas que viven sus países de origen lo cual no pueden sostener. Optan por adaptarse o desaparecer del mercado. Mientras este proceso de internacionalización le permite obtener varios beneficios a largo plazo, la empresa debe tomar consideración de todos los costos que esta abarca. Es entonces cuando la organización por completo debe tomar represalias pertinentes, replanteando sus estrategias empresariales a considerarse por cada uno por quien la integran, y además conocer los requisitos que abarca cada paso de internacionalizarse, (Galiana, 2018).

## **Objetivos**

### ***Objetivo General***

Analizar estratégicamente la internacionalización a partir de la distribución de repuestos partes y piezas, para los vehículos Volkswagen Escarabajo a nivel CAN - Caso Don Astu.

### ***Objetivos Específicos***

1. Representar la situación actual de la empresa ecuatoriana importadora de repuestos “Don Astu”, de los últimos años.
2. Determinar una correcta cadena logística y comercio internacional llevada por la empresa, del sector de partes y piezas del vehículo Volkswagen Escarabajo.
3. Analizar las diferentes estrategias de internacionalización hacia la Comunidad Andina (CAN).
4. Proponer un modelo de internacionalización hacia la CAN para la empresa ecuatoriana importadora de repuestos Don Astu.

### **Justificación**

Al presente los usuarios de la marca Volkswagen consideran a la marca como entre las más importantes y reconocidas en la mente del consumidor por sus inolvidables modelos como: Escarabajo, Kombi y Brasilia; los cuales se lo conoce con otros nombres en otras regiones que impactaron de manera positiva en sus sociedades; varios importadores de estos modelos han ido disminuyendo con los años, dedicándose a venta de vehículos más modernos de la propia marca, vehículos de otras marcas actuales o simplemente cerrando las puertas de su negocio.

En el tema de tesis “Estudio de viabilidad para la creación de una distribuidora de repuestos automotrices marca Volkswagen al norte de la ciudad de Quito sector Ofelia”, Troya

(2015), informa que la marca Volkswagen ocupa un puesto muy importante en los consumidores automotrices de la ciudad de Quito, Ecuador.

Según la LAFM (2019), dice que: “El Volkswagen Beetle es de los carros clásico más emblemáticos de la historia mundial, es conocido en el mundo por ser uno de los automóviles más longevos de la industria.”

Se estima que entre los años 1938 al 2019 se produjeron alrededor de 24 millones de unidades del Volkswagen escarabajo, incrementando sus exportaciones a los 5 continentes del mundo, siendo el éxito en cada uno de ellos. Todavía en la actualidad, el Volkswagen escarabajo sigue en el top 5 de los carros más vendidos del mundo, estando en los mismos eslabones los carros Ford Escort, y carros pertenecientes a la misma marca como el Volkswagen Golf y la Toyota Corolla (LAFM, 2019).

La intención de la siguiente investigación es estudiar y determinar la capacidad de disponibilidad que la empresa ecuatoriana “Don Astu” debe tener para adentrarse a la apertura de mercados internacionales, y satisfacer a segmentos olvidados por los empresario; de tal forma que la empresa pueda distribuir los productos necesarios por los importadores, pequeñas empresas e incluso por la misma empresa como un distribuidor al por menor hacia los países de la CAN; de esta manera permitir a los usuarios de la marca Volkswagen con modelos clásicos conseguir los productos de forma oportuna y esto evite el paralización de su automóvil.

## Determinación De Las Variables De Investigación

Tabla 1

*Matriz de variables*

<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicador</b>
<b>Independiente</b>	Se denomina internacionalización cuando una empresa decide realizar sus actividades productivas en países distintos al que opera en origen, (Iberglobal)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exportación</li> <li>- Importación</li> <li>- Inversiones</li> <li>- Acuerdos Comerciales</li> <li>- Comercio exterior países de la CAN</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Internacionalización hacia la Comunidad Andina de Naciones (CAN)</li> </ul>		
<b>Dependiente</b>	Manejo óptimo de actividades en el transporte de mercancías automotrices	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control de stock</li> <li>- Número de rutas</li> <li>- Costos logísticos</li> <li>- Tiempos de envíos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Logística internacional de repuestos automotrices</li> </ul>		

*Nota:* Tabla de variables correspondientes a esta investigación

## Hipótesis

**Tabla 2**

*Matriz de objetivos, dimensiones, variables e indicadores*

Preguntas de Investigación	Dimensiones	Variables	Indicadores	Ítems	Fuentes de datos
¿Analizar estratégicamente la internacionalización hacia la CAN permitirá el correcto aprovisionamiento de partes y piezas de los vehículos Volkswagen Escarabajos?	Mercado	-Seguimiento del consumidor -Demográficas -Geográficas -Psicográficas	-% demanda insatisfecha -Concentración de demandantes	-¿De dónde provienen los demandantes? -¿Los demandantes están dispuestos a reacondicionar sus vehículos clásicos?	-Ministerio de Comercio de los diferentes países de América Latina
	Competitividad	-Precios -Cadena suministro -Participación de mercado	-Número de oferentes -% de participación de mercado	-¿Los oferentes tienen una línea para vehículos clásicos? -¿El mercado permite el ingreso de nuevos competidores?	-Estudio de mercado -Cámaras de comercio

*Nota:* Esta tabla refleja los objetivos, dimensiones, variables e indicadores de esta investigación

## **Marco teórico**

A lo largo de este estudio, internacionalización hacia la CAN de repuestos, partes y piezas del vehículo Volkswagen – Caso importadora “Don Astu”, se tomarán a considerar varias teorías y modelos enfocados a la internacionalización, los cuales permitirán entender el proceso, factores, formas y recursos necesarios para empezar todo este objetivo de ofrecer sus productos, servicios y obtener mejores índices de crecimiento. El marco teórico es una de las partes más importantes del estudio, ya que, formado por teorías permitirá explicar de dónde se sostiene dicha investigación y su análisis, este a su vez permitirá, posteriormente la interpretación de los resultados obtenidos, (Normas APA, s.f.).

## ***Teorías De Soporte***

Para el desarrollo de este apartado se debe tomar en cuenta que las teorías de internacionalización se clasifican de las siguientes formas: a) desde la perspectiva económica , b) desde la perspectiva del proceso, c) Internacionalización de PYMES y, d) Internacionalización para PYMES de base tecnológica

- Modelo de Uppsala

El modelo de Uppsala, cuyos autores fueron Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; tiene una perspectiva de proceso y ha sido estudiado por varios autores. Este menciona que gracias a la experiencia de las actividades que realiza una empresa en el mercado donde participa se puede pronosticar el crecimiento de los recursos comprometidos con los que la empresa cuenta, para su correcta internacionalización, (David, 2013). El modelo de Uppsala se realiza con una persona que incursiona en las exportaciones, contando con un contacto importante en el mercado al cual se quiere dirigir, quien le brindará todas las características e información

posible y de esta manera tenga mayor comodidad al buscar mercados metas (Zuleta Chuico E. , 2016).

Según Páez (2016), El Modelo de internacionalización Uppsala, indica que la empresa se podrá internacionalizar a medida que va adquiriendo conocimiento en todas sus áreas, incrementando de forma progresiva sus recursos comprometidos en el país que está interviniendo. Esta no tengan tanto impacto forma de internacionalización lo aplican las empresas de forma gradual, primero en países donde cultural y posteriormente las empresas se embarcarán a desafíos de incursionar en mercados más lejanos a los actuales con diferente materia cultural y geográfica.

Este proceso será descrito y puesto en marcha de realizará por una serie de etapas progresivas y sucesivas que acarrearán cada vez más operaciones en este proceso. Estas etapas pueden ser: 1.) Actividades esporádicas o no regulares de exportación, 2.) Exportación a través de representantes independientes, 3.) Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero, 4.) Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero; en cada una de ellas la implicación de recursos es cada vez mayor, y a su vez se obtiene mayor experiencia e información sobre ese mercado, (Cardozo, Chavarro, & Ramirez, Teorías de internacionalización, 2004).

Galan, Galende, & González (2000), en su investigación mencionan que la teoría de Uppsala establece el proceso de internacionalización, en la cual las empresas deben seguir tomando en consideración los factores que incursionarán en un nuevo ambiente donde se necesitará el nuevo conocimiento y asesoramiento de personas expertas en el tema y en el mercado donde se quiere incurrir. Este tipo de empresas se enfocarán en obtener el menor riesgo al momento de internacionalizarse, obteniendo un bajo nivel de compromiso; en cuanto, existen otras formas de ingresar a nuevos mercados internacionales con alto compromiso como:

a) empresas conjuntas, b) filiales de venta y c) filiales de producción; todas estas aumentan la experiencia por las cuales existe una organización.

- Paradigma de Porter

El análisis de esta teoría de investigación permite analizar básicamente, el dónde y el porqué de la internacionalización de una empresa comparando variables de factores productivos, estratégicos, de competencias entre empresas rivales, demandas y caminos hacia el alcance de la calidad y la innovación (Galan, Galende, & González, 2000).

Una vez que la empresa busca las riendas de la internacionalización se enfrenta a varias amenazas del entorno por las cuales tendrá que optar por varias estrategias tomando sus recursos con los que cuenta, actividades y responsables a asignar.

Según Cardozo, et al (2004) en su investigación hace referencia a las teorías de la internacionalización donde estudia el Paradigma de Porter. En dicha investigación menciona que al momento de abrirse paso en otros mercados existen varios intercambios como: a) culturales, b) información y c) económicos. Este estudio es un caso establecido y estudiado desde finales de los años setenta estableciéndose como una nueva línea de investigación ya que constituye un aporte importante para las microfinanzas de cada país.

Hernández (2007) menciona que el paradigma de Porter es fundamental ya que habla de la competitividad de una empresa y la de un país en particular. No se habla de competitividad de un país ya que en dicha teoría explica que quienes compiten son las empresas y no los países.

- Teoría Estratégica

La Nueva Teoría Estratégica (NTE) nace a través del debate y reuniones de más de 200 expertos que por medio del Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación (FISEC), llegaron a la conclusión de que se podrían establecer estrategias fundamentadas en la comunión

que ayuden a establecer relaciones a largo plazo con los proveedores, clientes, intermediarios, socios y la competencia (Álvarez, 2006).

En la actualidad los diferentes países del mundo han logrado acortar las barreras comunicativas que tenían los proveedores con los clientes permitiéndoles acceder a mejores y mayor número de mercados aumentando de esta forma la cantidad de transacciones y participación de una empresa en el comercio exterior. Por medio de la nueva teoría de estrategias se puede vincular a los operadores estratégicos y cuantificar el éxito del negocio, el retorno de la inversión, la participación de mercado y los costos que incurre la organización para realizar dichas actividades (Morillo, 2016).

Si una empresa sigue las estrategias establecidas en la planificación empresarial por consecuente podrá lograr sus objetivos e internacionalizarse a mediano plazo ya que concentrará las actividades, se adaptará de forma rápida a los cambios de los mercados y podrá crear una organización de aprendizaje en donde todas las personas que forman parte de la misma sepan que actividades se realizan y como resolver los problemas al instante en el que ocurren (Cardona, 2016).

Según Bartlett & Ghoshal (2000) en su artículo Modelo de Estrategia Internacional mencionan que la tipología de la internacionalización depende de la globalización y la adaptabilidad de las estrategias con los mercados internacionales desarrollando filiales, alianzas o cualquier otra actividad que permitan incrementar valor a los clientes mediante el uso de la cadena de valor que transmita experiencias, información y recursos a los clientes.

La NTE establece cinco puntos que relacionan las estrategias de las empresas con visión de internacionalización que son: a) crear niveles superiores racional en relacionales, b) no tener paradigmas centrales fragmentando la complejidad, c) dar un salto de innovación, d) dejar los conflictos y empezar a articular las ideas y e) pasar de una visión económica a una

comunicación. Todos estos puntos dan apertura para que las empresas puedan desarrollar estrategias que se centren en la comunicación y sistemas que corrijan errores a través de esta. (La Iniciativa de la Comunicación, 2006).

Por consecuente se puede afirmar que la nueva teoría estratégica demuestra que por medio de factores internos (necesidad o razón por la que la empresa se ve obligada a internacionalizarse) y externos (oportunidades que presenta el mercado) la organización puede atravesar fronteras (Palacios, 2016).

- Teoría de la Internacionalización

Esta teoría fue desarrollada por Buckley & Casson (1976) en su libro “El futuro de la empresa multinacional”, donde establecen que las empresas pueden aprovechar las oportunidades de mercados imperfectos ya que poseen competencias diferenciadas que garantizan la superioridad de la empresa frente a la competencia; dicha teoría se fundamenta en dos puntos: a) la empresa internacionalizará las operaciones hasta que los costos de operaciones sean mayores a los de la integración organizativa y b) la empresa crecerá internacionalizando mercados hasta el punto que obtenga beneficios que compensen los costos.

El proceso de internacionalización, como lo promulgan sus autores, se entiende como el conjunto de actividades que facilitan a una empresa ingresar en mercados internacionales a través de un compromiso internacional adoptado por la empresa (Rialp, 1999).

Para ser una empresa internacional se debe tener la capacidad de cumplir la demanda de los mercados a los cuáles se piensa llegar, por tal motivo, la generación de un centro de distribución o un almacén que guarde grandes cantidades de mercancías es imprescindible para prevenir la rotura de stock de los clientes. Las empresas que se internacionalicen deben partir del supuesto que tienen en su dominio un activo tangible o intangible que permita diferenciarse de la competencia (Calvet, 1981).

Según Root (1994), menciona que el proceso de internacionalizar la empresa muchas veces es difícil para las pequeñas y medianas empresas debido a que las personas que manejan dichas organizaciones no tienen el conocimiento adecuado para lanzarse a vender en mercados internacionales, por lo tanto, exportar se convierte en una forma de aprendizaje continuo en el ámbito internacional.

Durante el tiempo que la empresa empieza aplicar estrategias de internalización va acumulando un conjunto de conocimientos y experiencias que aumentan la capacidad de respuesta de la empresa ante requerimientos que tengan en las actividades de comercio exterior. En este sentido, el aprendizaje continuo de manera científica y empírica forman una parte vital de la organización y de sus altos mandos quienes pueden utilizar un modelo de procesos conocido como el uppsala model, teoría antes mencionada en esta tesis, que permite acumular referencias y estudios prácticos de los niveles de desarrollo exportador de la empresa (Williamson, 1975).

El proceso de internalización empieza cuando la empresa establece un cúmulo de actividades que interactúan con las operaciones y el conocimiento de mercado internacional creando un compromiso creciente de recursos orientados a la satisfacción de la demanda internacional (Johanson & Vahlne, 1977).

- Teoría ecléctico de Dunning

La teoría de Dunning o también conocido como paradigma eclético de Dunning, teoría abarca la mayoría de teorías conocidas y es utilizada como OLI, Ownership o propiedad, Locational o localización e internalización. Menciona que a través de esta teoría será el gran paso a tomar para invertir en empresas extranjeras, (Web Internacionalmente, 2020).

La aplicación de esta teoría ofrece varios factores :

- Ventaja Específica de propiedad (ownership) que básicamente es lo que la empresa dispone en ese momento que considere que se diferencie de la competencia.
- Ventajas de internacionalización (Internalization) los usan para las reducción de gastos operativos en las empresas.
- Ventajas de Localización (Location) el saber poder satisfacer al mercado extranjero al cual se dirigen la empresa.

Esta teoría que estamos mencionando hace referencia a la el crecimiento de una empresa a través de la búsqueda de nuevos mercados exteriores a través de su extensión, manera y patrón de producción internacional, generalmente por el hecho de las ventajas con las que ya cuenta la empresa que quiere internacionalizarse, basándose en costos y maneras de producir, (Administración Internacional, 2014). Para cumplir esta teoría la empresa debe cumplir con ciertas condiciones para aprovechar sus ventajas competitivas en el exterior:

- La empresa a incursionar en el exterior debe contar con sus propias ventaja al momento de querer satisfacer al mercado extranjero, en ocasiones emergen cuando tienen derechos de propiedad.
- Las ventajas reconocidas por la empresa deben ser de provecho, en primer lugar, para la propia empresa antes que otras en diversas regiones puedan comprarlas o alquilarlas.
- Debe ser rentable montar y disponer de sus instalaciones en el exterior.
- Y que la para realizar la respectiva inversión de este proyecto, la producción debe cuadrar con la estrategia a largo plazo (Administración Internacional, 2014).

- Teorías generales

De acuerdo a las anteriores teorías tenemos claro que una empresa para buscar y ejecutar la internacionalización debe realizar y no dejar por alto varios aspectos y pasos importantes, entre ellas realizar estudios de mercados y determinar las ventajas competitivas de

cada empresa, y con esto crear nuevas ventajas a futuro, para poder diferenciarse y en un futuro poder sacar provecho para la propia empresa y luego poder comercializar estas ventajas.

El modelo de la ventaja competitiva de M. Porter de 1980, mencionado en la página 12 Manage, que esta ventaja existe cuando una empresa toma ciertas acciones ofensiva o defensivas para situarse en una posición estable ante la competencia, generando un retorno sobre la inversión. Entre las ventajas tenemos a: a) Liderazgo en costos, b) Diferenciación; y una tercera conocida como: c) Enfoque la cual se refiere a lograr ser la mejor de un segmento, y a su vez puede ser la combinación entre las dos estrategias antes mencionadas, (12 Manage The Executive Fast Track, 2020).

## **Marco Referencial**

### ***Estudios Relacionados Con El Tema.***

Mencionando a la internacionalización de empresa pequeñas o mediana para satisfacer una demanda insatisfecha en el mercado exterior, se presenta los resultados de una exploración de investigaciones o publicaciones enlazadas a nuestro objeto de estudio.

- Modelo de internacionalización para la empresa colombiana

En la revista de la Universidad y Empresa, perteneciente a la Universidad del Rosario (2007), señala que la propuesta para la internacionalización se encuentra en la formulación de 9 preguntas las cuales la empresa antes de adentrarse al mercado internacional debe hacerse internamente para que esta pueda tener un buen desenvolvimiento en el exterior.

Las preguntas se clasificaban de la siguiente manera:

- 1) ¿Por qué quiere comenzar el negocio?
- 2) ¿Qué desea hacer: importar o exportar?

- 3) ¿Cómo desea exportar? ¿Quiere exportar por usted mismo? ¿Desea trabajar a través de una comercializadora internacional?
- 4) ¿Cuál es su mercado objetivo?
- 5) ¿Qué tipo de producto planea comercializar y cuáles serán sus proveedores?
- 6) ¿Cuáles serán las condiciones de negociación?
- 7) ¿Cuál es la normatividad que debe cumplir el mercado para ser exportado?
- 8) ¿Cuánto invertirá y cuánto ganará?

Como es lo común en los países sudamericanos o en vías de desarrollo la primera forma para conseguir la internacionalización es pensar en la exportación como primer paso, sin antes dejar de lado el comenzar su reestructuración y fortalecimiento interno de la empresa.

- Competitividad de la administración de las aduanas en el marco del comercio internacional.

Aquellas empresas que incursionan en el comercio exterior y cuyas actividades se basan en la importación y exportación de mercancías deben participar por todos los actos aduaneros que muchas veces son tardíos por falta de eficiencia y eficacia en estos. Por tal motivo, el artículo de Zamora & Navarro (2013) propone que las aduanas del mundo deben manejar estas actividades orientándolas a la reducción de costos y tiempos de permanencia en la aduana de las mercancías garantizando una entrega oportuna optimizando así la logística internacional.

La globalización ha disminuido las brechas entre mercados, es decir, que cualquier organización puede vender el mismo producto aumentando la competencia. Ofrecer el mejor bien no es sinónimo de competitividad sino hacerlo a menores costos que la competencia y esto significa manejar toda la cadena de suministros y las actividades que estas incurren como procesos aduaneros, carga, descarga, traslado, picking, entre otros costos que forman parte del precio de venta al público.

Las aduanas forman parte fundamental del proceso de desaduanización de las mercancías y de esta entidad depende relativamente que estas puedan nacionalizarse o asignarle un régimen para que los dueños puedan hacer uso de ellas lo más rápido posible. La Organización Mundial de Aduana (OMA) en conjunto con la Organización Mundial del Comercio (OMC) han establecido medidas que permiten a las diversas aduanas del mundo y sus usuarios armonizar el sistema y hacer más ágil todos los procesos (Castillo, 2010).

El presente artículo demostró que el personal, las regulaciones de calidad, recaudación fiscal, riesgo en aduana, tiempo promedio de desaduanización de importaciones o exportaciones, calidad, transparencia de documentos y estandarización de procesos inciden en la competitividad de las aduanas, además se puede mencionar que el papel del gobierno como administrador del tráfico de mercancías puede generar ventajas competitivas facilitando el comercio.

En temas de globalización las empresas en la actualidad apuntan a ampliar su cartera de clientes e incursionar en mercados exteriores abriéndose a nuevos sectores del mundo aumentado su rentabilidad, eficiencia y éxitos profesionales. Lo que plantea Cambra & Polo (2012) en la investigación es que la empresa salga de su zona de confort y entre a mercados internacionales para identificar aquellas tareas de vital importancia proporcionando un valor agregado en el ciclo del negocio a la que esta se dedica.

El artículo de investigación cualitativo denominado "Tamaño empresarial y la importancia del suministro como condicionantes en la generación de relaciones a largo plazo con empresas proveedoras" (2012) relaciona y marca un interés en las relaciones a largo plazo entre las empresas pequeñas y medianas empresas (PYMES) y proveedor de suministros, marcando diferencia en el ciclo de abastecimiento y las relaciones de aprovisionamiento entre ambas. Además, nos menciona que este tipo de vínculos por lo general se enfoca en relaciones a

largo plazo, pero también en muchas ocasiones depende del tamaño de la empresa comercializadora o distribuidora.

- La internacionalización como variables moderadoras en las estrategias fabricante - distribuidor.

El artículo propuesto por López, Boluda, Ronda, & Hernández (2013) analiza los efectos de satisfacción que tienen los clientes al utilizar dos estrategias por parte del fabricante como: a) imagen y producto vendido y b) proceso de elaboración que muestran dos indicadores como: 1) intención de compra y 2) la recomendación. El manejo de acuerdos y tratados internacionales funcionan de manera estrecha con la satisfacción del cliente debido a que permiten reducir los obstáculos al comercio exterior y tributos a pagar por las mercancías.

Para Anderson & Sullivan (1993) el adecuado manejo del proceso de elaboración juega un papel fundamental para que las relaciones a largo plazo se mantengan porque el fabricante estará al tanto del servicio antes, durante y después de haber realizado la compra lo que mantendrá satisfecho a los distribuidores internacionales.

Mantener a un cliente complacido es la clave del éxito de las empresas, en especial aquellas que están empezando el proceso de internacionalización en donde conseguir clientes nuevos cada vez es más complicado porque la competencia quiere mantener a sus clientes y conseguir nuevos significa quitarle consumidores a la competencia y reduciendo su pastel en el mercado (Tuominen, 2004).

El fabricante debe utilizar estrategias que fidelicen a los distribuidores y estos a su vez a sus clientes. El artículo estudiado presenta un modelo de relación de fabricante – distribuidor donde demuestran que el establecimiento de estrategias de servicio y producto generan satisfacción hacia los clientes quienes como respuesta a la fidelización pueden recomendar a la empresa y volver a generar una nueva compra.

- El transporte internacional como factor de competitividad en el comercio exterior.

Para Zamora & Pedraza (2013) el nivel de competitividad del transporte internacional como factor determinante del comercio exterior es una variable principal para analizar y que las empresas que desean ser competitivas con respecto a otras en su mismo país y en el ámbito internacional puedan diferenciarse.

A través de este análisis, se identifican cuáles son las áreas de oportunidad y fortaleza para cada uno de los países analizados, se estudian componentes importantes como espacio y variables de ámbito político como: a) puertos, b) aeropuertos, c) distancias de exportaciones y d) costos de la exportación.

Se tomó como un dato importante la participación en la balanza de pagos de los servicios de transporte internacionales de cada país, captando información de referencia a países desarrollados o en vías de desarrollo como: a) Chile, b) Panamá, c) Hong Kong, d) Turquía y e) Alemania determinando que el índice de competitividad en la calificación de factores se deriva de la información obtenida de puntuaciones factoriales estudiadas mostrando que países son más competitivos.

Los resultados obtenidos por la investigación de Zamora & Pedraza (2013) muestran que la infraestructura implementada en países de Latinoamérica, aún no se encuentra del todo desarrollada y que existen algunas excepciones de países que si tienen una infraestructura desarrollada que tienen un mayor contacto con relaciones comerciales, mayor participación de mercado y porcentaje de balanza de pagos comercial y de pagos de la región.

## **Marco Conceptual**

### ***Internacionalización***

Según el Fanjul (2017), se conoce a la internacionalización como un proceso de desarrollar la venta, producción en países distintos al que se encuentra actualmente la empresa. Es un proceso a largo tiempo, el cual requiere de fases, procesos, estudios y refuerzos internos en la empresa para poder penetrar en nuevos mercados internacionales y obtener mejor rentabilidad a futuro. Todo este proceso implica tiempo y costos elevados, pero si se lo realiza de una manera correcta puede obtener una buena tasa de retorno y grandes beneficios.

El proceso de internacionalización, según Fanjul, afecta de manera directa a las actividades de la empresa ya que la empresa se adentra a un nuevo espacio en la industria a la que se dedica. Al realizar este proceso existirán varios cambios evidentes en la estructura interna, operaciones y operaciones de la empresa. Y como es lógico la internacionalización, como su nombre lo especifica, se trata de que la empresa realice sus actividades fuera de su entorno habitual, después de un buen estudio de mercado, (Fanjul, 2017).

Cortés Enrique;& Quer Diego (2000), para comenzar la internacionalización se debe tomar muy en cuenta que es un proceso a largo plazo y que toma de mucho tiempo antes de planificación de la misma, de esta manera se podrá estudiar de mejor manera los mercados exteriores y establecer los mejores procesos para que las personas que siguen lo mismo sepan que hacer. Sin embargo también se debe tener en conocimiento, que en muchas veces este proceso se inicia de una forma delibrada o emergente, por diferentes factores del medio en el cual se localiza la empresa.

### ***Mercados Internacionales***

Se conoce como mercados internacionales a los países diferentes de las empresas, que quieren buscar nuevas oportunidades en su trayectoria para tener mejores retornos. Estos mercados van a proporcionar las herramientas necesarias para desarrollar las economías, ya que de esta manera pueden producir de una manera eficiente productos que otros países no lo pueden lograr obtener, y de esta manera las personas puede satisfacer sus necesidades (Velasquez Roa, 2003).

Según López (2020), los mercados internacionales tienden a contar con cierto proteccionismo para mejorar la economía interna de la misma, y de esta manera el proceso de internacionalización no se procede de manera adecuada, y también existen los países que no dependen tanto del control del gobierno, a estos se los conoce como liberalistas. Entonces entre los mercados internacionales, nos encontramos con países de economías abiertas y cerradas; las cuales influenciarán de manera drástica el ingreso de una nueva empresa a sus mercados.

### ***Comunidad Andina de Naciones (CAN)***

Con el acuerdo de Cartagena, en mayo de 1969, nació la Comunidad Andina de Naciones (CAN), siendo un bloque conformado por los países: a) Bolivia, b) Colombia, c) Chile, d) Ecuador y e) Perú; con el fin de mejorar juntos mediante una integración económica y social.

Posteriormente, en el año 1973 se integró el país de Venezuela, consiguiente de la salida de Chile del mismo acuerdo en el año 1976, (Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador SENA, 2020).

SENAE (2020), menciona que desde principios de la creación de esta integración de países se creó el mercado común de naciones para establecer un libre comercio, eliminación de aranceles y estandarización de precios. Actualmente es una comunidad relacionado entre todas las áreas posibles. Y que buscan y se dirigen a una cooperación plena y entendimiento del 100%

de sus actividades, promoviendo un desarrollo potencial de cada país al que se dirige y ofrecer un alto estándar de vida a sus habitantes. Las dimensiones a las que se enfoca esta comunidad son: a) Política, b) Social y Cultural, c) Económica, d) Integración y desarrollo fronterizo, e) Desarrollo sostenible y, f) Institucionalidad (Instituto de relaciones Internacionales, 2003).

Según la revista Relaciones Internacionales (2003), cada país que lo conforma tiene la obligación a comprometerse al desarrollo de integración subregional de cada país, y de esta manera poder ser representante en reuniones de comunidades internacionales adaptándose a la actual dinámica internacional.

### ***Acuerdos Comerciales***

Según Sanchez (2020), los acuerdos comerciales presentan un trato entre dos o más partes, en este caso países, que quieren buscar un objetivo común a largo plazo, con miras al desarrollo en todas las áreas. De igual manera estas pueden ser usadas por organizaciones privadas o públicas de sus mismos países o entre empresas del exterior, y es común para motivos de intercambio de bienes, servicios o incluso inversiones; buscando el abaratamiento de costos de producción y la exportación a un menor costo.

Estos, en mayoría de los casos, utilizados para establecer condiciones de libre comercio para lograr el compensación entre países de manera correspondida, y cada país establece sus condiciones comerciales, en los cuales son beneficioso para ambas partes (Diaz, 1998).

Según Sánchez, Javier (2020), los acuerdo comerciales se dividen entre: a) Términos comerciales, b) Términos de producción, c) Términos de inversión

Ecuador cuenta con Acuerdo Comerciales:

- Multilaterales: Miembro de la OMC
- Uniones Aduaneras: Comunidad Andina
- Acuerdos de libre comercio: Unión Europea

- Acuerdos comerciales preferenciales: Guatemala, Chile, Colombia, México

Al igual que cuenta con acuerdos de libre comercio aun no vigentes con Reino Unido y la Asociación Europea de libre Comercio, (Sistema de Información sobre Comercio Exterior, 2020).

### ***Volkswagen Escarabajo***

El Volkswagen escarabajo es un vehículo que nació en Alemania en 1938, se convirtió en los vehículos más vendidos en la historia del automovilismo, su particular forma y sistema de función es bien conocido por toda la población. Con un total de 21'529.464 unidades vendidas durante toda su trayectoria. Siendo el 2003 el último año de su producción en las instalaciones de Volkswagen México (Rodríguez, 2020).

A sus comienzos, según la revista del Departamento de Ciencia Sociales y Humanidades (2020) este vehículo fue diseñado y creado para una bajo una expectativa de inclusión familiar a bajo costo para que todos lo puedan obtener. Todo esto fue promovido por el partido Nacional socialista de Alemania en esa época, logrando que los consumidores aportaran una parte del costo del automóvil para poder producirlo, gracias a su manejo de las comunidades alemanas.

En el año 1947 ya se comenzó con la exportación de los escarabajo a distintos continentes del mundo, para cuando ya en el año 1955 se habían producido 1 millo de unidades de este vehículo. En 1949 se vendieron unidades en Estados Unidos, y a través del tiempo de hizo popular en ese mismo país para sus ventas masivas, (MSM Noticias, 2016).

### ***Supply Chain Management***

También conocida como cadena de suministros, hace referencia a la gestión y responsabilidad de las actividades como la adquisición, producción y distribución de los bienes que son altamente demandados por los clientes. Según IebSchool (2014), dice que: "Un Supply Chain Manager debe de ser capaz de integrar las operaciones a nivel de flujos de materiales y

flujos de información, que cubre todo el radio de proveedores, el centro de distribución. Lo operadores logísticos, y puntos de ventas.”

La cadena de suministros requiere contar con destrezas comunicativas, gestión y de negociación, ya que es un procesos que inicia desde la adquisición de la materia bruta y esta misma termina con la entrega final al cliente. La implementación de estos procesos es un factor clave para el éxito de una empresa (Iebschool, 2014).

Para una correcta gestión del manejo de suministros, es importante obtener de los mejores precios de las materias primas y al mismo tiempo determinar cantidades correctas para no aumentar costos. Sin dejar a un lado la satisfacción de la demanda del cliente en todo momento. Se debe realizar un análisis adecuado entre la demanda y oferta, para poder cubrir todo el mercado y en el caso de tener una oferta muy alta los costos de almacenamiento aumentaran (Iebschool, 2014).

Según Martínez (2019), Supply Chain Management tiene un alcance desde un proveedor, operaciones internas, mayoristas, distribuidores y clientes finales; distribuyendo flujos físicos hasta flujos de información. La cadena de suministros abarca varias organizaciones involucradas, ya que este proceso realiza enlaces desde el eslabón de comienzo hacia adelante y el cual trata de brindar un buen servicio al cliente final.

## **Capítulo II: Diseño Metodológico**

### **Enfoque De La Investigación: Mixto**

Para la presente investigación se utilizará un enfoque Mixto, ya que establece un conjunto de pasos que se deben seguir de forma ordenada y secuencial, desde el momento de establecer la idea hasta la presentación de los resultados, y a su vez las correspondientes descripciones de los datos y situaciones obtenidas.

El tema de investigación se desarrollará a través del estudio de procedimientos y actividades que debe seguir una empresa para internacionalizarse hacia la Comunidad Andina de Naciones, por lo tanto, permite establecer un problema y resolverlo de una manera más exacta, revisar literatura y teorías, recoger datos y analizarlos con la finalidad de darle una respuesta a la problemática (Hernández R. S., 2014).

#### **Método De La Investigación.**

Se utilizará el método deductivo ya que permite abarcar el problema de lo general a lo particular, comenzando con el estudio de teorías y revisión de artículos que ayuden a los investigadores a evidenciar la problemática desde una visión más amplia, y poder aplicarlo a una entidad en particular. Para la correcta aplicación se utilizará muestreos, entrevistas, estudios de casos, modelos relacionados con el tema.

#### **Tipología De La Investigación.**

##### ***Por Su Finalidad.***

Se utilizará la investigación aplicada ya que permite producir conocimiento y resolver problemas; según Niño Rojas (2011), con este tipo de indagación se podrá: a) evaluar, b) comparar, c) interpretar, d) establecer precedentes y e) determinar la causalidad del problema y los efectos que produce. Como el tema de investigación está basada en teorías de soporte y casos de estudio es pertinente aplicar la finalidad aplicada.

##### ***Por Las Fuentes De Información.***

En la presente investigación se utilizarán fuentes primarias y secundarias de información y de campo; se buscará información bibliográfica relacionada con el tema en libros, artículos, tesis y documentos oficiales lo que permitirá obtener información de utilidad para el buen

desarrollo del tema. De campo, como entrevista a representantes de marcas de repuestos en Ecuador. La entrevistas individuales a cada representante de las organizaciones necesarias, nos aportará y facilitará la recolección de datos al igual que el intercambio de información y de ideas

Las investigaciones se realizarán en la Asociación Latinoamericana de Integración, Código Orgánico de la Producción (COPCI), Servicios Nacionales de Aduanas y reglamentos de cada país, Acuerdo de Cartagena, Comunidad Andina de Naciones, Trade Map, DATASUR, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), ProEcuador, Agencia Metropolitana de Tránsito, Organización para la Cooperación y Desarrollo, Banco Mundial.

***Por las unidades de análisis.***

La presente investigación es de análisis de campo (in situ) que servirá como base de exploración mediante la visita de las instalaciones de la importadora de repuestos Don Astu, la cual permitirá ser partícipes de las diferentes actividades que se desarrollan en la organización.

La recopilación de datos se realizará en el lugar mencionado y estudiado a través de las herramientas de entrevistas a los gerentes de la empresa y representantes de marcas de repuestos en el Ecuador.

***Por Las Variables De Control.***

La siguiente investigación será de carácter no experimental debido a que la responsabilidad sobre el manejo y control de las variables recaerá sobre los investigadores, por lo tanto, no se pretende modificar ni alterar las variables a estudiar, ya que es un fenómeno ya observado y presenciado en anteriores investigaciones. Entonces solo se realizará una observación y descripción del fenómeno como este aparezca, (Hernández R. S., 2014)

***Por El Alcance.***

El desarrollo de la investigación será descriptivo porque explicará las actividades y procedimientos que se deben seguir para una correcta internacionalización. De esta manera la importadora de repuestos Don Astu, conocerá la forma en la que debe proceder para la internacionalización hacia la CAN de repuestos para los Volkswagen Escarabajo para dichos países a través de análisis de rutas y uso de una cadena de suministros productiva. Es decir el investigador se encargará de identificar y detallar para el lector el mejor método para la internacionalizar cualquier empresa y de esta manera aprovisionar de manera adecuada a la demanda insatisfecha.

***Procedimiento para la recolección de datos***

A través de las investigaciones y recolección de datos en bases de información y en campo esta será documentalmente, ya que todos los datos serán extraídas de tesis, revistas, estudios relacionados, papers relacionados con la Internacionalización y aprovisionamiento de un artículo en particular.

**Capítulo III: Desarrollo De La Investigación****Descripción De La Empresa*****Reseña Histórica De Importadora De Repuestos “Don Astu”***

La importadora de Repuestos “Don Astu” es una empresa familiar que fue formada por el Eco. Vicente Astudillo, en el año 1987 en la ciudad de Guayaquil-Ecuador, teniendo tal éxito que 2 años más tarde estableció su primera sucursal en la ciudad de Quito.

Desde sus inicios hasta la actualidad su actividad principal ha sido, según la página Don Astu (2019): la “importación, distribución y venta al por mayor y menor de autopartes y

accesorios de la marca Volkswagen”. Al presente cuenta con una gran reputación a nivel nacional por poseer marcas de productos reconocidas por el consumidor que son de alta fidelidad para cualquiera.

En el año 2015, el Ing. Luis Astudillo, gerente de sucursal Quito, compró la licencia y uso del nombre de la empresa en Quito para tomar sus propias riendas y separarse de su gran Matriz “Don Astu” Guayaquil. De esta forma el actual “Don Astu” Quito actuaría como independiente enfocándose en el mercado de autos clásicos, la cual estaba desatendida a nivel nacional, y según este estudio determinar la alta demanda en otros países.

Actualmente Don Astu Guayaquil cuenta con 15 empleados, mientras que las instalaciones de Quito con 7 empleados.

La empresa cuenta con sus instalaciones en la ciudad de Quito, en la Av. 10 de Agosto N43-155 entre El Inca y Papallacta, en el cual puede abastecerse de la mayoría de productos de alta rotación para satisfacer la necesidad de los actuales dueños de los vehículos considerados escarabajo.

### ***Filosofía empresarial***

**Misión.** La página Don Astu (2019), formula su misión de la siguiente manera: “Desde su inicio hasta la actualidad DONASTU fue creada para satisfacer las necesidades del cliente con alta calidad de los productos y excelencia en atención al público, demostrando profesionalismo, eficiencia, calidez y honestidad.”

**Visión.** De igual manera la página Don Astu (2019), plantea su visión de la siguiente manera: “Convertirse en la empresa líder, del mercado nacional, en la importación y distribución de la pieza y partes automotrices de marca Volkswagen.”

**Objetivos.** Obtener la confianza de los clientes a través de:

- Diferenciación de la competencia
- Producto de calidad
- Servicio profesional
- Ética
- Honestidad

### **Situación Actual De La Importadora De Repuestos “Don Astu”**

La importadora de repuestos “Don Astu”, encargada de la comercialización de repuestos no realiza ningún proceso de producción, ya que solo se dedica a la importación y distribución de repuestos para los Volkswagen clásicos y líneas modernas, los cuales se realizan en el mismo local de la empresa ubicado en la Av. 10 de Agosto N44-155 entre El Inca y Papallacta, donde existen gran concurrencia de los clientes en ese local.

### ***Mercado Nacional***

La Importadora de Repuestos “Don Astu” es conocida y está presente en todo el mercado nacional Ecuatoriano, con más de 33 años en el mercado. Realizando envío de pedidos a nivel de las regiones, despuntando más en la región Sierra.

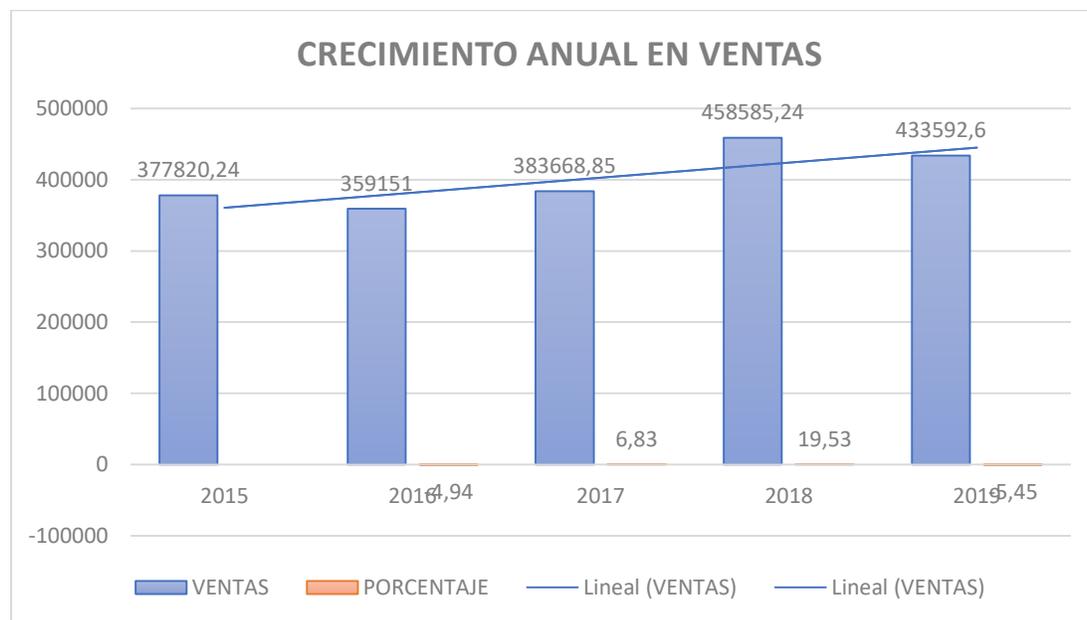
**Tabla 3.**

*Tabla de crecimiento anual en ventas*

<b>AÑO (DICIEMBRE)</b>	<b>VENTAS ANUALES</b>	<b>PORCENTAJE CRECIMIENTO</b>
2015	377.820,24	
2016	359.151,00	-4,94
2017	383.668,85	6,83
2018	458.585,24	19,53
2019	433.592,60	-5,45

*Nota:* Esta tabla se obtuvo del Departamento contable. Sistema contable Kapital Company Don

Astu Quito

**Figura 2.***Crecimiento anual en ventas*

*Nota:* Esta figura se realizó a partir de la tabla anterior, total de ventas según el Departamento contable. Sistema contable Kapital Company Don Astu Quito

Como podemos observar en la ilustración 3, en el mercado nacional la Importadora Don Astu ha tenido un crecimiento del 4% en sus ventas anualmente, siendo el año 2018 el que manifestó mayor crecimiento a comparación de otros. Reflejando que el sector y negocio es rentable. Logrando la internacionalización de la empresa se pronosticará un incremento en sus ventas a gran escala, superando a las expectativas del crecimiento del mercado. Los objetivos de gerencia es crecer un 20% anualmente.

Importadora Don Astu ha sido posicionada en la mente del consumidor por su excelente servicio y respuesta ante una venta, hacia el cliente ecuatoriano; siempre encargado de importar repuestos de calidad y marcas posicionadas en el país, a costos accesibles para el cliente a diferencia de la competencia. Es lo que lo diferencia de la competencia.

La oportunidad presentada para internacionalizarse a países vecinos permitirá que la empresa sea reconocida a otros niveles por consumidores externos.

### ***Mercado Internacional***

Actualmente la empresa no cuenta con actividades en el exterior, es por tal motivo que se quiere determinar la mejor forma de comenzar a incursionar en este proceso, a los países más cercanos y mayor afinidad con uso de vehículos clásico en el presente. Con el crecimiento constante de las ventas de la empresa "Don Astu", busca ser entre las empresas de gran renombre y líder a nivel interno y externo logrando diferenciarse del resto en la industria refaccionaria automovilística.

Entrevistando al Ing. Astudillo, Gerente General de la importadora Don Astu, comentó que la empresa después de la separación con la principal de Guayaquil, esta no contaba con una infraestructura ni personal adecuado para aumentar sus actividades, pero al presente la empresa está logrando el correcto abastecimiento de partes y piezas automotrices para satisfacer a todo el mercado nacional, al igual de contar con proveedores internacionales de primer nivel, trabajando con todo el profesionalismo posible.

Años atrás el área administrativa no tenía conocimiento de cómo incursionar en el exterior y peor contaba con recursos suficientes para enrumbarse en la travesía de internacionalizarse. Pero ahora ya cuenta con una lista de contactos importantes en el exterior del cual la empresa puede soportarse. La constancia del personal de la empresa a lo largo de todo este proceso, ha permitido que pueda contar con los recursos necesarios para poder buscar mercados internacionales.

### **Productos ofertados**

Como ya se ha mencionado, la Importadora “Don Astu”, se dedica a todo el proceso de importación y distribución de partes y piezas de los vehículos Volkswagen, con mayor enfoque a modelos clásicos en la capital del Ecuador. Entre las piezas que la empresa se dedica a vender a los consumidores ecuatorianos tenemos las siguientes subcategorías: 1) Motor, 2) Escape, 3) Caja de cambios, 4) Eje delantera, 5) Eje posterior, 6) Frenos, 7) Pedales, 8) Carrocería, y 9) Partes eléctricas.

**Tabla 4.**

#### *Productos ofrecidos por Importadora Don Astu*

<b>Ítem</b>	<b>Descripción</b>	<b>Imagen</b>
<b>Motor</b>		
Block de motor	Pieza fundida en hierro que aloja a los cilindros de motor de combustión interna	
Juego de Pistones, camisas, cilindros	Compone una pared móvil de la cámara de combustión, generando energía a través de gases	
Propulsores motor	Produce fuerza de tracción y empuje en el sistema de combustión interna	
<b>Escape</b>		
Tubos niquelados	Flauta final del sistema de escape del vehículo	

Ítem	Descripción	Imagen
Silenciador	Reduce ruido producido por los gases generados en la combustión	
<b>Caja de Cambios</b>		
Discos de embrague	Sistema del embrague que permite transmisión del movimiento del volante de motor	
Base caja de cambios	Soporte de la caja de cambios contra la carrocería del vehículo	
<b>Eje delantero</b>		
Caja de dirección	Permite que el conductor gire el volante a su voluntad	
Barra de dirección	Une con la caja de dirección	
<b>Eje posterior</b>		
Cauchos semi-eje	Cobertor del semi-eje	

Ítem	Descripción	Imagen
Amortiguador	Su función es la de dar confort en la estabilidad del vehículo	
<b>Frenos</b>		
Discos de freno	Permite un frenado seguro al momento del rodaje	
Cilindro de freno	Acciona las zapatas de las ruedas al momento del frenado	
<b>Pedal</b>		
Palanca de cambios	Controla las marchas de la caja de cambios	
Pedal de acelerador	Permite controlar la velocidad del vehículo	
<b>Carrocería</b>		
Juego de tapicería de puertas	Kit de revestimiento interior del vehículo	

Ítem	Descripción	Imagen
Volante Conducir	Permite la conducción perfecta del vehículo	
<b>Eléctrico</b>		
Alternador	Provee de energía para el sistema eléctrico	
Distribuidor	Distribuye la energía en el sistema del vehículo	

*Nota:* Esta tabla se obtuvo de datos del Departamento contable. Sistema contable Kapital

Company Don Astu Quito (Informe de ventas, 2020)

**Tabla 5.**

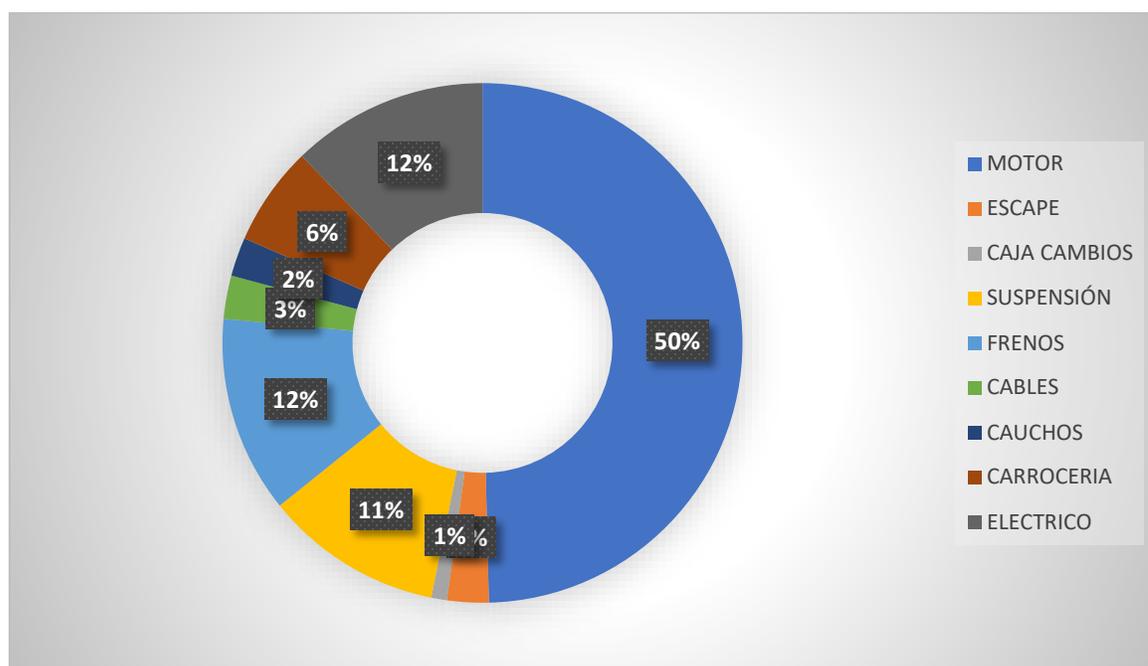
*Clasificación por grupos y ventas de repuestos más vendidos*

Grupo	Grupo	Ventas
1	Motor	33.683,14
2	Escape	1.755,03
3	Caja de Cambios	656,45
4	Eje Delantero	7.519,67
5	Eje Posterior	8.316,87
6	Frenos	1.828,62
7	Cauchos	1.641,26
8	Carrocería	4.197,54
9	Eléctrico	8.301,15

*Nota:* Esta tabla se obtuvo a partir de datos del Departamento contable. Sistema contable Kapital Company Don Astu Quito (Informe de ventas, 2020)

**Figura 3.**

*Gráfico de clasificación por grupos más vendidos*



*Nota:* Esta figura se obtuvo a partir de la tabla anterior referente al nivel de ventas respecto a cada grupo de repuestos según datos del Departamento contable. Sistema contable Kapital Company Don Astu Quito

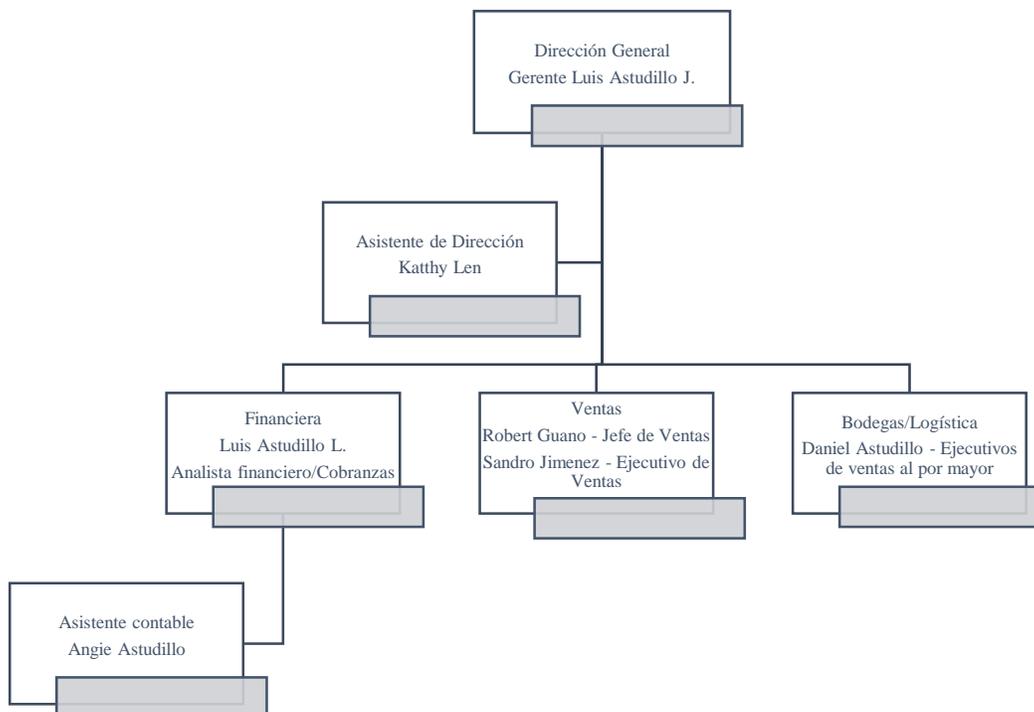
Según la figura 3, la empresa Don Astu es pionera y conocida por disponer la mayoría de partes para los vehículos clásicos, pero según la ilustración, los consumidores en su mayoría adquiere partes de motor con un 50% de un tanto de las ventas de la empresa, ya que dispone de proveedores exclusivos que aún se encargan de la elaboración y distribución de estas partes, lo cual es una gran ventaja para los vehículos clásicos, gracias a esto aún pueden seguir rodando en las calles del país sin ningún problema. Seguido tenemos a partes y piezas del sistema

eléctrico del auto con un 12% y como último tenemos al grupo numero 3 referente a la caja de cambios con un 1% del total de las ventas realizadas

### **Análisis Interno**

#### ***Organigrama empresarial***

En este apartado se describirá los cargos y funciones de cada empleado de Don Astu. Este no está al 100% definido por el número de personas que lo conforman, pero se puede notar el mando de la Dirección general que recae sobre el Ing. Luis Astudillo con experiencia por más de 25 años en la industria y el negocio. En la empresa se consideran áreas administrativas y personal de planta.

**Figura 4.***Estructura organizacional Importadora Don Astu*

*Nota:* Esta figura es la estructura organizacional de la empresa Don Astu según las actividades de cada personal.

Como podemos observar en la figura 4 la empresa se centra con una sola Gerencia Ejecutiva y seguido del área de Operaciones.

**Área Directiva**

De este apartado esta encargado el Gerente General Ing. Luis Astudillo J., asignado como Gerente General y Jefe de ventas, y Asistente de Dirección Kathy Len, asignada como supervisora de ventas. Experimentados en la dirección y control de empresas por el diario trabajo alrededor de 25 años

Entre sus funciones están:

- Representación legal y jurídica de la organización
- Contratación de talento humano
- Redacción y firma de documentos importantes para la organización
- Toma de decisiones internas

**Capacidad de Talento Humano.** Esta no se encuentra definida en un departamento aparte de las demás por el tamaño de la empresa, por tal motivo la dirección general de la empresa se encarga de tomar las decisiones dependiendo de la contratación y despidos, considerando los perfiles y funciones desempeñados por los empleados de Don Astu.

En este apartado también se encargan del pago a empleados, con apoyo del Contador de la empresa. A futuro se espera establecer un departamento, manuales y documentos que justifiquen estas actividades.

**Capacidad administrativa.** Se encarga de:

- Planificar los objetivos a largo y corto plazo con los asistentes y diferentes áreas de la empresa.
- Controlar proceso de importaciones en temas de cotizaciones a diferentes proveedores
- Pagos a proveedores

### ***Área Financiera***

Dirigida por el Ing. Luis Astudillo Len, quien cumple con la función de contable autorizado. Asignado como analista financiero/Crédito/Cobranzas, Capacidad contable / financiera

- Manejo de archivos y autorizaciones de facturas de la empresa

- Determinación y elaboración de presupuestos trimestrales.
- Elaboración y pagos de formularios tributarios

### ***Área de Ventas y Comercialización***

Esta área los conforman los vendedores Robert Guano, con más de 20 años como vendedor en la empresa, asignado como Jefe de Ventas/Postventas; y Sandro Jiménez, con 6 meses en la empresa, asignado como Vendedor Junior al por mayor y menor.

Son unos de los eslabones primordiales de la empresa, ya que son quienes atienden a los clientes y ellos determinaran la calidad de servicio que han obtenido en su proceso de compra.

En la empresa de igual manera, existe el proceso post-compra, la cual abarca el momento en el que el cliente regresa por alguna inquietud del producto adquirido.

Entre las actividades que realiza el personal de ventas están:

- Ventas de productos y facturación
- Envío de pedidos a provincias
- Control de stock en bodegas principales

### ***Área Logística***

También controla el área de bodegas de la empresa y es dirigida por Daniel Astudillo, asignado como Ejecutivo de ventas al por mayor y vendedor. Entre las funciones encargadas son las siguientes:

- Recepción de pedidos
- Almacenamiento de mercadería recibida
- Despacho a pedidos de bodegas principales al por mayor
- Entregas a domicilios de repuestos en el sector norte de la ciudad de Quito

**Matriz resumen de Fortalezas y Debilidades**

**Tabla 6.**

*Resumen de fortalezas y debilidades de Don Astu*

N°	Factor	Nivel de Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Experiencia en el área directiva de la empresa	X		
2	Integración y buen ambiente de trabajo	X		
3	Estudio correcto del personal antes de ingresar a la empresa		X	
4	Toma de decisiones en conjunto	X		
5	Pago a proveedores a tiempo	X		
6	Motivación a personal de trabajo	X		
7	Empresa al día con pagos y declaraciones al fisco		X	
8	Vendedores experimentados		X	
<b>DEBILIDADES</b>				
1	Cargos no especificados correctamente	X		
2	No disponer de departamentos internos		X	
3	Dirección general encargada de tareas no correspondientes a su área		X	
4	Demora de importaciones	X		
5	Alta rotación de personal		X	
6	No disponen de manuales ni procedimientos		X	

*Nota:* Esta tabla se obtuvo a partir del estudio interno de la organización según sus fortalezas y debilidades con las que cuenta.

### **Microambiente ( 5 Fuerzas de Porter)**

Acudimos a este modelo para poder determinar y especificar estrategias de la empresa dependiendo de la industria en la cual está involucrada. Estos factores se encuentran más cercanas a la empresa y por ende afectan directamente a la empresa.

#### ***Clientes***

Los clientes es la fuerza más importante para la mayoría de las empresas, y considera a este factor con un alto poder de negociación en este modelo. Estos son los que exigirán mayores promociones, descuentos, calidad y mejores precios. La empresa va a depender mucho de este factor. En el caso de la empresa Don Astu, los clientes son clientes finales, talleres o concesionarios .

Actualmente el mercado ha cambiado por la globalización y ahora los clientes disponen de mayor información a su alcance y es por esto que exige mejores condiciones a las empresas comerciales.

**Tabla 7.**

*Clientes Importadora Don Astu y ventas de marzo 2019- febrero 2020*

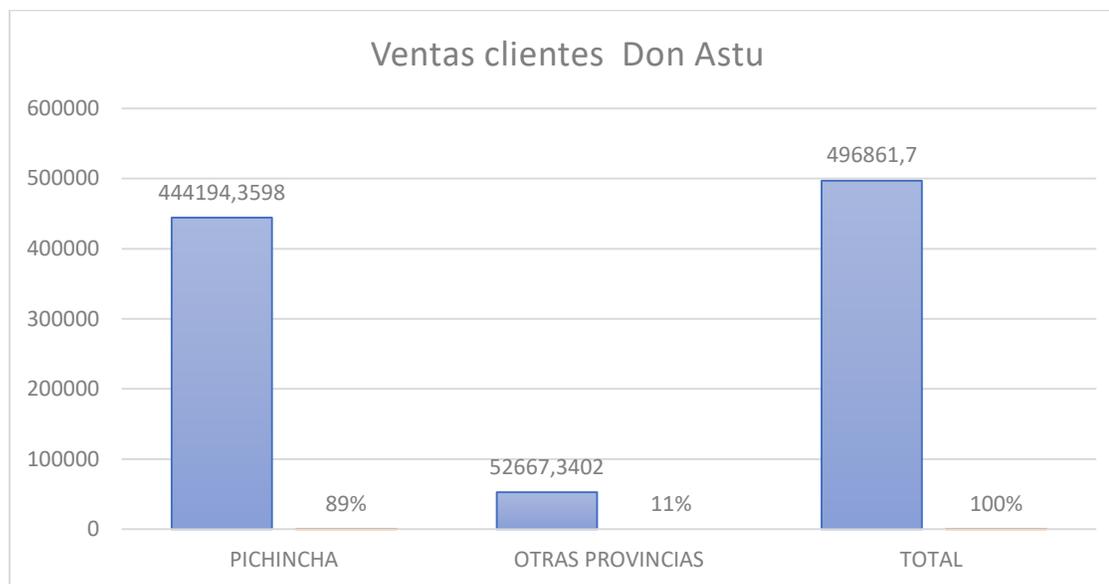
<b>Clientes</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ventas Pichincha</b>	<b>Ventas otras provincias</b>
	Personas que poseen un vehículo Volkswagen escarabajo que viven en Ecuador		
Cliente final			
	Mecánicas de la marca Volkswagen	89,4%	10,6%
	Extranjeros Viajeros		
Cliente Mayorista	Almacenes de las principales ciudades de Ecuador		

*Nota:* Esta tabla se obtuvo estudiando el submercado de repuestos Volkswagen, entrevista al

Ing. Luis Astudillo (2020)

**Figura 5.**

*Grafica de ventas a clientes de Importadora Don Astu*



*Nota:* Esta figura se obtuvo a partir de la tabla anterior de los competidores de la empresa Don Astu Quito

Como vemos en la figura 8, los clientes que registra Don Astu se clasifican entre mecánicos, extranjeros viajeros y personas que poseen un vehículo enfriado por aire en el país. La mayor concentración de ventas y clientes se los lleva la provincia del Pichincha, pero al igual esta tiene cobertura a las diferentes provincias del mismo país.

### **Proveedores**

Don Astu como una empresa distribuidora en gran parte de repuestos, partes y piezas al por menor y mayor en el Ecuador, los proveedores son de vital importancia para ella.

La empresa cuenta con proveedores internacionales para la línea clásica, mientras que para la línea moderna cuenta con proveedores internacionales al igual que internos. Los diferentes proveedores se encuentran en los países de Estados Unidos, Estados Unidos y

México, con las cuales ha mantenido una buena relación a lo largo de sus negociaciones, gracias al cumplimiento en tiempos, pagos, y precios establecidos. (Astudillo Jimenez, 2020).

**Tabla 8.**

*Proveedores internacionales de Don Astu*

<b>Proveedor</b>	<b>Volumen de compras</b>	<b>Porcentaje</b>
Proveedor A	33.444	30,60%
Proveedor B	55.453,21	50,74%
Proveedor C	5.452	4,99%
Proveedor D	1.545,3	1,41%
Proveedor E	13.397,88	12,26%
TOTAL	109.292,88	100%

*Nota:* Esta tabla se obtuvo del Departamento contable. Ing. Astudillo sistema de contabilidad

Kapital Company, (Informe de ventas, 2020)

Este apartado determina que el poder de negociación de los proveedores es media, debido a que es quien abastece a las bodegas de la empresa, sin estas empresas internacionales simplemente no existiría ninguna distribución a nivel local y tampoco internacional, pero al mismo tiempo, sin la existencia de los distribuidores las empresas internacionales no obtendrían ningún beneficio.

### **Competidores**

El estudio de estas empresas no permitirá encontrar mercados insatisfechos y determinar necesidades de los clientes potenciales.

Los actuales competidores son, entre las 5 fuerzas de Porter, la más fuerte; y por tal motivo la actual empresa se debe diferenciar de las demás, ofreciendo un producto o servicio con valor agregado. La rivalidad actual que tiene la importadora Don Astu, es alta ya que existen varias empresas dedicadas y enfocadas al mismo mercado. Si embargo dichos rivales no

disponen de un stock variado, lo cual permite que la mayoría de empresas se dirijan hacia la importadora Don Astu, y hasta en ocasiones los mismos competidores realicen compras en Don Astu, (Astudillo Jimenez, 2020).

La importadora Don Astu dispone de un amplio stock de productos a precios competitivos, esto quiere decir que el cliente puede encontrar desde motores armados completos para un escarabajo, hasta partes de su interior, como la tapicería de las puertas o tableros del mismo.

Como empresas que brindan productos y servicios similares o con semejante características al de la importadora Don Astu tenemos a los siguientes:

**Tabla 9.**

*Competidores internos directos e indirectos Importadora Don Astu*

<b>Empresa</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Impacto</b>
Auto-bahn	Concesionario	Quito	Bajo
Auto Repuestos Volkswagen	Venta repuestos por menor vehículos modernos	Quito	Bajo
GT Repuestos	Venta de repuestos al por menor para vehículos modernos	Quito	Bajo
Cepsa	Concesionario	Quito/ Guayaquil	Bajo
Checo Parts	Venta de repuestos al por menor para vehículos modernos	Quito	Medio
E-bay	Sitio Virtual	Web	Medio
Amazon	Sitio Virtual	Web	Medio

	Venta partes y piezas		
Repuestos Gallardo	para modernos y clásicos	Quito	Medio

*Nota:* Esta tabla se obtuvo del Departamento contable. Ing. Astudillo sistema de contabilidad Kapital Company, (Informe de ventas, 2020)

Los competidores de la importadora Don Astu se encuentran ubicados en las ciudades principales del país, pero la mayoría de ellos se enfocan en la importación y distribución de partes y piezas para vehículos modernos. Esto quiere decir que existe mayor orientación y recursos están en los vehículos modernos de la marca, mientras que existe un gran descuido para los clásicos.

### ***Productos sustitutos***

De acuerdo con Salgado (2008) con su publicación “Análisis situacional”, un mercado no es atractivo si existen productos sustitutos o incluso si estos consisten de mayor tecnología que los productos cotidianos.

En el sector de distribución de partes y piezas para vehículos no tiene productos sustitutos, pero puede que el consumidor en vez de decidirse por adquirir un vehículo clásico, pueda optar por otro medio de transporte como lo son las motocicletas o simplemente un carro del año, (Astudillo Jimenez, 2020).

Al mismo tiempo existen repuestos de otras marcas de vehículos los cuales pueden calzar a sus vehículos Volkswagen.

### ***Amenaza de nuevos entrantes***

No importa de la industria que se esté tomando referencia o haciendo algún estudio, las empresas que quieren ser nuevos competidores siempre se deberán enfrentar a barreras actuales, y algunas de ellas creadas por los competidores actuales, (Jativa Troya, 2014).

De acuerdo a la tesis de Valencia Melissa (2018), según un reporte INEC, la mayoría de empresarios relacionados con la venta de partes y piezas de vehículos, son quienes solo comercializan internamente y nadie se encarga de abastecerse completamente en stock. Esto se debe a que se requiere de un elevado capital; costando mucho tiempo y dinero ingresar en este mercado. Es por este motivo que son las grandes empresas que lideran este tipo de mercado, como lo son los concesionarios de automóviles de la propia marca.

Debido a esto es que las personas que adquieren un auto, acuden a estas empresas para conseguir reparaciones o refacciones para su vehículo. Pero nadie sabe qué pasa con los vehículos de la propia marca que ya tienen más de 20 años en el mercado interno.

Se podría considerar como una baja amenaza de ingreso de nuevos competidores a esta industria, pero al mismo tiempo no se descarta la probabilidad del ingreso de un socio comercial grande que acapare todo el mercado o sector.

### ***Matriz resumen de Fortalezas y Debilidades***

**Tabla 10.**

#### *Resumen de oportunidades y amenazas microentorno*

Indicador	Detalle	Factor	Nivel de impacto		
			Alto	Medio	Bajo
<b>OPORTUNIDADES</b>					
Clientes	Aceptación de la marca por los clientes	Oportunidad	X		
	Aumento de interés por adquirir un escarabajo	Oportunidad	X		
Proveedores	Diversidad de proveedores para la línea clásica	Oportunidad	X		

Competidores	Competidores con enfoque a autos modernos	Oportunidad	X
Amenaza de nuevos competidores	Alta inversión para disponer de un stock completo	Oportunidad	X
<b>AMENAZAS</b>			
Productos sustitutos	Mercado motociclista con bajos precios	Amenaza	X
Competidores	Competidores de nombres importantes tienen la posibilidad de abarcar línea clásica	Amenaza	X

*Nota:* Esta tabla se obtuvo del estudiando los factores del microambiente en donde se desenvuelve la empresa.

### **Macroambiente**

Puede definirse al Macroambiente como al entorno que afecta de manera directa o indirecta a las actividades de la empresa, ya que cualquier empresa depende de factores a su alrededor para poder desenvolverse normalmente, (Lifeder, 2020).

Según Jativa (2014), citando a (Mancheno, 2013), entre estas se encuentran factores económicos, sociales, políticos, gubernamentales y tecnológicos, determinando estrategias de la empresa, analizando sus oportunidades y amenazas ante otras empresas o personas en el mercado objetivo.

Según Helmut las fuerzas que dan forma a las oportunidades y a su vez a las amenazas, son las siguientes:

**Indicadores Económicos:**

## - PIB:

Según el taller de Grado de la Universidad ESPE (2008), citando a la página del Banco Mundial (2020) menciona que el PIB se obtiene por medio de la suma de los ingresos de los asalariados, las ganancias de las empresas y los impuestos, restando las subvenciones.

Siendo el valor de mercado de todos los bienes y servicios finales producidos de un país, este permite determinar la actividad que tuvo un país durante el periodo de 1 año (Gaston Lorente, 2016).

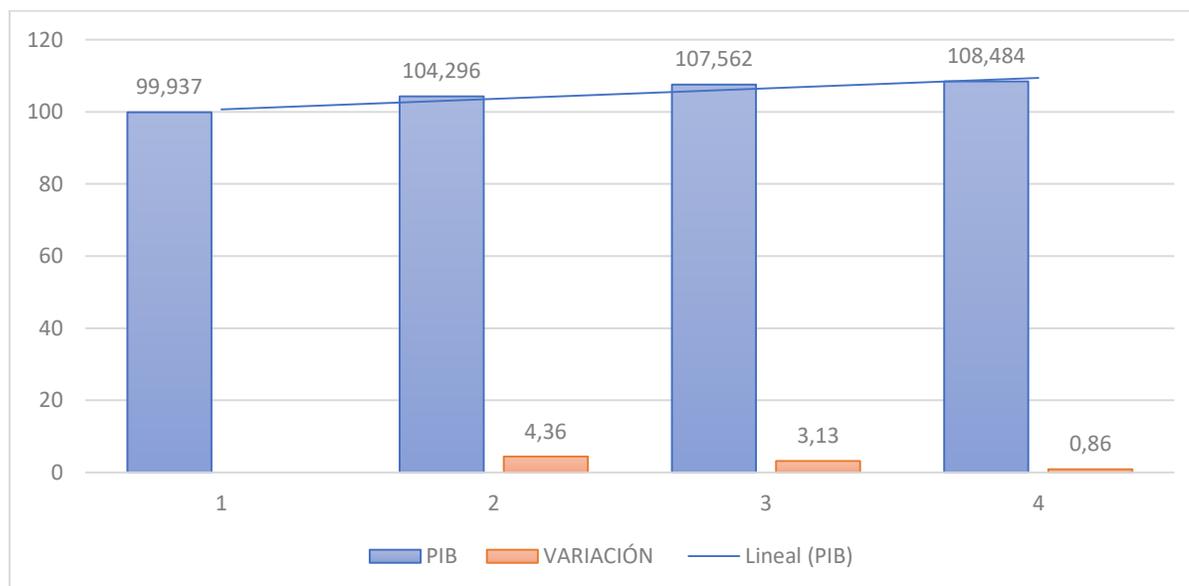
$$\text{Formula PIB} = C+I+G+(X-M)$$

**Tabla 11.**

*PIB ecuatoriano año 2016-2019*

<b>PIB (MILLONES DE DÓLARES)</b>		
<b>AÑO</b>	<b>PIB</b>	<b>VARIACIÓN</b>
2016	99.937	-
2017	104.296	%4,36
2018	107.562	%3,13
2019	108.484	%0,86

*Nota:* Tabla obtenida de Banco Central del Ecuador, Producto Interno Bruto PIB Trimestral (2020)

**Figura 6.***Evolución PIB año 2016-2019*

*Nota:* Figura obtenida a partir de los datos de PIB deL Banco Central del Ecuador, Producto Interno Bruto PIB Trimestral (2020)

Para tener un mejor panorama de la situación de Ecuador es necesario hacer un análisis desde periodos anteriores, haciendo referencia a varios gobiernos de turno y lo que sería lo más relevante en los últimos 4 años, este índice es de gran importancia para las inversiones que ingresan al país ya que refleja una economía clara y transparente sobre sus ingresos por sus impuestos.

Se observa que a través de los años, Ecuador ha ido creciente en un porcentaje notable, es decir una evolución positiva, pero en el último trimestre del año 2019, Ecuador tuvo un gran decrecimiento de sus inversiones y dinamismo económico debido a problemas políticos. Esto afecto al país con muchas pérdidas. Según el reporte de El Universo (2019), alrededor de 800 millones se perdieron por la paralización en el mes de Octubre en Ecuador, y obviamente esto afectó a la importadora Don Astu por no poder trabajar con normalidad. Pero a pesar de eso el año 2019, que es el último estudiado, es el más alto.

- Balanza Comercial:

El indicador de la balanza comercial se obtiene de la siguiente manera:

$$BC = \text{Exportaciones} - \text{Importaciones}$$

**Tabla 12.**

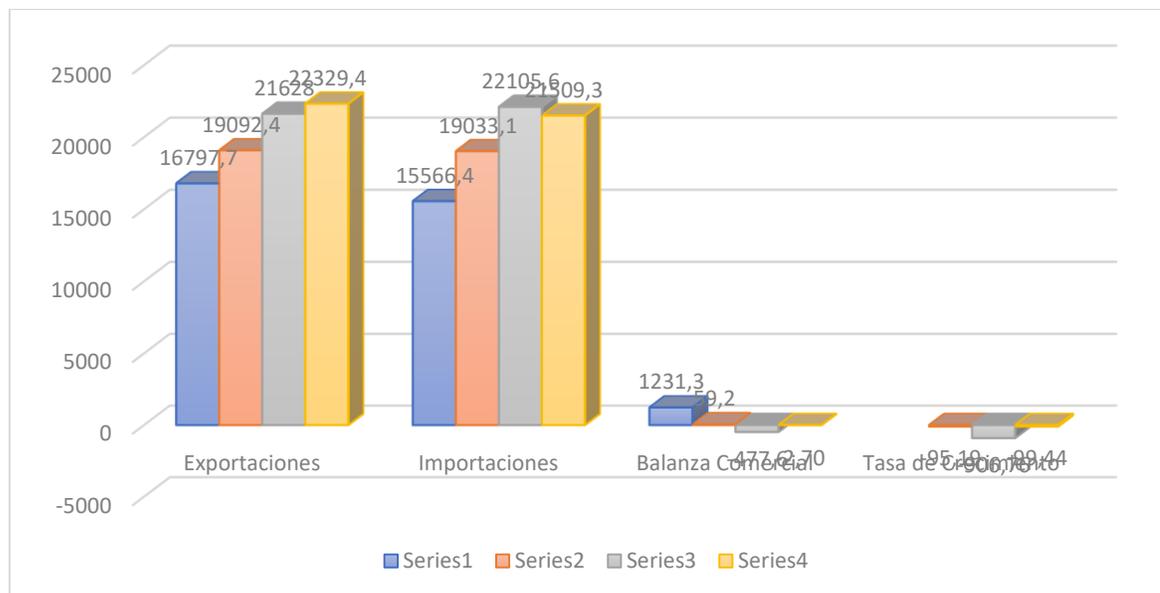
*Variación de la balanza comercial ecuatoriana*

Periodo	Exportaciones	Importaciones	Balanza Comercial	Tasa de Variación
2016	16.797,7	15.566,4	1.231,3	-
2017	19.092,4	19.033,1	59,2	-95,19%
2018	21.628,0	22.105,6	-477,6	-906,76%
2019	22.329,4	21.509,3	820,1	-271,71%

*Nota:* Tabla obtenida de Banco Central del Ecuador, Informe excel IEM-322 (2020)

**Figura 7.**

*Variación de la balanza comercial ecuatoriana*



*Nota:* Figura obtenida de informe excel IEM-322 (2020)

El país a pesar de su tamaño y posición geográfica ha sabido aprovechar y explotar todas los productos que dispone a su alrededor y que en otros lugares es difícil encontrar, por diferentes aspectos, entre ellos el clima. Debido a esto Ecuador se ha convertido en un exportador de productos primarios y no se ha encargado de transformar la matriz productiva a lo largo de todos estos años.

Respecto a este gráfico nos hace entender que Ecuador ha ido decreciendo sus exportaciones y aumentando en una manera significativa en los últimos años, viéndose afectada del año 2017 al 2018, reflejando un déficit de más del 900% en comparación de los años. Ecuador ha pasado por grandes caídas del precios del petróleo y lo ha afectado en gran proporción. Esto hace un llamado a las empresas Ecuatorianas a innovar y buscar nuevos mercados para poder exportar mayores cantidades a otros países.

- Tasa de Interés

Entendemos a la tasa de interés al precio del dinero en el mercado financiero ecuatoriano, este depende de la escasez o alza de la cantidad de dinero en el país. Existiendo la tasa: a) pasiva y, b) activa; esta última es la más utilizada para cubrir gastos administrativos, (Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, 2008).

**Tabla 13.**

*Variaciones de tasa de interés activa/pasiva*

<b>Año (Al mes de diciembre)</b>	<b>T. Pasiva</b>	<b>T. Activa</b>
2016	5.12	8.10
2017	4.95	7.83
2018	5.43	8.69
2019	6.17	8.78

*Nota:* Tabla obtenida del cuadro Excel IEM-1101 (2020)

- Inflación/Riesgo País

Este indicador se define por el aumento de los precios en la economía de un país determinado y esta es medida a través de los precios al consumidor con las Canastas de bienes y servicios.

**Tabla 14.**

*Inflación ecuador años 2016-2019*

<b>Año</b>	<b>Inflación</b>	<b>Riesgo país</b>
2016	1,26	647
2017	2,13	459
2018	2,44	826
2019	1,81	826

*Nota:* Tabla obtenida de Excel IEM 343 (2020)

En años anteriores notamos que la inflación del Ecuador se ha mantenido, pero al año anterior, es decir 2019, el país tuvo una deflación al 1.81% lo cual es un dato positivo para la economía del país, motivando a las personas a realizar más compras y activando la economía del país.

En cuanto al Riesgo país se ha visto afectado por el hecho de que Ecuador es un país muy burócrata y las leyes cambian constantemente, dato negativo para los inversionistas extranjeros que quieren invertir en el país, desviando ese dinero a algún país vecino.

- Deuda Externa/Deuda Interna:

Según la Subsecretaría de Financiamiento Público (2019) en su informe de marzo del 2019, informa los siguiente datos:

**Tabla 15.***Deuda pública de Ecuador*

<b>Año</b>	<b>Deuda Externa</b>	<b>Deuda Interna</b>	<b>Total</b>
Al Dic 2016	25 679.3	12 457.4	38 136.6
Al Dic 2017	31 749.8	14 785.7	46 535.6
Al Dic 2018	35 729.7	13 733.7	49 463.4
Al Marzo 2019	37 080.3	14 134.5	51 214.8

*Nota:* Tabla obtenida de Informe de marzo 2019 por la Subsecretaría de financiamiento público (2019)

A Junio del 2019, Ecuador tuvo el mayor alcance de la deuda externa, contando con una deuda de 55.605,7 millones de dólares, el cual representa al 49.17% del producto interno bruto del país, (El Universo, 2019).

***Comparación Indicadores económicos países de la CAN*****Tabla 16.***Población y moneda CAN*

<b>País</b>	<b>Población</b>	<b>Moneda</b>	<b>Tipo de cambio al dólar</b>
Ecuador	17'323.000	Dólar	1
Colombia	49'834.000	Peso colombiano	3.482,04
Bolivia	11'353.142	Bolivianos	7.092,25
Perú	31'989.256	Soles	3.450,47
Total	110'199.398		

*Nota:* Tabla obtenida Datos actualizados a enero (2020), tipo de cambio al 28 febrero 2020

**Tabla 17.**

*Comparación de promedios de indicadores económicos países de la CAN*

<b>País/Indicador</b>	<b>PIB Anual</b>	<b>Balanza Comercial</b>	<b>Riesgo país</b>	<b>Deuda Externa</b>
Colombia	308.283M	-7.254,3 M	191	146.114
Bolivia	37.525M	-1.37,2M	303	17.150
Perú	209.915M	4.772,9M	106	49.880

*Nota:* Tabla obtenida de Datos actualizados a enero 2019 (2020)

Según la página de la Comunidad Andina (2015), a pesar de los contextos externos de la economía mundial, el PIB andino siempre tienen una tendencia a crecer en promedio de 2 puntos porcentuales, entre ellos las mejores economías las dispone Bolivia, seguido de Colombia, Perú y Ecuador.

### ***Indicador político***

Ecuador es un país que se define como un estado constitucional de derechos y justicia, su gobierno está a cargo la presidencia y su administración lo lleva de manera descentralizada, dividida en los 5 poderes. Siendo su actual mandatario el presidente Lenin Moreno, elegido en el 2007 como Vicepresidente del ex presidente Rafael Correa, (Presidencia de la Republica del Ecuador, 2020), y actualmente mandatario del Ecuador desde 2017.

Como se mencionó en el apartado de riesgo país, Ecuador mantienen un entorno de inestabilidad en cualquiera de sus gobiernos que han pasado por el país.

Según Salgado (2008), uno de los grandes problemas es el poder ejecutivo por el cual anteriormente han pasado varios gobiernos, ya que varias de las propuestas ofrecidas en las campañas antes de las elecciones presidenciales no se han cumplido actualmente, y tratando de

realizar propuestas de buenos planes establecidos y obras por más del doble presupuestados anteriormente.

***Comparación indicadores políticos países de la CAN***

**Tabla 18.**

*Comparación indicadores políticos países de la CAN*

<b>País/Indicador</b>	<b>Política y legislación</b>	<b>Acuerdos con Ecuador</b>
Colombia	Separación de los poderes ejecutivos, legislativos y judicial. Es un estado presidencialista y unitarios	CAN
		ALADI MERCOSUR Convenio de complementación del sector automotor
Bolivia	País soberano, plurinacional, descentralizado con autonomías	CAN
		ALADI Promoción y protección recíproca de inversiones Acceso a información comercial sobre mercados
Perú	País soberano, descentralizada presidencialista con sistema multipartidista con poderes separados	CAN
		ALADI

*Nota:* Tabla obtenida Boletín 31 Banco Central del Ecuador, (2019); Ministerio de gobierno (2020); Ekomercio Electrónico (2019); Bolivia Impuestos (2017); My Perú Global (2018)

Los países Andinos comparte similitudes con su región, historia y economía; es por esto que es un objetivo de todos la integración en varias dimensiones entre los más importantes económicos y comerciales y lo más importante integraciones aduaneras y fronterizas. De esta manera nació el “SAI”, definiéndose como el conjunto de órganos e instituciones de la

Comunidad Andina que tiene como finalidad la coordinación efectiva entre sí, (Centro de estudios internacionales, 2008).

### **Indicador Social**

#### - Desempleo

La tasa de desempleo del Ecuador según la Fuente del INEC, alcanza un 4.9% a septiembre del 2019.

**Tabla 19.**

#### *Tasa de desempleo*

<b>Año periodo</b>	<b>Desempleo</b>	<b>Subempleo</b>
Sep 2017	4,1%	17,3%
Sep 2018	4%	19,4%
Sep 2019	4,9%	20,3%

*Nota:* Tabla obtenida de Tasa de Desempleo (INEC, 2020)

En el último periodo del año anterior Ecuador obtuvo un aumento en desempleados, debido al despido de varios funcionarios públicos, y a que la economía no estaba en su mejor momento varias personas de empresas privadas tuvieron que reducir personal. Esto es lo que considera el porcentaje más alto en los últimos 3 años.

#### - Población económicamente activa PEA

**Tabla 20.**

#### *PEA en Ecuador*

<b>Dimensión</b>	<b>Sep. 2016</b>	<b>Sep. 2017</b>	<b>Sep. 2018</b>	<b>Sep. 2019</b>
Población en edad de trabajar	8'091.394	8'278.259	8'463.116	8'613.095

Población Económicamente Activa	5'363.829	5'467.380	5'519.515	5'567.995
Población con Empleo	5'005.457	5'174.135	5'232.681	5'237.053

*Nota:* Tabla obtenida de Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (INEC, 2020)

Se considera Población Económicamente Activa a personas de 18 años en adelante que trabajan al menos 1 hora a la semana, y en el caso de que no trabajen también se considera a las personas que tuvieron un trabajo en el pasado, al igual que aquellas que han buscado trabajo alguna vez (Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, 2008).

### ***Comparación indicadores políticos países de la CAN***

**Tabla 21.**

*Tasas de desempleo, subempleo, PEA al 2019*

<b>País/Indicador</b>	<b>Desempleo</b>	<b>Subempleo</b>	<b>PEA</b>
Colombia	10,5%	27,4%	24'902.000
Bolivia	4,1%	28,6%	3'730.000
Perú	6,6.%	43%	16'784.800

*Nota:* Tabla obtenida de datos de desempleo y subempleo de cada país (El país, 2020); (Libre Empresa, 2019); (RPP Noticias, 2020)

### ***Indicador Cultural***

Ecuador siendo un país fuertemente religioso y cultural, no permite que cualquier nueva tendencia entre tan rápido para ser adoptada por las personas que lo habitan. A pesar de ser un mismo país, el comportamiento, forma de pensar y ambiente, cambian con la localización de la región a la que pertenece, (Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, 2008).

Basado en este punto Ecuador comparte ciertas raíces y culturas con los países de la Comunidad Andina (CAN), debido a su cercanía y compartimiento de fronteras.

### **Indicador tecnológico**

Este factor es de gran ayuda en la actualidad, por el motivo de poder centralizar varias tareas en un solo dispositivo como lo es el seguimiento de clientes, pedidos, contabilidad, etc. las empresas ya se encuentran en la era de la comunicación.

El gran avance tecnológico para todos los sectores es el internet, ya que ayuda al manejo de la información en todas sus formas, y permite estar en contacto con varias personas en tiempos cortos (Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, 2008).

Con este indicador la empresa estudiada puede mantenerse en contacto con proveedores y clientes en tiempo real y de manera inmediata.

### **Matriz de Oportunidades y Amenazas del Macroambiente**

**Tabla 22.**

*Matriz resumen de oportunidades y amenazas del macroambiente*

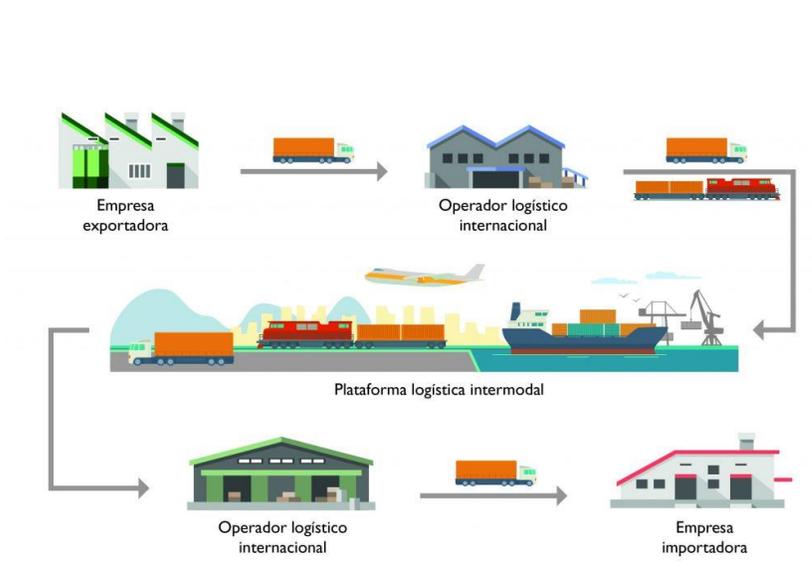
Indicador	Detalle	Factor	Nivel de impacto		
			Alto	Medio	Bajo
<b>OPORTUNIDADES</b>					
Económico	Crecimiento relativo de PIB	Oportunidad		X	
	Aumento de la tasa de interés pasiva	Oportunidad		X	
	Disminución de inflación a largo plazo	Oportunidad		X	
Social	Aumento del PEA	Oportunidad			X
Tecnológico	Avances tecnológicos	Oportunidad	X		
<b>AMENAZAS</b>					

Indicador	Detalle	Factor	Nivel de impacto		
			Alto	Medio	Bajo
Económico	Balanza comercial negativa	Amenaza		X	
	Aumento de tasa de interés activa	Amenaza		X	
	Acrecentamiento de riesgo país	Amenaza	X		
	Mayor endeudamiento externo	Amenaza		X	
Político	Poca credibilidad en gobiernos de turno	Amenaza		X	
Social	Aumento de subempleo	Amenaza			X
Cultural	Comunidad con pensamientos tradicionales	Amenazas		X	

*Nota:* Tabla obtenida de Matriz modelo de resumen de oportunidades y amenazas del macroambiente Don Astu Quito, (Análisis Situacional, 2008)

### **Cadena Logística Internacional**

Cuando una empresa realiza procesos de planificación, gestión y control del transporte de información y materiales primos o terminados, se considera que realiza temas de cadena logística internacional, eligiendo el mejor medio de transporte para la movilización de este. La ejecución correcta de este proceso permite obtener varios beneficios, entre ellas la optimización de tiempos y reducción de costes, entre varios otros que ayudan a la empresa a desarrollarse de mejor manera. (Cargo Flores, s.f.)

**Figura 8.***Cadena logística internacional*

*Nota:* Figura representa la cadena logística internacional desde el contacto con empresa exportadora hasta entrega en el país de destino.

**Clasificación Arancelaria**

Ecuador, junto con el resto de países de la CAN y la mayoría de los países del mundo, entre ellos 164 miembros desde el 29 de julio del 2016, forman parte de la Organización Mundial del Comercio (OMC). Con la firma de este tratado todos los países miembros se consideraban como países contratantes del GATT, por sus siglas en inglés General Agreement on Triffs, con su significado en español "Acuerdo General sobre Comercio y Aranceles". Esto permitía a cada nación a tener sus propias políticas comerciales internas pero a su vez entre los miembros ponerse en concesión para diferentes condiciones; y a su vez manejar una codificación unificada de los productos comercializados entre países importador y exportador, y facilitar a su reconocimiento una vez que salgo e ingrese a un país, (Organización Mundial del Comercio, 2020).

Según Jativa (2014), todo el ciclo de abastecimiento recae en los tiempos de entrega, pagos, precios, tecnologías que manejan los proveedores del exterior. Con esto se planifica algún cargamento, evitando retrasos en entregas de dichas importaciones y exportaciones.

### ***Posibles Subpartidas Arancelarias a Exportar***

**Tabla 23.**

*Lista de productos posibles a exportar*

<b>Ítem</b>	<b>Subpartida Arancelaria</b>	<b>Descripción arancelaria</b>
Block de motor	8409.99.40.00	84.09 Partes identificables como destinadas, exclusiva o principalmente, a los motores de las subpartidas 84.07 u 8408 ---Bloques y culatas
Silenciadores	8708.92.00.00	87.08 Partes y accesorios de vehículos automóviles de las partidas 87.01 a 87.05 -- Silenciadores y tubos (caños) de escape; sus partes
Discos de embrague	8708.93.99.00	87.08 Partes y accesorios de vehículos automóviles de las partidas 87.01 a 87.05 – Embragues y sus partes ---- Las demás
Caja de dirección	8708.94.00.00	87.08 Partes y accesorios de vehículos automóviles de las partidas 87.01 a 87.05 -- Volantes, columnas y cajas de dirección; sus partes
Amortiguador	8708.80.20.10	87.08 Partes y accesorios de vehículos automóviles de las partidas 87.01 a 87.05 -- Amortiguadores
Cilindros de freno	8708.30.29.00	87.08 Partes y accesorios de vehículos automóviles de las partidas 87.01 a 87.05 -- Frenos y servofrenos; sus partes: --- Las demás partes
Juegos cables de bujías	8544.30.00.00	85.44 Hilos, cables y demás conductores aislados para electricidad, (...); cables de fibra óptica constituidos por fibras enfundadas individualmente, incluso con

Ítem	Subpartida Arancelaria	Descripción arancelaria
Indicador de gasolina	9031.80.90.00	<p>conductores eléctricos incorporados o provistos de piezas de conexión.</p> <p>- Juegos de cables de bujías de encendido y demás juegos de cables de los tipos utilizados en los medios de transporte</p> <p>9031. Instrumentos, aparatos y máquinas de medida o control, no expresados ni comprendidos en otra parte del Capítulo; proyectores de perfiles</p> <p>- Los demás instrumentos, aparatos y máquinas:</p> <p>-- Los demás</p>
Distribuidor	8511.30.91.00	<p>85.11 Aparatos y dispositivos eléctricos de encendido o de arranque, para motores de encendido por chispa o por compresión (...)</p> <p>-Distribuidores</p>

*Nota:* Tabla obtenida de Trade Map (2020); Aranceles Ecuador (2017).

### ***Naturaleza de la carga***

Una mercadería debería definirse y clasificarse entre estado sólido o líquido, o en casos especiales en estados gaseosos. De ese punto parte la diferencia entre mercaderías de la siguiente manera pueden ser: a) manufacturado, b) cultivo agrícola, c) bien perecedero, d) minerales, e) sustancia química, o f) productos petrolíferos.

Es importante determinar de igual forma, si la mercadería de la cual se está transaccionando serán transportadas a granel, los cuales serán presentados en cartones, o sacos y después son acopladas en pallets para su correcto transporte, (Eje del Comercio Exterior Aduanas, 2019).

Cabe mencionar los tipo de cargas que día a día son transportadas en toneladas a través del mundo.

- Carga a Granel, esta es el mismo medio de transporte funciona como empaque o recipiente de la misma, ya que es transportada en grandes cantidades. Esta a su vez se distingue por sólida y líquida.
- Carga unitaria o general, la cual como la conocemos, se transporta mediante envases o embalajes primarios y secundarios, (Bilogistik, S.A., 2016).

Tras esta breve revisión de la naturaleza de las mercancías, encontramos a las mercaderías como:

- Carga seca
- Carga refrigerada
- Peligrosa
- Especial

Según la página de Hapag-Lloyd (2020), la carga seca puede presentarse en diversos estados, formas y tamaños. Los repuestos entrarían en la categoría de carga seca, al ser artículos fabricados con materiales de metal, hierro y plástico; son productos que no tienen problema en ser transportadas y no necesitan de ningún trato especial o refrigeración en su traslado, pero a su vez existen piezas que deben transportarse con fragilidad.

**Envase empaque y embalaje.** Para el correcto transporte de las mercancías se debe utilizar diferentes medios y métodos correspondientes para evitar cualquier daño e, impedir retrasos de tiempo en lo que corresponden a diferentes transacciones a nivel mundial.

Para el embarque de los productos, partes y piezas automotrices, y la mayoría de productos en general, se utiliza el método de la unitarización, a su vez se utilizan cartones de dimensiones de 1.2 m x 1 m, en caso de transportar repuestos sin un empaque primario. La unitarización se entiende como la agrupación de dichas mercancías en unidades superiores de

carga, para disminuir costos de transporte, facilitar el mismo y conservar la integridad hasta el punto de destino, entre los tipos de unitarización se encuentran, (ALADI, 2020):

- Paletización: se refiere a colocar y distribuir los empaques a transportar en una plataforma, construida en su mayoría de casos de madera o de metal.
- Contenerización: se entiende al proceso de colocar y distribuir las unidades de transporte en unidades más grandes llamadas contenedores, la cual facilita y asegura el transporte de unidades más pequeñas desde origen hasta su destino, y en varios modos de transporte.

**Modo y vía de transporte.** En el tema de las formas de transporte internacional, la logística tiene un rol muy importante, ya que de esta dependerá el costo y precios que estos tengan. De esto también se determinará, calculará y estimará el tiempo que tomará en su traslado de un puerto a otro, **(Kanvel Logistics & Business worldwide, 2017)**.

Los tipos de transporte internacional de mercancías son los siguientes: a) Marítimo, b) Terrestre, c) Aéreo, d) Ferroviario, y e) Multimodal.

Para el ahorro de costos y la distancia entre proveedores y compradores, el más común a utilizar es la vía marítima, aumentando el tiempo de arribo de las mismas. Mientras que la vía aérea es el modo más rápido pero en ocasiones la más costosa.

La vía marítima es el medio de transporte más utilizado en las operaciones comerciales internacionales por sus características y disponibilidad de carga y costos accesibles. Estas se pueden dividir entre cargas fraccionadas y cargas masivas, **(Kanvel Logistics & Business worldwide, 2017)**.

Otra opción por la que se optaría, para llegar a países que no tienen disponibilidad al mar, es por el medio Multimodal. El transporte Multimodal o transbordo según la página de

Kanvel (2017), es en el que se utiliza 2 o más medios de transporte en el traslado de las mercancías, estas en su mayoría son realizadas por Operadores de Transporte Multimodal (OTM), y este tiene la ventaja de disminución de costos como en tiempo de trayecto..

**Tipo de contenedor.** Existen diferentes tipos de contenedores para transportar toda clase de mercaderías.

Según (Hapag-Lloyd, 2020), existen los siguientes tipos de contenedores:

- Contenedores de carga seca, el cual se utiliza para unitarizar y almacenar carga general. En su mayoría, estos disponen de amarre en rieles y vigas para asegurar de mejor manera la mercadería, (Hapag-Lloyd, 2020).

**Figura 9.**

*Contenedor de carga seca 20' standar*



*Nota:* Contenedor de 20' utilizado para transporte internacional de mercancías

Este tipo de contenedores se los puede reservar o contratar en diferentes tamaños entre los contenedores Standard: a) 20' Standard, b) 40' Estándar, c) 40' Estándar High Cube, d) 45' Standard High Cube; y entre los Contenedores/Hardtop: a) 20' Standard/Hardtop, b) 40' Standard/Hardtop, c) 40' Standard/Hardtop High Cube.

- Contenedores de carga Especial, aquellos fabricados para carga pesada y sobredimensionadas y dispone de fuertes amarres en sus carriles.

**Figura 10.**

*Contenedores carga especial*



*Nota:* Contenedor especial utilizado para transporte internacional de mercancías

Al igual entre los Flatrack/platform se puede encontrar los siguientes: a) 20' Flatrack, b) 40' Flatrack High Cube/ 40' Platform; y por otro lado los Open Top/ Hardtop

- Contenedores de carga refrigerada, los cuales son especializados para productos de control de temperatura entre los  $-35^{\circ}\text{C}$  y  $+30^{\circ}\text{C}$ , es decir, para alimentos que tienden a deshacerse con altas o bajas temperaturas del ambiente.

**Figura 11.**

*Contenedores de carga refrigerada*



*Nota:* Contenedor de carga refrigerada utilizado para transporte internacional de mercancías

Este tipo de contenedores se los puede encontrar en los siguientes: a) 20' Reefer, b) 40' Reefer High Cube.

En el caso de la importación y traslado de mercadería de repuestos, se va a hacer el supuesto de utilizar contenedores de carga seca de 40' Estándar, que a su vez permitirá ocupar con la máxima cantidad en repuestos, abaratando costos, manteniendo la integridad de todos los productos. Esto se utilizará para las respectivas cotizaciones de embarques en este análisis.

**Incoterm por país.** A partir de mes de enero del 2020, los términos de negociación para las transacciones internacionales rigen con los incoterms 2020.

Este tema es de gran importancia y a su vez un gran obstáculo tanto para el vendedor como el comprador. En muchos casos los empresarios no tienen conocimiento de los incoterms que se manejan y mucho menos como calcular gastos.

Gutiérrez de Mesa (2018), menciona que no importa el tipo de negociación, siempre solo van a existir un comprador y un vendedor en la transacción, y cada uno asume responsabilidades; entre ellas: a) quien asume el coste en cada fase de la cadena logística, b) Quién es el responsable de cada gestión y, c) Quién asume el riesgo de pérdida de la mercancías.

Estos términos no son obligatorios, pero si se decide usarlos, se debe acatar sus reglas en cualquier parte del mundo.

Según Gutiérrez de Mesa (2018), nos menciona que: “el mejor término para exportar es vender CIF/CIP y para importar comprar FCA/FOB”.

Entonces para el tema de estudio, en el caso de importar desde proveedores de Estados Unidos, México y países Europeos se manejará con el término FOB. En el que Pérez Rodríguez & Martínez García (2020), nos menciona que es uno de los términos más usados desde resoluciones anteriores, y es donde la mercancía debe ser entregada por el vendedor a bordo del buque en el cual se realizará el transporte de la mercadería, acatando las fechas y plazos pactados anteriormente entre comprador y vendedor; y mientras su traslado al puerto de embarque el vendedor tendrá que afrontar riesgos y costos hasta su entrega.

En el caso de que se optaría por la exportación a los países Andinos, como un distribuidor Internacional, se guiaría de la siguiente manera:

- Colombia: CIF
- Perú: CIF
- Bolivia: CIP

Para exportar a Perú y Colombia se utilizaría el incoterm CIF (Cost, insurance and Freight), que es utilizado en los transporte marítimos, el cual quiere decir que Don Astu tendrá la que acarrear con la responsabilidad de entregar la respectiva mercadería respectivamente embalada y empaquetada en el puerto de destino acordado y pagar el respectivo transporte internacional de la mercadería, al mismo tiempo que de la contratación de seguro, y además de esto Don Astu tendrá las siguientes obligaciones, (iContainers, 2013):

- Entregar documentos necesarios
- Responsable del transporte interno en el país de origen
- Despacho de aduanas en país de origen
- Gastos de salida en origen

En el caso de Bolivia, como en el supuesto de exportaciones a cada país se especificó que se realizaría con el término CIP (Carrier and Insurance Paid To). Según Gutiérrez (2018), este término establece que el exportador, en este caso importadora Don Astu, se encargará de acordar el punto de entrega del riesgo con el comprador o importador, en un destino acordado anteriormente, en el mismo país de origen; pero el exportador contrata y paga el flete y el seguro. En este incoterm Don Astu podrá tener mayor seguridad y control de la mismo. Don Astu tendrá el deber de facilitar toda la información correspondiente para tramitar todos estos procesos.

No esta demás mencionar que los términos de negociación dependerán de las negociaciones llevadas a cabo en cada transacción y a conveniencia de cada uno respecto de los riesgos y costos que cada uno quiera afrontar.

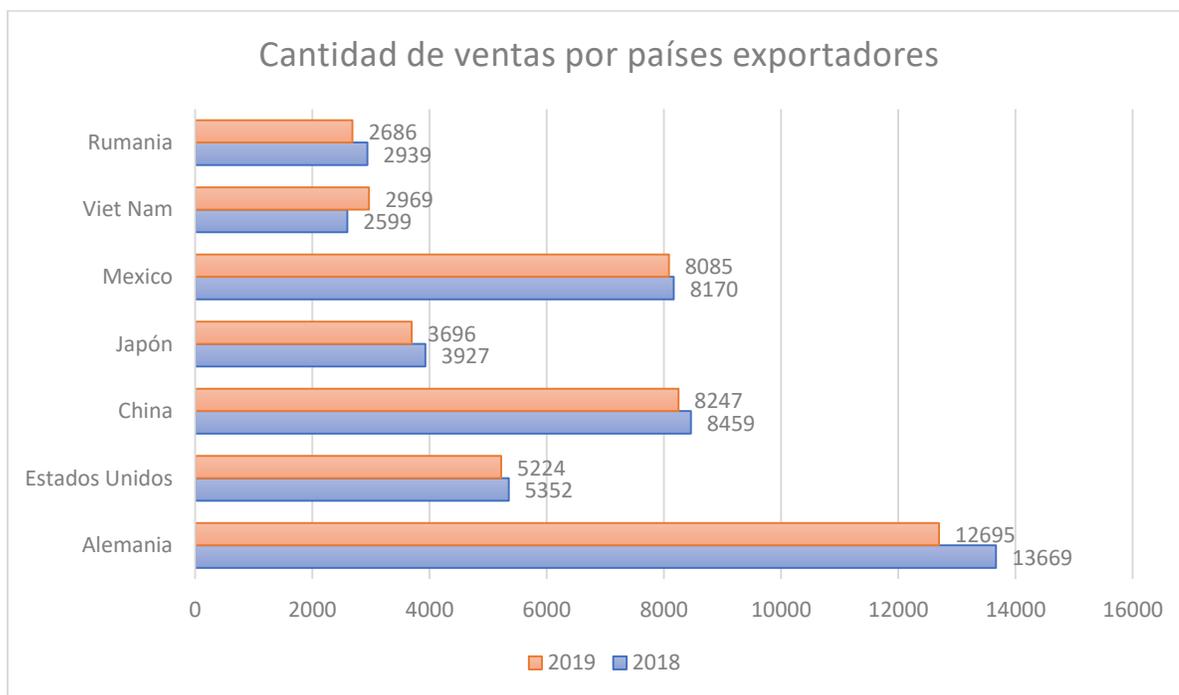
**Países exportadores de las subpartidas 8409.99; 8544.30; 9031.80; 8511.30.**

**Tabla 24.**

*Países exportadores de las subpartidas en miles de dólares*

País/Subpartida	8409.99		País/Subpartida	8544.30		País/Subpartida	9031.80		País/Subpartida	8511.30	
	2018	2019		2018	2019		2018	2019		2018	2019
Alemania	8.356.4 66	7.692.5 04	México	7.991.2 77	7.917.9 70	Alemania	5.116.3 57	4.824.0 09	China	398.1 65	364.6 60
China	2.516.6 86	2.395.5 75	Viet Nam	2.599.1 79	2.969.3 70	China	2.660.1 87	2.794.5 35	Estados Unidos	226.6 39	231.4 52
Estados Unidos	2.388.0 19	2.114.1 84	China	2.885.7 76	2.694.4 84	Estados Unidos	2.738.0 0	2.879.7 90	Alemania	197.8 81	179.3 85
Japón	2.044.1 14	1.933.2 17	Rumania	2.939.5 50	2.686.2 56	Japón	1.883.0 89	1.763.2 90	México	179.9 68	168.1 00

*Nota: Tabla obtenida de TRADEMAP países exportadores de las subpartidas estudiadas (Inicio y Búsqueda, 2020)*

**Figura 12.***Ventas por países exportadores (miles de dólares)*

*Nota:* Figura obtenida a partir de los datos de las cifras de exportación de los países mencionados

Como logramos ver en la figura 12, los países de mayor trascendencia, en las subpartidas estudiadas son Alemania, Estados Unidos, China y Japón; quienes lideran sus exportaciones con miles de millones de dólares en ventas. Como se mencionó Alemania tiene la mayor participación con un total de 72 mil millones de dólares en exportaciones al año 2019, como lo refleja en la página de TRADE MAP (2020); como segundo se encuentra China, México y Estados Unidos ,como subsiguiente.

Este dato es importante para la empresa, ya que sus socios estratégicos se encuentran entre Estados Unidos y México, posibilidad para poder establecer mayor y mejores relaciones con ellos al momento de negociaciones en la internacionalización.

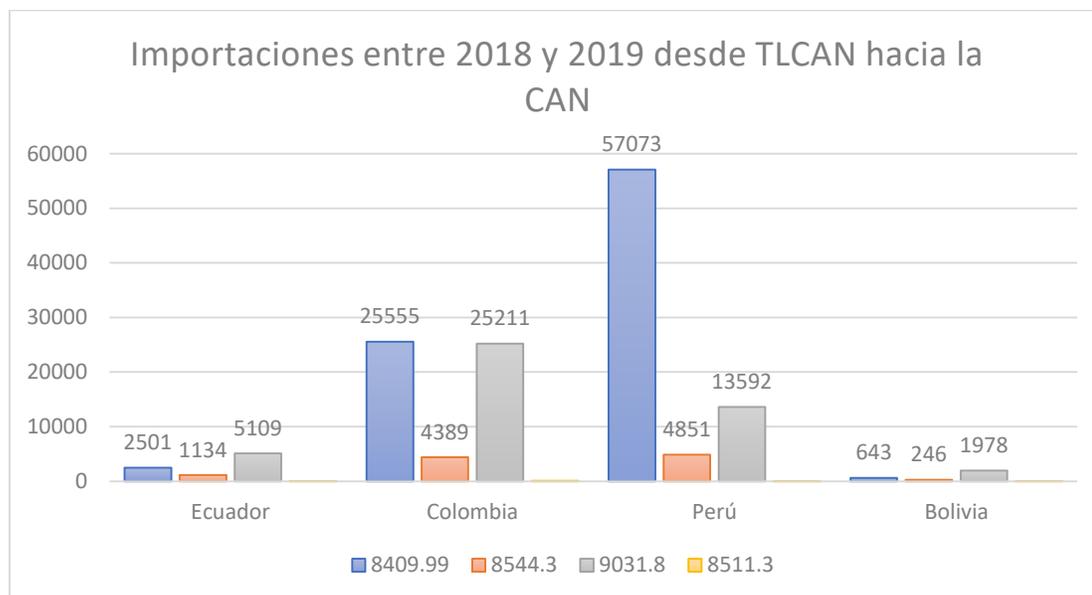
**Importaciones anuales de subpartidas por países de la CAN****Tabla 25***Importaciones países can por subpartida*

País/Región	Subpartida	Tratado de libre comercio de América del Norte		Comunidad Andina	
		2018	2019	2018	2019
Ecuador	8409.99	1.298	1.203	0	4
	8544.30	649	485	9.174	4.315
	9031.80	2.337	2.772	147	82
	8511.30	27	21	1	0
	8409.99	13.346	12.209	2.061	--
Colombia	8544.30	2.044	2.345	0	0
	9031.80	12.833	13.478	52	12
	8511.30	32	54	0	0
	8409.99	30.890	26.183	161	164
	8544.30	9.938	10.121	0	0
Perú	9031.80	5.621	7.971	147	82
	8511.30	19	10	0	0
	8409.99	267	376	248	--
	8544.30	123	123	0	0
	9031.80	1.008	970	27	3
Bolivia	8511.30	22	14	0	0

*Nota:* Tabla refleja las importaciones realizadas por los países de la CAN de las subpartidas estudiadas (Inicio y Búsqueda, 2020)

**Figura 13.**

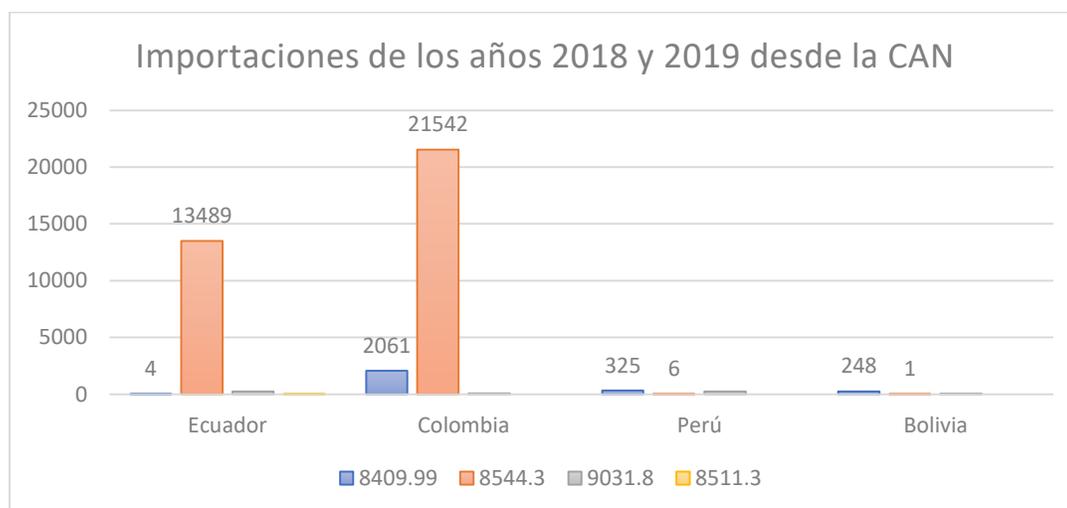
*Importaciones totales desde TLCAN hacia CAN*



*Nota:* Figura obtenida a partir de la tabla anterior de importación de subpartidas estudiadas

**Figura 14.**

*Importaciones desde la CAN hacia países miembros*



*Nota:* Figura obtenida a partir de la tabla anterior de importación de subpartidas estudiadas

En la figura 13, nos presenta la cantidad en miles de dólares realizadas por países de la CAN, en los años 2018 y 2019 a las subpartidas estudiadas, desde el Tratado de Libre Comercio de América del Norte TLCAN. En ella se refleja como Colombia y Perú encabezan estas compras realizadas los países del norte de América. Perú es la que más destaca con un total de 57 mil millones de dólares en ambos años en la partida arancelaria 8708, seguido de Colombia con un total de 25 mil millones de dólares en la Subpartida 9031.80 referida a Instrumentos, aparatos y máquinas de medida o control (Medidores de gasolina).

Por otro lado el país que detalla menos compras desde países de América del norte es Bolivia con un rango de compras por debajo de los 4 miembros de la CAN, con menor porcentaje en la subpartida 8511.30 perteneciente aparatos y dispositivos eléctricos de encendido (Distribuidores).

En cuanto en la figura 14, nos muestran que las importaciones realizadas desde los mismos países de la Comunidad Andina, obtenemos que Ecuador importa en gran medida productos de la 8544.30 con un total de 13 mil millones de dólares entre los años 2018 y 2019; al igual que Colombia que importa 21 mil millones de dólares en la misma subpartida.

Tabla 26.

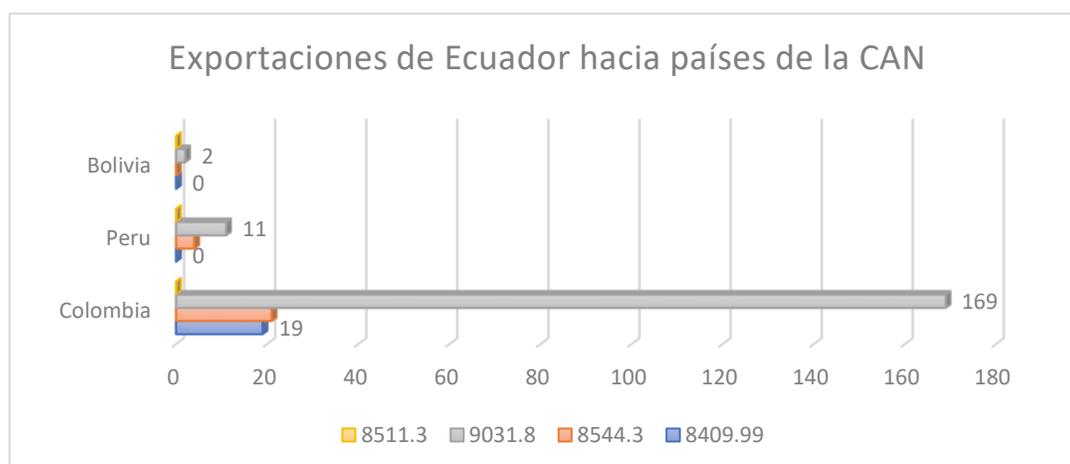
*Participación de exportaciones ecuatorianas a nivel CAN*

País/Región	Subpartida	Exportaciones de Ecuador	
		2018	2019
Colombia	8409.99	19	0
	8544.30	21	0
	9031.80	38	131
	8511.30	0	0
	8409.99	0	0
Perú	8544.30	0	4
	9031.80	11	0
	8511.30	0	0

*Nota:* Tablas representando la participación de exportaciones en el mercado de subpartidas mencionadas.

Figura 15.

*Exportaciones de Ecuador a países de la CAN*



*Nota:* Figura obtenida a partir de la tabla anterior según la participación de exportaciones en el mercado de subpartidas mencionadas.

En la figura 15 podemos observar que al país que mayor exporta Ecuador, es Colombia, donde la partida 8708 predomina ante las demás con 783 mil en importaciones que realiza este país, además de la subpartida 9031.80 la cual contiene los productos electrónicos que se está analizando en esta investigación, con un aporte de 169 mil dólares.

### ***Exportaciones de Ecuador hacia el mundo***

**Tabla 27.**

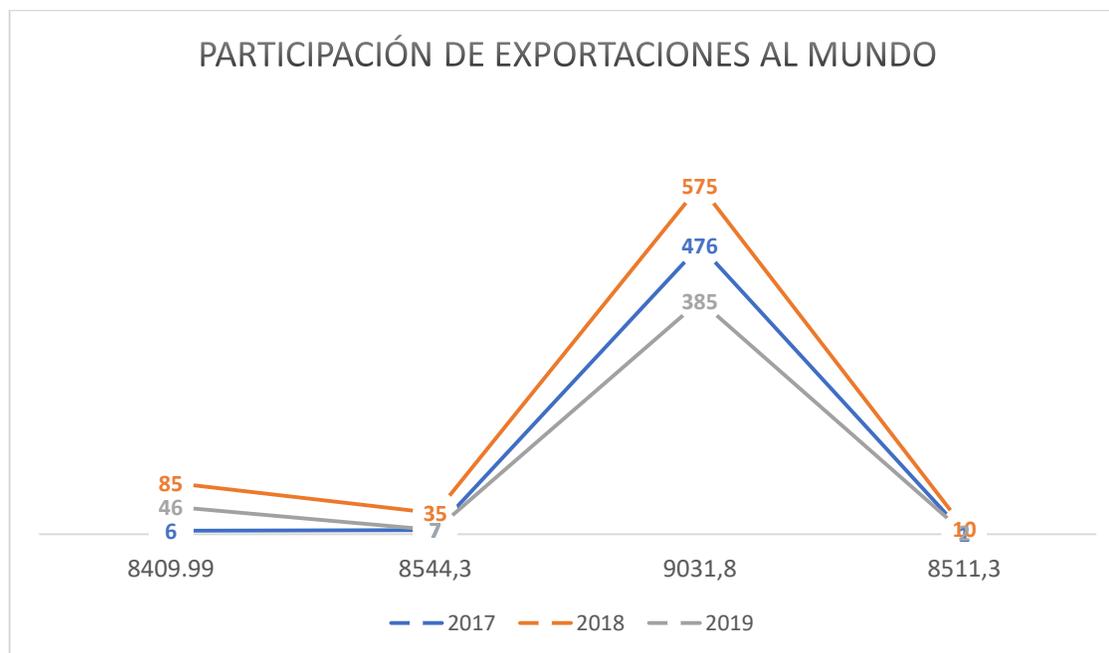
#### *Exportaciones de Ecuador hacia el mundo*

<b>País/Subpartida</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>Mayor comprador</b>
8409.99	6	85	46	Estados Unidos
8544.30	7	35	7	Perú
9031.80	476	575	385	Colombia
8511.30	1	10	2	Estados Unidos

*Nota:* Tablas representando mayor comprador de las subpartidas estudiadas (2020)

**Figura 16.**

*Exportaciones de Ecuador al mundo*



*Nota:* Figura representando las exportaciones de Ecuador hacia el mundo en el submercado de repuestos.

Como refleja la figura 15, entre los países que más importan las subpartidas estudiadas, se encuentran países de la CAN como Perú y Colombia. Y siendo un dato importante, es que seguido de estos países miembros de la Comunidad Andina, se encuentra Estados Unidos como segundo o en varios casos como primer comprador.

### **Acuerdos comerciales**

Es importante estudiar los diferentes acuerdo que cuentan los países estudiados en esta investigación, ya que forman parte del comercio internacional. Esto conlleva a preferencias en impuestos al comercio exterior, facilitar las operaciones internaciones.

**Tabla 28.***Acuerdos comerciales*

<b>Países</b>	<b>Convenios con Ecuador</b>	<b>Convenios con TLCAN</b>
Colombia	Acuerdo regional	Estados Unidos y México: Tratado de libre comercio, (Barberan, 2018)
Perú	Acuerdo regional Cooperación técnica en control de Aduanas y Administración tributaria de Perú, (Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, s.f.)	Estados Unidos: Tratado de libre comercio más de 5000 productos, (EENI Global Business School, 2009)
Bolivia	Acuerdo regional	México: Complementación económica, (SICE, s.f.)

*Nota:* Tabla según los acuerdos comerciales celebrados entre cada país

**Tramitología importación****Tabla 29.***Tramitología países de la CAN*

País/Índice	Descripción	Subpartida	Régimen de Importación a consumo		
			Liberación	Impuestos	Documentación
Ecuador	Partes y accesorios de vehículos automóviles Silenciadores	8708.92	Bolivia	Arancel 10%	
			Perú	Iva 12%	
	Colombia	Fodinfra 0.5%			
	100%				
Juegos de cables para bujías de encendido y demás	8544.30	Bolivia	Arancel 7.5%		
		Perú	Iva 12%		
Colombia	Fodinfra 0.5%				
100%					
Ecuador	Instrumentos, aparatos y máquinas de medición o control	9031.80	Bolivia	Arancel 0%	Doc de acompañamiento Doc de soporte DAI
			Perú	Iva 12%	
	Colombia	Fondinfra 0.5%			
	100%				
Aparatos y dispositivos eléctricos Distribuidores	8511.30	Bolivia	Arancel 0%		
		Perú	Iva 12%		
Colombia	Fondinfra 0.5%				
100%					
Colombia	Partes y accesorios de vehículos automóviles Silenciadores	8708.92	Bolivia	Gravamen a 10%	Doc de acompañamiento Doc de soporte
			Perú	Iva 19%	

País/Índice	Descripción	Subpartida	Régimen de Importación a consumo		
			Liberación	Impuestos	Documentación
Perú	Juegos de cables para bujías de encendido y demás	8544.30	Colombia 100%	Gravamen a 10% Iva 19%	Declaración Andina de Valor Declaración de Importación
	Instrumentos, aparatos y máquinas de medición o control	9031.80	Bolivia Perú		
			Colombia 100%	Gravamen a 0% Iva 19%	
	Aparatos y dispositivos eléctricos Distribuidores	8511.30	Bolivia Perú		Gravamen a 0% Iva 19%
			Colombia 100%		
	Partes y accesorios de vehículos automóviles Silenciadores	8708.92	Bolivia Perú	Ad valorem 0% Iva 16% Imp. promo municipal 2% seguro 1.75%	
Colombia 100%					
Juegos de cables para bujías de encendido y demás	8544.30	Bolivia Perú	Ad valorem 0% Iva 16% Imp. promo municipal 2% seguro 1.75%	Doc de acompañamiento Doc de soporte DAV	
		Colombia 100%			
Instrumentos, aparatos y máquinas de medición o control	9031.80	Bolivia Perú	Ad valorem 0% Iva 16% imp. promo municipal 2% seguro 2%		
		Colombia 100%			

País/Índice	Descripción	Subpartida	Régimen de Importación a consumo		
			Liberación	Impuestos	Documentación
Bolivia	Aparatos y dispositivos eléctricos Distribuidores	8511.30	Bolivia Perú Colombia 100%	Ad valorem 0% Iva 16% Imp. promo municipal 2% seguro 1.75%	
	Partes y accesorios de vehículos automóviles Silenciadores	8708.92	Bolivia Perú Colombia 100%	Gravamen a 10% Iva 14.94%	
	Juegos de cables para bujías de encendido y demás	8544.30	Bolivia Perú Colombia 100%	Gravamen a 10% Iva 14.94%	Doc de acompañamiento Doc de soporte DAV
	Instrumentos, aparatos y máquinas de medición o control	9031.80	Bolivia Perú Colombia 100%	Gravamen a 0% Iva 14.94%	
	Aparatos y dispositivos eléctricos Distribuidores	8511.30	Bolivia Perú Colombia 100%	Gravamen a 5% Iva 14.94%	

*Nota:* Tabla representando la tramitología y arancel que debe pagar cada país por cada ítem mencionado (Aduana Nacional de Bolivia, 2018);

(SUNAT, 2020); (DIAN, 2020)

### **Cotizaciones**

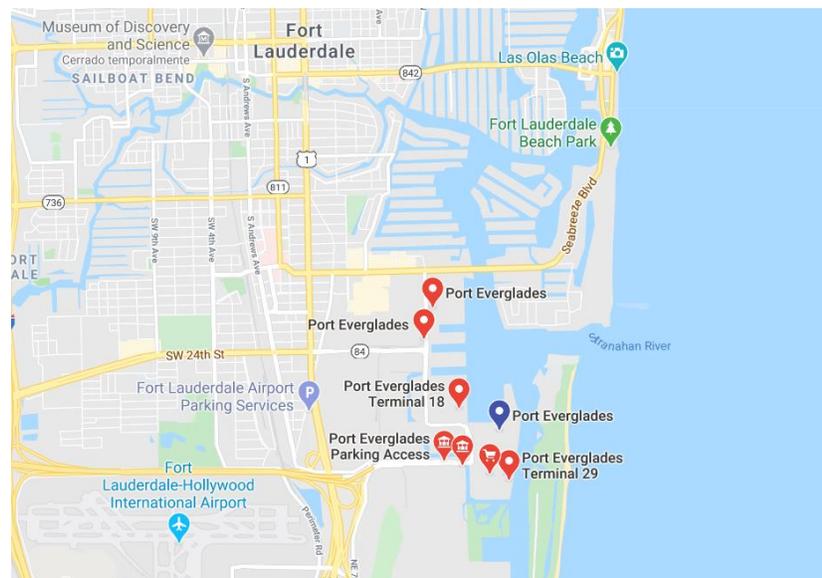
Para las cotizaciones en importaciones a cada país de la CAN, se ha decidido el supuesto de importar desde los países antes mencionados como proveedores, realizando cotizaciones con dos diferentes empresas logísticas, con las cuales se pudo hacer contacto, para cada caso.

Dichos casos se procedieron con los siguientes datos, proporcionados a las empresas de logística:

- 1x40' FCL
- Carga: repuestos automotrices
- Vía marítima
- Peso: 5.604,86 kgs
- Puerto de origen: Port Everglades - Estados Unidos Puerto de destino: Callao-Perú; Guayaquil-Ecuador; y Cartagena Colombia
- Incoterm: FOB

En este caso se quería imitar el caso de una importación de un FCL de 40' con un peso de más de 5.5 toneladas métricas como referencia, peso tomado en cuenta de importaciones similares anteriores.

El puerto de origen se tomó como referencia Port Everglades ubicado en Estados Unidos, Fort Lauderdale.

**Figura 17.****Port Everglades**

*Nota:* Figura tomada de Google Maps, referente al punto de salida de las embarcaciones desde Estados Unidos de América.

- Empresa logística 1. (Véase Anexo 1,2,3 y 4)

**Tabla 30.****Gastos logísticos empresa 1**

	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total
• COLOMBIA (Puerto de Cartagena) 4 días en tránsito			
<b>Gastos en Origen</b>			
Flete Marítimo			
Internacional 1x40'	1875.00	1.00	1875.00
STD			
<b>Gastos en Destino</b>			
Manejo y coordinación	125.00	1	125
Total Servicios			2000.00
Logísticos Integral			
• PERÚ (Callao) 13 días en tránsito			
<b>Gastos en Origen</b>			



- Empresa logística 2 (Véase Anexo 1,2,3 y 4)

**Tabla 31.***Gastos logísticos empresa 2*

	<b>Valor Unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Total</b>
• <b>COLOMBIA</b> (Cartagena) 11 días en tránsito			
<b>Gastos en Origen</b>			
Flete Marítimo Internacional 1x40' STD	1000.00	1.00	1000.00
Combustible	530.00	1	530.00
Imo2020 Carga de transición	180.00	1	180.00
<b>Gastos en Destino</b>			
Cuota local de logística	28.00	1	28.00
Seguridad de carga en terminal	6.00	1	6.00
THC	102.00	1	102.00
Carga/descarga	34.00	1	34.00
Cuota de mantenimiento	35.00	1	35.00
Total Servicios Logísticos Integral			1915.00
• <b>PERÚ</b> (Callao) 15 días en tránsito			
<b>Gastos en Origen</b>			
Flete Marítimo Internacional 1x40' STD	900.00	1.00	900.00
Combustible	530.00	1	530.00
Imo2020 Carga de transición	180.00	1	180.00
<b>Gastos en Destino</b>			
THC	75.00	1	75.00
Total Servicios Logísticos Integral			1685.00
• <b>ECUADOR</b> (Guayaquil) 15 días en tránsito			
<b>Gastos en Origen</b>			
Flete Marítimo Internacional 1x40' STD	1000.00	1.00	1000.00
Combustible	530.00	1	530.00
Imo2020 Carga de transición	180.00	1	180.00
<b>Gastos en Destino</b>			

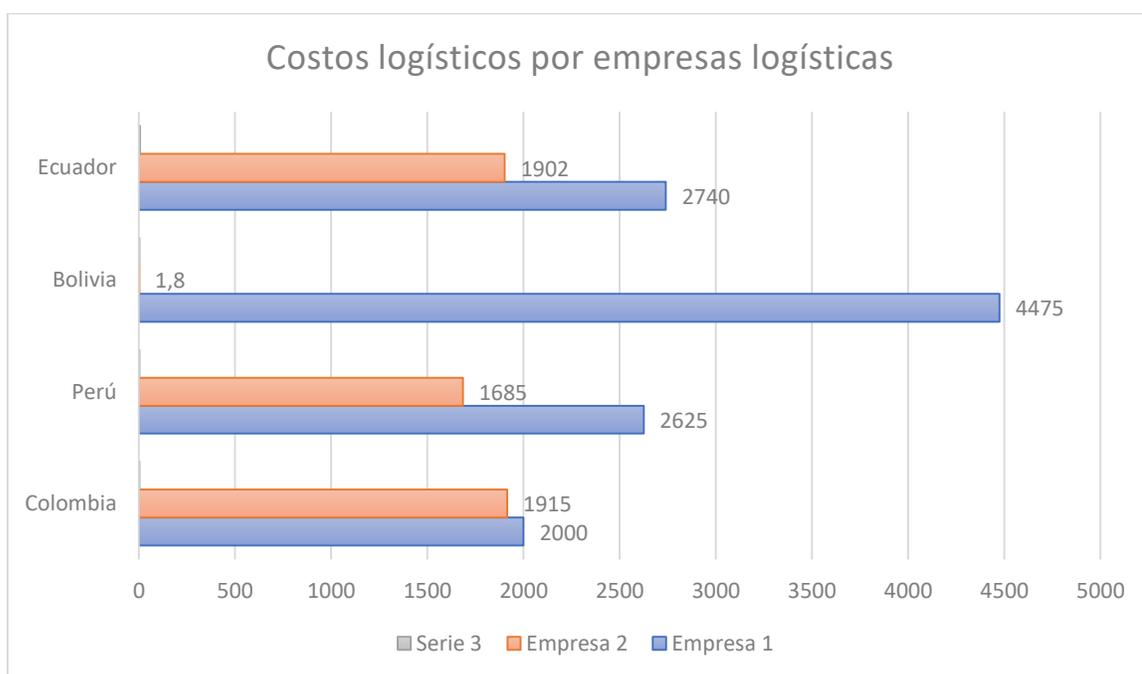
	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total
THC	192.00	1	192.00
Total Servicios Logísticos Integral			1902.00

*Nota:* Tabla representando los costos logísticos según las cotizaciones realizadas en la empresa

1 (Gastos logísticos Empresa 1, 2020)

**Figura 18.**

*Valor por empresa logística*



*Nota:* Figura comparativa de los costos logísticos entre cada empresa y cada país

En la figura 18, nos muestra como la empresa numero 2 tiene las tarifas más baratas a los destinos de los miembros de la CAN, en ella refleja una gran diferencia en Ecuador y Perú siendo más baratos en gran rango de diferencia.

Por otro lado Bolivia es un caso especial, ya que no posee salida al mar, se debe usar un sistema Multimodal para enviar mercadería a ese país.

### Formas de internacionalizar

En este apartado se quiere recalcar que la exportación no es la única manera de expandir mercados de una empresa automotriz, o de cualquier área comercial. Según la página digital de la Escuela de Negocios a distancia EAE Business School (2020), existen varias formas de internacionalizar a una empresa y estos deberán ser escogidos correctamente con respecto a la capacidad de control y flexibilidad de la entidad que quiera aplicarla, y estos son:

-Exportación: es muy flexible de aplicar, pero no es apto para todos. Siendo una estructura conocida por la mayoría de empresas, esta cuenta con patrones similares. En la mayoría es usada en empresas que producen o manufacturan en su país o un tercero y luego es enviada a un destino en el exterior.

- La Exportación directa: se refiere a que la empresa se encargue de todos los pasos de exportación, incluido los procesos de papeleos para la respectiva exportación.
- En la Exportación Indirecta: la empresa productora no interviene de forma directa en lo que se refiere a actividades exportadoras, abriendo paso a una que se especialice en ese tema.
- La Exportación Cooperativa: se trata de la asociación de varias empresas dedicadas a la producción del mismo producto o servicio por no poder cumplir con la demanda del exterior.

-Intermediación: se establece un control y riesgos compartidos. En este caso no solo se venden productos a un grupo selecto de consumidores, sino que también se trate del traspaso de conocimiento y habilidades.

- Las Licencias por medio de un permiso, permite a alguna entidad local que haga uso de tecnologías, conocimiento de la empresa, y es de gran beneficio para la internacionalización ya que no necesita de inversión

- Las Franquicias al igual que las licencias este permite hacer el uso de patentes y conocimientos, solo que esta vez, el agente es independiente y opera bajo el nombre de otra persona. Esta podrá usar nombre comercial y marca, beneficiándose de la reputación que tiene la empresa.
- Contratos de manufactura se refieren a la relación empresarial con un productor que controla todos los aspectos de producción.
- Joint-Ventures se trata de la unión de dos o más empresas para crear una nueva entidad, independiente de sus predecesoras. Las ventajas de esta forma de internacionalización es que las empresas que lo conforman unen sus capitales para formar uno fuerte, y la imagen de la corporación se fortalece.

-Internacionalización jerarquizada: es un modelo rígido que permite realizar un control casi en todo, pero se suele tener problemas relacionados con normativas y legislaciones tributables de cada país.

- Centro de distribución utilizando régimen 70 o depósitos aduaneros, lo cuales permiten el almacenamiento de mercancías importadas sin el pago de impuestos ni tributos al comercio exterior, con el fin de tener la mercancía guardada hasta que se necesaria por el transcurso de 1 año, pasado este tiempo deberá ser nacionalizada, (Escobar Quiñonez, 2015).

Mientras que el autor Mondragón Víctor (2017), menciona que las formas de internacionalizar de una empresa se divide en: a) Exportaciones, cual se divide en directa e indirecta b) Acuerdos de cooperación contractuales, cuales se dividen en licencias, concesiones o agentes y franquicias c) Accionariales, inversiones directas en el exterior conocidas algunas como joint-venture. Todas estas son similares a las del apartado anterior, pero clasificados de diferentes maneras.

## Entrevista y resultado

Se procedió a realizar la respectiva entrevista al Sr. Leonardo Castro, Vendedor de Exportación de Edmpi Inc., teniendo a cargo México, Centro América y Sudamérica siendo las preguntas correspondientes del ANEXO 5. Se pudo obtener información y resultados importantes para determinar el modelo apropiado para internacionalizarse. La empresa exportadora mencionada anteriormente se dedica a la fabricación y distribución en el mercado local Estadounidense y a bastantes países en distintos continentes del mundo, a través de su nombre Empi, muy conocida en partes y piezas de Volkswagen escarabajo.

La empresa nacida en 1963 cuenta con una amplia gama de repuestos para el escarabajo Volkswagen focalizada en restauraciones y carreras performance. Tienen en mente fabricar piezas que ciertas compañías han dejado de hacer a lo largo del tiempo.

Cuentan con más de 5.000 número de partes para abastecer el mercado interno y externo, clasificándolos por categorías para saber cómo manejan la rotación de repuestos que se mueven más, y con esto saber cada qué tiempo y cantidad realizan pedidos, teniendo sus pedidos completos en un 90%-95%.

La cadena de abastecimiento que manejan a nivel local es diferente al internacional, ya que en Estados Unidos hay más demanda de productos para carreras, y es porque el consumidor está dispuesto a pagar altos valores para repotenciar sus motores. Mientras que el mercado Latinoamericano solo se interesa en tener a sus vehículos con las piezas originales.

Sudamérica hay potencial para explotar ya que el mercado está cambiando y hasta puede superar al mercado local. La empresa se maneja con una sola bodega centralizada de 300.000 pies en California y exporta a grandes países como: a) Inglaterra, b) Alemania, c) Australia, d) México, e) Canadá, f) Rusia, g) Países de África

Comentó que si tiene clientes distribuidores en países de la Comunidad Andina, pero de pedidos máximos de 40.000 dólares. Y solo se dedica a la distribución al por mayor.

La marca Empi no tiene exclusividad con ninguna empresa, pero se puede considerar a la empresa Don Astu Ecuador como un centro de distribución a futuro.

#### Capítulo 4: Modelo De Internacionalización

En este capítulo se tomará todos los datos de las variables estudiadas para cruzar la información obtenida y sacar una conclusión específica del tipo de modelo que debe adaptar la empresa Importadora Don Astu.

Tabla 32.

*Modelo de internacionalización Colombia*

<b>Colombia</b>	Divisa: Peso colombiano 1 USD = 3.584,86
<b>Estrategia Internacionalización</b>	Intermediación a través de una triangulación proveedor
<b>Proceso Logístico (transporte, seguro)</b>	Contacto con proveedor y operador logístico internacional con posterior envío directo a Colombia.
<b>Medio de transporte</b>	Marítimo
<b>Promedio costos logísticos</b>	\$1957,50
<b>Acuerdos Comerciales</b>	Acuerdo Multipartes con la UE Tratado de libre Comercio con Estados Unidos

*Nota:* Tabla de resultados mejor método de internacionalización hacia Colombia

**Tabla 33.***Modelo de internacionalización Perú*

<b>Perú</b>	Divisa: Sol 1 USD = 3,42
<b>Estrategia Internacionalización</b>	Intermediación
<b>Proceso Logístico (transporte, seguro)</b>	Contacto con proveedor y operador logístico internacional con posterior envío directo a Colombia.
<b>Medio de transporte</b>	Marítimo
<b>Promedio costos logísticos</b>	\$2155,00
<b>Acuerdos Comerciales</b>	Acuerdo Multipartes con la UE Tratado de libre Comercio con Estados Unidos

*Nota:* Tabla de resultados mejor método de internacionalización hacia Perú

**Tabla 34.***Modelo de internacionalización Bolivia*

<b>Bolivia</b>	Divisa: Boliviano 1 USD = 6,91
<b>Estrategia Internacionalización</b>	No Internacionalización
<b>Proceso Logístico (transporte, seguro)</b>	-----
<b>Promedio costos logísticos</b>	\$4475,00

*Nota:* Tabla de resultados mejor método de internacionalización hacia Bolivia

**Metodología Medios de Transporte**

- Marítimo: Será utilizado en envíos de los pedidos de volumen representativo, con los que se repone el stock en forma regular en los distribuidores de cada país.
- Aéreo: Útil para solicitar pedidos de repuestos de emergencia para completar el stock.

## Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

- Primer objetivo específico:

“Representar la situación actual de la empresa ecuatoriana importadora de repuestos “Don Astu”, de los últimos años.”

Se concluye que la importadora de repuestos Don Astu cuenta con una situación buena y positiva, ya que cuenta con una aspectos estructurales de organización adaptable y renovada, sus operaciones son bien distribuidas en cada sector, antigüedad del negocio y, tamaño adecuado para una expansión y poder vender a gran escala hacia los países de la CAN abasteciendo con una gran cartera de productos para los Volkswagen escarabajo.

- Segundo objetivo específico:

“Determinar una correcta cadena logística y comercio internacional del sector automotriz de partes y piezas del vehículo Volkswagen Escarabajo.”

La empresa Don Astu estaba basada en la importación de mercancías cada cierto tiempo, dependiendo de lo recurrente de sus ventas. En este caso no se realizaba muy bien un análisis del asunto de costos logísticos y sus beneficios. En el caso de la internacionalización de la empresa como propósito de expansión, esta tendrá que aplicar el tema logístico, debido a que tendrá que realizar importaciones 3 veces mayores a las comunes.

Tercer objetivo específico:

“Analizar las diferentes estrategias de internacionalización hacia la Comunidad Andina (CAN).”

Analizadas las diferentes estrategias de internacionalización, tenemos que existen muchas formas para cumplir el propósito de internacionalización. Para cada una de ellas es

importante estudiar y establecer la situación actual de la empresa interesada en internacionalizarse.

Cuarto objetivo específico:

“Establecer un modelo de internacionalización para la empresa ecuatoriana importadora de repuesto Don Astu.”

Se ha podido obtener información valiosa acerca de los diferentes costos, tiempos y tipos de mercados a los que hemos estudiado y se optó por una estrategia similar para Colombia y Perú, pero decidiendo no incursionar en el mercado Boliviano, debido a sus altos costos logísticos

### **Recomendaciones**

De acuerdo con la situación actual de la empresa, se puede decir que está preparada para incursionar en el exterior de una forma pausada y paulatinamente hasta obtener experiencia, capital necesario y demás recursos.

Don Astu a lo largo de su trayectoria ha estado realizando sus importaciones de forma empírica y con un escaso análisis de los costos logísticos y esto puede tener un gran valor si se cuenta por los años en el mercado. Es por esto que ahora la empresa contará con un sistema de control de inventarios para obtener informes detallados de tiempos y cantidades para realizar las negociaciones. Se aplicaran nuevos conceptos y procesos logísticos, llevando a mejoras operativas

Entre todas las estrategias existentes, la más adecuada para iniciar un procesos de internacionalización es la forma de intermediación, debido a que este no necesita de mucho capital, ni un lugar fijo para comenzar a trabajar. Para este modelo se utilizará se formalizará diagramas de procesos.

El modelo de internacionalización, queda con que se extenderán actividades a Colombia y Perú, para realizar procesos de triangulaciones con compradores y distribuidores de diferentes zonas.

## Bibliografía

- 12 Manage The Executive Fast Track. (2020). *Ventaja competitiva* . Obtenido de 12 Manage: [https://www.12manage.com/methods\\_porter\\_competitive\\_advantage\\_es.html](https://www.12manage.com/methods_porter_competitive_advantage_es.html)
- Administración Internacional. (Octubre de 2014). *Teoría ecléctica de Dunning*. Obtenido de Administración Internacional: <http://luisrauladministracioninternacional.blogspot.com/2014/10/teoria-eclectica-de-dunning.html>
- Aduana Nacional de Bolivia. (2018). *Arancel Aduanero 2018*. Obtenido de Aduana Nacional de Bolivia: <https://www.aduana.gob.bo/aduana7/arancel2018>
- ALADI. (2020). *Preparación; expedición y seguimiento de cargas Unitarización*. Obtenido de <http://www2.aladi.org/nsfaladi/integracion.nsf/200d4566f0c3cb2a0325749f006082d2/d0f5f14ffd49016403256e5a0063a4a6?OpenDocument>
- Albuja, J., & Herrera, G. (2018). *Repositorio de la ESPE*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/390518741/MANUAL-PARA-LA-ELABORACION-DE-PLAN-DE-TESIS-VERSION-FINAL-pdf>
- Álvarez, R. (16 de Febrero de 2006). *La Iniciativa de la Comunicación*. Obtenido de <http://www.comminit.com/la/content/%C2%BFuna-nueva-teor%C3%ADa-estrat%C3%A9gica>
- Anderson, E., & Sullivan. (1993). The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms. *Marketing Science*, 125-143.
- Aranceles Ecuador. (2017). *Guru Aranceles*. Obtenido de <https://arancelesecuador.com/>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2018). *Ley para el Fomento Productivo, Atracción de Inversiones y Generación de Empleo*. Quito: Registro Oficial.
- Astudillo Jimenez, L. (Enero de 2020). Informe de ventas. (D. Astudillo Len, Entrevistador)
- Avellano Camarero, L., & López Duarte, C. (1995). Alternativas estratégicas para la internacionalización de un negocio. *Alta Dirección*, 49-58.
- Banco Central de Ecuador. (2020). *Producto Interno Bruto Trimestral*. Obtenido de <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/opendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=1>
- Banco Central del Ecuador. (Junio de 2019). *Boletín informativo de Integración Monetaria y Financiera*. Obtenido de Contenido Banco Central del Ecuador: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/BOLETIN312019.pdf>

- Barberan, M. (18 de Diciembre de 2018). *TLC en Colombia: Tratados vigentes y acciones para el futuro*. Obtenido de Rankia: <https://www.rankia.co/blog/mejores-opiniones-colombia/4112685-tlc-colombia-tratados-vigentes-acciones-para-futuro>
- Bartlett, C., & Ghoshal, S. (2000). Model of Internacional Strategic. *Journal of International Business Studies*, 101-120.
- Bilogistik, S.A. (23 de Noviembre de 2016). *¿Qué es y cómo se transporta la mercancía a granel*. Obtenido de <https://www.bilogistik.com/blog/mercancia-granel/>
- Bolivia Impuestos. (Octubre de 2017). *Impuestos para importacion en Bolivia*. Obtenido de <https://boliviaimpuestos.com/impuestos-para-importacion-en-bolivia/>
- Botero, J., Álvarez, F., & González, M. (2012). Modelos de Internacionalización para las pymes colombianas. *AD - Minister*, 63-90.
- Buckley, P., & Casson, M. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. Nueva York: Holmes and Mayer.
- Cabrales, V. (13 de Junio de 2017). *Corporación Universitaria de la Costa*. Obtenido de [http://www.tecnar.edu.co/sites/default/files/cictar/lineas\\_proy\\_investigacion-1.pdf](http://www.tecnar.edu.co/sites/default/files/cictar/lineas_proy_investigacion-1.pdf)
- Calvet, A. (1981). A Synthesis of Foreign Direct Investment Theories and Theories of the Multinational Firm. *Journal of International Business Studies*, 43-59.
- Cambra, J., & Polo, Y. (2012). Tamaño empresarial y la importancia del suministro como condicionantes en la generación de relaciones a largo plazo con empresas proveedoras. *Revista Española de investigación de Marketing ESIC*, 7-15.
- Cardona, M. (13 de Julio de 2016). *Universidad Libre Seccional de Pereira*. Obtenido de <http://repositorio.unilibrepereira.edu.co:8080/pereira/bitstream/handle/123456789/778/TEORIA%20FILIAL%20EXTERIOR.pdf?sequence=1>
- Cardozo, P., Chavarro, A., & Ramirez, C. (2004). Teorías de internacionalización. *Global Business Today*, págs. 4-19.
- Cardozo, P., Chavarro, A., & Ramírez, C. (2007). Teorías de Internacionalización y Modelos. *Panorama N°3 - Internacionalización de pymes*, 4-23.
- Castillo, A. (2010). *Análisis comparativo internacional de los factores que determinan la competitividad vinícola: caso México*. México: Colegio de Frontera.
- Centro de estudios internacionales. (2008). Las relaciones comerciales de la comunidad andina de naciones. *Facultad de Derecho, Universidad de Barcelona*, 19,20. Obtenido de <https://eulacfoundation.org/es/system/files/Las%20relaciones%20comerciales%20de%20la%20Comunidad%20Andina%20de%20Naciones%20Estudio%20espec%3%ADfco%20de%20la%20negociaci%3%B3n%20del%20Acuerdo%20de%20Asociaci%3%B3n.pdf>
- Claver Cortés, E., & Quer Ramón, D. (2000). *Estrategia de Internacionalización de la Empresa*. Alicante: Club Universitario. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/7314/5a8fba1c03cff068e0020f9c7715540ead11.pdf>

- Comunidad Andina. (2015). *Producto Interno Bruto de la Comunidad Andina creció 2,6% a pesar de contexto adverso de economía internacional*. Obtenido de <http://www.comunidadandina.org/Prensa.aspx?id=3624&accion=detalle&cat=NP>
- Datos Banco Mundial. (2020). *PIB Datos*. Obtenido de Banco Mundial: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD>
- Datos Macro. (2020). *CAN Comunidad Andina*. Obtenido de Datosmacro.com: <https://datosmacro.expansion.com/paises/grupos/comunidad-andina>
- David, D. (09 de Marzo de 2013). *El modelo de Uppsala*. Obtenido de Nociones de economía y empresa: <https://nocionesdeeconomaiyempresa.wordpress.com/2013/03/09/el-modelo-de-uppsala/>
- David, D. (09 de Marzo de 2013). *El modelo de Uppsala*. Obtenido de Nociones de economía y empresa: <https://nocionesdeeconomaiyempresa.wordpress.com/2013/03/09/el-modelo-de-uppsala/>
- DIAN. (2020). *Perfil de mercadería*. Obtenido de Dian: <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefConsultaGeneralNomenclaturas.faces>
- Diaz, C. (1998). Acuerdos Comerciales y Competitividad. *Abante*, 60-61.
- DON ASTU. (2019). *Don Astu*. Obtenido de Quienes Somos: [https://www.donastu.com/es/?page\\_id=94](https://www.donastu.com/es/?page_id=94)
- DON ASTU. (2019). *Inportadora Don Astu Quito*. Obtenido de Nosotros: <http://importadoradonastuquito.com/about.html>
- EAE BUSINESS SCHOOL. (2020). *Tipose de internacionalización Internacional*. Obtenido de <https://www.eaprogramas.es/internacionalizacion/tipos-de-internacionalizacion-empresarial>
- EENI Global Business School. (2009). *Programa de la asignatura - Acuerdo de Promoción Comercial Perú-Estados Unidos (Curso)*. Obtenido de Reingex: <http://www.reingex.com/Peru-EEUU-TPA.shtml>
- Eje del Comercio Exterior Aduanas. (Marzo de 2019). *Naturaleza de las mercancías*. Obtenido de <http://aduanasrevista.mx/naturaleza-de-las-mercancias/>
- Ekomercio Electrónico. (2019). *Política arancelaria en Colombia*. Obtenido de <https://blog.ekomercio.co/politica-arancelaria-en-colombia>
- El país. (31 de Enero de 2020). *Desempleo en Colombia creció en 2019 y se ubicó en 10,5%*. Obtenido de <https://www.elpais.com.co/ultimo-minuto/desempleo-en-colombia-crecio-en-2019-y-se-ubico-en-10-5.html>
- El Universo. (Junio de 2019). *Deuda total sube a 49,17% del PIB con nuevo cálculo*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/06/07/nota/7366671/deuda-total-sube-4917-pib-nuevo-calculo>

- El Universo. (Diciembre de 2019). *Ecuador terminará 2019 con un decrecimiento del PIB, según el Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/12/26/nota/7665876/economia-pais-decrecera-2019-dice-bce>
- Fanjul, E. (2017). *Que es la internacionalización*. Obtenido de Iberglobal: <http://iberglobal.com/index.php/escuela-de-comercio-exterior/1448-que-es-la-internacionalizacion>
- Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2011). *ELTELEGRAFO*. Obtenido de Ecuador es, según PNUD, un país con alto desarrollo: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/informacion/1/ecuador-es-segun-pnud>
- Galan, J., Galende, J., & González, J. (2000). Factores determinantes del proceso de internacionalización El caso de Castilla y León deomparado con la evidencia Española. *Economía Industrial*, pág. 33.46.
- Galiana, P. (31 de Octubre de 2018). *Retos de las exportaciones; cómo crear una estrategia para internacionalizar una empresa*. Obtenido de IEBS: <https://www.iebschool.com/blog/internacionalizar-empresa-negocios-internacionales/>
- Gaston Lorente, L. (2016). *Como calcular el PIB*. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/tres-metodos-calculer-pib/>
- Global Negotiator. (2020). *Matriz de selección de países*. Obtenido de Global Negotiator: <https://www.globalnegotiator.com/comercio-internacional/diccionario/matriz-de-seleccion-de-paises/>
- Google Maps. (2020). *Port Everglades*. Obtenido de <https://www.google.com/maps/search/port+everglades/@26.1037701,-80.1466726,13.56z>
- Gutiérrez de Mesa, R. (11 de Noviembre de 2018). *¿Cómo calcular los costes de exportación y elegir el mejor Incoterm?* Obtenido de Exportador en Aragón: <http://exportarenaragon.es/como-calculer-los-costes-de-exportacion-y-elegir-el-mejor-incoterm/>
- Hapag-Lloyd. (2020). *Productos*. Obtenido de <https://www.hapag-lloyd.com/es/products.html>
- Hernández, A. (2007). El paradigma competitivo: aspectos fundamentales de ideología y las prácticas predominantes en economía y gestión. *Uni. Empresa, Bogotá*, 131-136.
- Hernández, R. S. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw - Hill.
- Iberglobal. (s.f.). *Qué es la internacionalización*. Obtenido de Iberglobal: <http://iberglobal.com/index.php/escuela-de-comercio-exterior/1448-que-es-la-internacionalizacion>
- iContainers. (2013). *Incoterm CFR*. Obtenido de iContainers: <https://www.icontainers.com/es/ayuda/incoterms/cfr/>

- Iebschool. (Agosto de 2014). *¿Qué es y qué hace un Supply Chain Manager?* Obtenido de IEBS: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-un-supply-chain-manager-negocios-internacionales/>
- INEC. (2020). *Tasa de Desempleo*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-diciembre-2019/>
- Instituto de relaciones Internacionales. (2003). Comunidad Andina de Naciones. *Relaciones Internacionales*, 1-4.
- Jativa Troya, K. A. (2014). *Internacionalización de la empresa "Ginsberg Ecuador S.A." para la exportación de "Biostress" al mercado andino*. Obtenido de Repositorio Pontificia Universidad Católica del Ecuador: <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/7434>
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 23-32.
- Kanvel Logistics & Business worldwide. (30 de Diciembre de 2017). *Todo lo que debe saber sobre el transporte internacional de mercancías*. Obtenido de <https://kanvel.com/transporte-internacional-de-mercancias/>
- La Opinión. (Febrero de 2020). *Desempleo en Colombia fue de 13% en enero de 2020*. Obtenido de <https://www.laopinion.com.co/economia/desempleo-en-colombia-fue-de-13-en-enero-de-2020-192666#OP>
- LAFM. (2019). *Adiós al 'escarabajo' que por estas y muchas más razones conquistó el mundo*. Obtenido de LAFM: <https://www.lafm.com.co/internacional/adios-al-escarabajo-que-por-estas-y-muchas-mas-razones-conquistó-el-mundo>
- Libre Empresa. (26 de Marzo de 2019). *Situación del desempleo y subempleo en Bolivia*. Obtenido de Libre empresa: <http://www.libreempresa.com.bo/coyuntura/20190326/situacion-del-desempleo-y-subempleo-en-bolivia>
- Lifeder. (2020). *Macroambiente de la Empresa: Factores, Análisis y Ejemplo*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/macroambiente-empresa/>
- Lopez, J. (2020). *Economipedia*. Obtenido de Comercio Internacional: <https://economipedia.com/definiciones/comercio-internacional.html>
- López, N., Boluda, I., Ronda, P., & Hernández, A. (2013). La internacionalización como variable moderadora en las estrategias fabricante - distribuidor. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, 259-269.
- Mancilla, H., & Parra, J. (2010). *Estadística Descriptiva e Inferencial I*. México: Colegio de Bachilleres.
- Martinez, J. (2019). *Supply Chain Management, Definición y alcance*. Obtenido de Liderazgo y Mercadeo: <https://www.liderazgoymercadeo.co/supply-chain-management/>

- Metodología de la Investigación. (Julio de 2010). *Variables*. Obtenido de <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/variables.html>
- Ministerio de Gobierno. (2020). *Ecuador y Bolivia cumplen con acuerdo bilateral en control migratorio*. Obtenido de <https://www.ministeriodegobierno.gob.ec/ecuador-y-bolivia-cumplen-con-acuerdo-bilateral-en-control-migratorio/>
- Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana. (s.f.). *Perú y Ecuador firmaron seis acuerdos y una Declaración Presidencial en beneficio de sus pueblos fronterizos*. Recuperado el Junio de 2020, de Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana: <https://www.cancilleria.gob.ec/peru-y-ecuador-firmaron-seis-acuerdos-y-una-declaracion-presidencial-en-beneficio-de-sus-pueblos-fronterizos/#:~:text=Al%20final%20del%20encuentro%20Ecuador,Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Cooperaci%C3%B3n%20Internacional.>
- Mondragón , V. (Octubre de 2017). *¿Cuales son las formas de internacionalización de una empresa?* Obtenido de <https://www.diariodelexportador.com/2017/10/cuales-son-las-formas-de.html>
- Morillo, J. (03 de Julio de 2016). *Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación*. Obtenido de <http://www.fisecinternacional.com/la-nueva-teoria-estrategica-nte/>
- MSM Noticias. (Junio de 2016). *La historia del VW Escarabajo*. Obtenido de MSM Noticias: <https://www.msn.com/es-ve/noticias/mundo/la-historia-del-vw-escarabajo/ar-AAhfYFd?li=AAhg1IC#image=AAh1XHP|1>
- Myperuglobal. (Septiembre de 2018). *¿Cómo calcular los aranceles e Impuestos de Importación?* Obtenido de <https://myperuglobal.com/como-calcular-los-aranceles-e-impuestos-de-importacion/>
- Niño Rojas, V. (2011). *Metodología de la investigación Diseño y ejecución*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Normas APA. (s.f.). *Marco Teórico: ¿Qué es y como elaborarlo?* Recuperado el Mayo de 2020, de Normas APA: <https://normasapa.net/marco-teorico/>
- Organización Mundial del Comercio. (2020). *Miembros y Observadores*. Obtenido de [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/whatis\\_s/tif\\_s/org6\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/org6_s.htm)
- Paez, C. (Abril de 2016). *Modelo de internacionalización de Uppsala*. Obtenido de Prezi: <https://prezi.com/80ubys08krxd/modelo-de-internacionalizacion-de-uppsala-teoria-gradualist/>
- Palacios, L. (2016). Dinámica de la dirección estratégica. *Dirección Estratégica*, 113-125.
- Pérez Rodríguez, I. E., & Martínez García, C. (2020). *Contribuciones de los incoterms al Comercio Global*. Obtenido de AAmerica Economía: <https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/incoterms.pdf>

- Pinto, A. (1993). Internacionalización de empresas industriales latinoamericanas. *Revista de la CEPAL*, 55-68.
- Presidencia de la Republica del Ecuador. (2020). *Presidente de la República del Ecuador*.  
Obtenido de <https://www.presidencia.gob.ec/presidente-de-la-republica-del-ecuador/>
- Rialp, A. (1999). Los enfoques microorganizativos de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de literatura. *Cambio Tecnológico y Competitividad*, 117-128.
- Rodriguez, J. J. (2020). El Volkswagen Escarabajo como objeto de Culto . *Departamento de Ciencia Sociales y humanidades*, 1-9.
- Root, F. (1994). *Entry strategies for international markets*. Nueva York: Lexington Books.
- RPP Noticias. (15 de Enero de 2020). *Número de personas desempleadas subió a 325 mil 900 en los últimos tres meses del 2019*. Obtenido de RPP Noticias:  
<https://rpp.pe/economia/economia/numero-de-personas-desempleadas-subio-a-325-mil-900-en-los-ultimos-tres-meses-del-2019-noticia-1239747?ref=rpp>
- Sanchez Galán, J. (2020). *Acuerdo comercial*. Obtenido de Economipedia:  
<https://economipedia.com/definiciones/acuerdo-comercial.html>
- Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador SENA. (2020). *Comunidad Andina (CAN)*. Obtenido de ADUANA DEL ECUADOR SENA: <https://www.aduana.gob.ec/comunidad-andina-can/>
- SICE. (s.f.). *Información sobre Bolivia*. Recuperado el Junio de 2020, de SICE:  
[http://www.sice.oas.org/ctyindex/BOL/BOLAgreements\\_s.asp](http://www.sice.oas.org/ctyindex/BOL/BOLAgreements_s.asp)
- Sistema de Información sobre Comercio Exterior. (2020). *Información sobre Ecuador*. Obtenido de SICE: [http://www.sice.oas.org/ctyindex/ECU/ECUAgreements\\_s.asp](http://www.sice.oas.org/ctyindex/ECU/ECUAgreements_s.asp)
- Solórzano Suarez , H. (2018). *Emprendimiento de una empresa comercial de repuestos y piezas para vehículos de marca "Volkswagen" provincia del Guayas, en el cantón Durán*. Obtenido de Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas:  
<file:///C:/Users/Daniel%20Astudillo/Desktop/Daniel/TESIS/TESIS%20HECTOR%20SOLORZANO%20SUAREZ.pdf>
- Subsecretaría de Financiamiento Público. (Marzo de 2019). *Deuda Pública*. Obtenido de Subsecretaría de Financiamiento Público: [https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/04/Bolet%C3%ADn-Deuda-P%C3%ABblica-Marzo-2019\\_OK.pdf](https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/04/Bolet%C3%ADn-Deuda-P%C3%ABblica-Marzo-2019_OK.pdf)
- SUNAT. (2020). *Importación para el Consumo*. Obtenido de Sunat:  
<http://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/despacho/importacion/importac/procEspecif/despa-pe-01-10.htm>
- Trade Map. (Enero de 2020). *Inicio y Búsqueda*. Obtenido de <https://www.trademap.org/Index.aspx>
- Troya Zapata, R. (Enero de 2015). *Estudio de viabilidad para la creación de una distribuidora de repuestos automotrices marca Volkswagen al norte de la ciudad de Quito sector La*

- Ofelia*. Obtenido de Universidad Central del Ecuador:  
file:///C:/Users/Daniel%20Astudillo/Desktop/Daniel/TESIS/T-UCE-0003-AE005-2015.pdf
- Tuominen, M. (2004). Channel collaboration and firm value proposition. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 178-189.
- Turismo, M. d. (2017). *Ecuador official Travel, vacations and Tours Guide*. Obtenido de ¿El Ecuador es un País desarrollado o subdesarrollado?:  
<http://unvistazoalecuadpr.blogspot.com/2017/02/el-ecuador-es-un-pais-desarrollado-o.html>
- Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. (2008). *Análisis Situacional*. Obtenido de  
<https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1154/2/T-ESPE-021513-2.pdf>
- Universidad del Rosario. (2007). Modelo de internacionalización para la empresa colombiana. *Revista Universidad y Empresa, Universidad dek Rosario*, 185. Obtenido de  
<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/970>
- Valencia Naranjo, M. (2018). *Plan de negocio para la producción de pastillas de frenos semimetálicos para autos livianos y su posterior exportación a México*. Obtenido de Repositorio UDLA: <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/8582/1/UDLA-EC-TINI-2018-01.pdf>
- Velasquez Roa, P. (2003). *Importancia de los Mercados Internacionales*. Obtenido de De gerencia:  
[https://degerencia.com/articulo/importancia\\_de\\_los\\_mercados\\_internacionales/](https://degerencia.com/articulo/importancia_de_los_mercados_internacionales/)
- Web Internacionalmente. (2020). *Estrategia y teoría de internacionalización: El paradigma ecléctico de Dunning*. Obtenido de Internacionalmente:  
<https://internacionalmente.com/paradigma-electico-de-dunning/>
- Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.
- Zamora, A., & José, N. (2013). Competitividad de la administración de las aduanas en el marco del comercio internacional. *Contaduría y Administración*, 205-228.
- Zamora, A., & Pedraza, O. (2013). El transporte internacional como factor de competitividad en el comercio exterior. *Journal of economics, Finance and Administrative Science*, 109-118.
- Zuleta Chuico, E. (2016). *Estrategias de internacionalización para posicionamiento de MIPYMES del sector industrial cacaoero*. Obtenido de Repositorio Espe:  
file:///C:/Users/Daniel%20Astudillo/Desktop/Daniel/TESIS/guia%201%20T-ESPE-053386.pdf
- Zuleta Chuico, E. M. (2016). *ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA POSICIONAMIENTO DE MIPYMES DEL SECTOR INDUSTRIAL CACAOTERO*. Obtenido de Repositorio ESPE:  
file:///C:/Users/Daniel%20Astudillo/Desktop/Daniel/TESIS/guia%201%20T-ESPE-053386.pdf

**Anexos**